



# Commandement ou management : quel combat à bord d'un bâtiment de la Marine ?



Centre  
d'Études  
Supérieures  
de la Marine

Commissaire de 3<sup>e</sup> classe de la Marine  
Olivier de Brive



[cesm.etudes@marine.defense.gouv.fr](mailto:cesm.etudes@marine.defense.gouv.fr)

**COMMANDEMENT OU**  
**MANAGEMENT : QUEL COMBAT À**  
**BORD D'UN BÂTIMENT DE LA**  
**MARINE ?**

FASM Georges Leygues



BPC Tonnerre



Commissaire de 3<sup>ème</sup> classe de la Marine Olivier de Brive

Officier élève sur le Bâtiment de Projection et de Commandement « Tonnerre »

Ecole d'Application des Officiers de Marine, promotion 2010.2



**Ravitaillement à la mer sur le Tonnerre**



**Ballet millimétré sur le pont d'envol**

## Introduction

30 mars 2010, 09h00. Par une météo clémente, la frégate « Georges Leygues » appareille du port d'Aqaba, en Jordanie. L'arrière du bâtiment s'éloigne peu à peu du quai, les aussières sont larguées les unes après les autres : les deux pointes, les traversiers et les gardes. La chaîne de commandement de cette manœuvre est claire et on ne peut plus structurée. En passerelle, le commandant du bâtiment est à la manœuvre et donne ses ordres à l'officier chef de plage arrière. Celui-ci dirige ce secteur de manière très directive et transmet les ordres au « bosco »<sup>1</sup> qui ordonne aux matelots de dédoubler, puis de larguer. Ce « spectacle », auquel j'ai assisté depuis la plage arrière, paraît illustrer le commandement militaire de manière caricaturale : des ordres qui claquent, des hommes qui obéissent. Pourtant, cette manœuvre est bien l'exemple d'un management éclairé et efficace : un responsable supérieur conduit le navire et coordonne l'action des différents échelons d'exécution qui mettent en œuvre le bâtiment, via des responsabilités très clairement délimitées.

Les deux photos d'ouverture sont à ce titre révélatrices. L'une représente le « bosco », dirigeant avec force voix et gestes la manœuvre de ses hommes au cours d'un ravitaillement à la mer, lesquels exécutent l'action (l'un reprend la ligne de distance, l'autre est prêt à donner du mou sur le bout) tout en l'écoutant attentivement. Celui qui commande a l'expérience. La deuxième photo montre, tout au contraire d'une action figée, le dynamisme du commandement dans la Marine : le DIRPONEV (directeur du pont d'envol, ou « chien jaune ») guide avec des gestes, au mètre près, le déplacement du personnel (y compris d'un membre de la brigade protection, que l'on voit à droite) sur le pont d'envol.

Une image d'Epinal du commandement militaire dépeint une relation monolithique et unilatérale entre le chef et ses subordonnés, l'un donnant des directives avec distance et les autres se contentant de les exécuter. A l'opposé, l'image quelque peu permissive du management tel qu'on peut le concevoir dans le monde civil, à savoir gérer un service ou une équipe de travail en évitant de donner des ordres ou des directives trop stricts pour éviter tout conflit, en ferait une notion irréconciliable avec le commandement. En réalité, loin de ces images largement caricaturales, les deux notions sont proches. L'évolution, ces dernières années, est palpable au sein de l'institution militaire, comme pour donner raison au Maréchal Lyautey, à qui on doit la maxime « *quand les bottes claquent, les cerveaux s'éteignent* ». Si des distinctions existent entre les concepts de commandement et de management, elles sont d'ordre culturel et peuvent être, de ce fait même, largement dépassées. Et elles doivent l'être dans le contexte d'observation de notre recherche ; la Marine nationale a tout à gagner à manier ces deux outils. Cette dualité de gestion est même indispensable dans le cadre où va s'exercer notre étude, qui sera décrit par la suite.

Selon Peter F. Drucker, le management est le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs fixés conformément à la finalité de l'organisation. Selon une autre source, celle de Manager Formation 2005, le management est la mise en cohérence, en vue d'une finalité voulue, des activités des hommes et des femmes composant une organisation. Ne nous attardons pas sur les multiples définitions de ce terme : le management consiste à donner du sens à l'action de ces hommes et de ces femmes, afin de réaliser l'objectif fixé. Quoiqu'il en soit, on a affaire à des relations humaines (le *manager* dirige) et à une transcendance (le *manager* gère une entité complexe et s'efforce de donner du sens à l'action de

---

<sup>1</sup> Jargon de la Marine désignant l'officier marinier dirigeant les manœuvriers, le plus souvent un personnage au verbe franc, et haut en couleurs

l'équipe qu'il dirige). En quelque sorte, le manager ne représente pas seulement la somme des énergies de travail placées sous sa direction, mais il doit aussi en assurer la cohésion et la pérennité.

Commander, quel que soit le contexte dans lequel le commandement est exercé et de l'avis unanime des experts, c'est tout d'abord faire preuve d'autorité, ce qui implique d'assumer pleinement les responsabilités confiées par l'organisation. Dans notre contexte d'observation, à savoir deux bâtiments de combat de la Marine, le commandement est indissolublement lié à l'image du commandant, *seul maître à bord après Dieu* selon l'expression consacrée. Là encore, le rôle du commandant est de fixer une ligne directrice qui transcende la simple somme des motivations de ses collaborateurs.

Si l'on admet au départ que le terme « management » s'applique davantage dans un cadre civil et que le commandement, même s'il ne s'exerce pas exclusivement au combat, a une hérédité essentiellement militaire, il s'agit de montrer que les deux s'appliquent dans un cadre purement militaire, mais où les techniques empruntées au management sont primordiales. Ces deux notions sont complémentaires dans la mesure où elles donnent aux rapports humains une place essentielle. La Marine veut jouer une carte pragmatique et, selon les circonstances (nature des activités, circonstances opérationnelles), elle manie les deux outils. Notre propos n'est pas d'apposer une image militaire au commandement pour ensuite adoucir cette image en décrivant des outils de management. Il s'agit bien de montrer que la Marine joue avantageusement sur les deux registres. C'est le présupposé essentiel de notre étude.

La première partie de notre travail s'attachera à montrer que les notions de commandement et de management sont différentes en théorie mais que leurs applications concrètes, à bord des bâtiments de la Marine, présentent des similitudes. On étudiera des exemples des modes de direction des hommes tels qu'ils sont appliqués à bord. Dans la deuxième partie, on prendra un peu de hauteur quant au sujet, pour montrer que la Marine, si elle conserve la culture du commandement, prend bien en compte les apports du management dans ses outils de gestion des ressources humaines à bord des bâtiments de combat, en s'appuyant notamment sur les exemples de la notation et des sanctions, dans leurs acceptions positives ou négatives.

Enfin, une précision sémantique s'impose. Pour montrer, dans le cadre de bâtiments de combat de la Marine, la porosité des concepts de management et de commandement, on emploiera indifféremment, pour désigner ceux qui dirigent, les termes de « chef », de « supérieur », de « commandant », ou de « manager », ou, pour désigner ceux qui sont dirigés, les termes de « subordonnés » ou de « collaborateurs ».

## **1. Commandement et management : deux notions différentes dont les applications concrètes se recoupent**

### **11 Une différence culturelle et environnementale qu'il est possible de dépasser**

#### a) La conception militaire du commandement

Il convient tout d'abord de s'arrêter sur ce que l'on entend par *commandant* dans la Marine. Le concept de *commandant* de bâtiment a une importance primordiale pour comprendre qui commande à bord. Dans la Marine, le commandant commande le bâtiment. Il est responsable en toutes circonstances de la conduite du bâtiment, est le premier à se présenter au tribunal en cas de fortune de mer d'après le droit maritime. Le commandant doit mener à bien la mission, tout en préservant le navire, le patrimoine qui s'y trouve et l'ensemble de son équipage<sup>2</sup>. Dans la culture de la Marine, on ne commande pas seulement des hommes ou des femmes, on commande aussi un bateau. Il existe, dans plusieurs domaines comme la conduite nautique, les opérations, la sécurité, la manœuvre, un certain nombre de domaines privilégiés, ou *réservés*, où seul le commandant possède l'autorité de décision. Et, dans ces domaines, il ne peut déléguer cette autorité.

L'équipage qui compose le bâtiment et représente sa première richesse peut, selon les préférences de chacun, se manager, se commander et se diriger, mais un bateau, ça se commande. S'il existe, comme on l'a vu au début de l'introduction, une chaîne structurée de commandement, celui-ci ne va pas sans une certaine solitude du commandant face aux décisions à prendre. On doit cependant noter une certaine évolution depuis quelques années dans la Marine. Le commandant n'est plus le seul en première ligne. Il a des responsabilités de niveau supérieur mais le commandant en second ainsi que les Commandants adjoints pour le domaine des opérations, de la vie en équipage et du navire, ainsi que les chefs de service et de secteur, ont également des responsabilités. Un exemple illustre cette évolution.

Le 7 novembre 2001, sur le porte-avions « Charles de Gaulle », « *un clapet de non retour se bloquait sur la sortie aval d'une des caisses d'eaux usées du bâtiment, empêchant qu'elle se vide normalement par le circuit de refoulement à quai. L'appareillage du bâtiment le lendemain rendait le délai trop bref pour une réparation*<sup>3</sup> ». Une fois le bâtiment parti en mer, le 8 novembre, une fuite d'hydroxyde de soufre provoquait un coma irréversible chez le un quartier-maître et des blessures pour un officier marinier<sup>4</sup>. Le jugement de cette affaire a été rendu le 17 novembre 2008 par le TGI de Marseille. Le commandant du porte-avions « Charles de Gaulle » était alors en permissions et était présent au procès comme témoin assisté. Le commandant en second, un capitaine de vaisseau, l'officier de sécurité nucléaire et chargé de prévention, un capitaine de frégate, le chef de secteur de la

---

<sup>2</sup> N°140 ALFAN/AG/ORG/NP du 1er janvier 2006, *Instruction sur le commandement et l'organisation des bâtiments de la force d'action navale* à jour corr.2 du 26 juin 2008

<sup>3</sup> Extrait de l'ordonnance de renvoi devant le Tribunal correctionnel, à l'issue du jugement du 17 novembre 2008 par Tribunal de Grande Instance de Marseille

<sup>4</sup> Chefs d'accusation exacts, tels qu'ils ressortent du jugement correctionnel N°7385 du 17 novembre 2008 : « *blessure involontaire avec incapacité supérieure à trois mois par violation manifestement délibérée d'une obligation de sécurité et de prudence* » pour le QM ; « *blessure involontaire avec incapacité n'excédant pas trois mois par violation manifestement délibérée d'une obligation de sécurité et de prudence* » pour l'OM.

victime (un enseigne de vaisseau), ainsi que son chef de section (un maître principal) ont écopé de peines allant jusqu'à 15 mois d'emprisonnement avec sursis et 1500 euros d'amende.

Quel retour d'expérience retirer de cet accident ? Le commandant (en l'occurrence, le CSD, qui assurait la suppléance du commandement) est responsable, quoiqu'il arrive, de son unité. Les juges sont allés très loin dans leur enquête : ils ont étudié l'organisation par groupement, par service, par secteur et par section. Ils ont voulu savoir si chaque chef, à chaque niveau de la chaîne d'encadrement, avait pris toutes les mesures nécessaires (inspections de tranche ; diffusions ; mesures HPA<sup>5</sup>). Selon l'enquête, les précautions nécessaires de sécurité n'ont pas été prises : on a jugé que compte tenu de l'urgence due à l'appareillage, une réparation complète interviendrait plus tard. Il y a eu fuite d'hydroxyde de soufre et un marin s'est retrouvé dans un coma irréversible. Le tribunal a appliqué le Code du Travail et a assimilé le commandant d'unité au chef d'organisme. Les juges ont vite pris conscience, surtout sur un bâtiment aussi complexe qu'un porte-avions, que le commandant n'est pas redevable des moindres faits et gestes de près de 2000 marins, même s'il doit certes prendre les mesures nécessaires (vérifications régulières du travail de ses adjoints). Le jugement n'est toujours pas définitivement rendu dans cette affaire, les prévenus ayant interjeté appel, mais les mises en examen de ces officiers et OMS montrent déjà que le commandant d'unité n'est plus le seul responsable. Il reste le maître à bord, mais sa solitude est à rattacher au devoir de prendre des décisions lourdes de conséquences et engageant parfois la sécurité et la vie du personnel, comme on le verra plus tard.

Partant de cette mise au point sur ce que « commander » un bâtiment veut dire dans la Marine, élargissons la recherche et examinons ce que commander des hommes et des femmes implique de manière globale.

1) Commander, c'est faire preuve d'autorité et d'exemple afin de tracer une voie et de susciter l'adhésion

Prenons l'exemple de Napoléon à Arcole. Engagé dans une situation qui paraissait désespérée, le futur empereur fait preuve d'un charisme irrationnel, *historique* pourrait-on dire, qui lui permet de lancer ses hommes à l'assaut du pont d'Arcole, malgré le caractère apparemment impossible et fou d'une telle attaque. Les hommes ayant marqué la mémoire collective par leurs qualités de chef ne sont certes pas que des militaires. Cependant, ils se sont largement servis de leur expérience militaire pour se tirer de situations a priori sans espoir, convaincre les hommes qu'ils dirigeaient que la situation normale pouvait être rétablie en dépit des apparences, mener à bien leur mission et devenir célèbres. Et n'est-ce pas la bataille d'Arcole qui a rendu célèbre le Général Bonaparte ?

Faut-il de l'autorité pour commander ? Dans l'institution militaire, ce sont les galons et donc le grade qui confèrent une autorité a priori incontestable. Le statut d'officier confère à celui qui en est titulaire une partie de l'autorité de l'Etat. Cette autorité ne peut être remise en question. Une première acception de l'autorité nous renvoie au sens traditionnel, celui de la hiérarchie. Mais dans le terme « autorité », il y a aussi *auteur*, et celui qui ordonne à ses subordonnés d'exécuter des tâches doit généralement être lui-même capable de les exécuter. Ceci s'applique à un chef « de proximité », et ne peut être généralisé au plus haut niveau du commandement militaire : le chef d'état-major des armées ne sait pas, techniquement, commander un sous-marin... Cependant, dans la Marine comme ailleurs, on ne devient pas chef sans savoir-faire technique. La seconde acception se fonde donc sur le couple légitimité – compétence. De la même façon qu'il y a un inné et un acquis, il y a dans l'autorité du *donné* d'une part, et de l'*acquis*, ou plutôt à acquérir, d'autre part. Opérons d'emblée une distinction essentielle entre autorité et autoritarisme, c'est-à-dire l'autorité exercée pour elle-même, sans prudence

---

<sup>5</sup> Hygiène et prévention des accidents

ni justice (l'amiral Joire-Noulens rappelait : « *n'oubliez jamais qu'en tant qu'humains, ils vous valent* »<sup>6</sup>). Celui qui a de l'autorité, et qui donc pourra diriger efficacement, c'est donc celui qui exerce l'« *auctoritas* », c'est-à-dire qui fait croître les capacités de ses subordonnés. Celui qui commande doit être capable de faire la synthèse des énergies qui appartiennent aux personnes qui lui sont confiées. L'autorité, exercée à bon escient, fait donc incontestablement grandir les collaborateurs.

Celui qui dirige des hommes et des femmes vers un but donné (dans le cadre de la Marine : « *préparer le combat et, le cas échéant, le mener* », selon la formule de Charles de Gaulle lors de sa visite à l'Ecole Navale en 1965, formule qui reste entièrement d'actualité), doit donner l'exemple, tracer la ligne à suivre, donner un sens qui transcende la somme des actions que pourront mener les subordonnés. « *Ils attendront de vous que vous les commandiez* » est une formule que j'ai entendu dans plusieurs discours de commandants de bâtiments ou d'officiers supérieurs s'adressant aux officiers élèves lors de ce déploiement d'application. Celui qui commande doit susciter l'adhésion, en dehors de toute obéissance bêtement disciplinée. Selon le VAE Anne-François de Saint-Salvy<sup>7</sup>, « *il y a là une confusion profonde et l'un des premiers buts du commandement est d'obtenir cette adhésion sans laquelle rien de bon ni de grand ne s'accomplit* ».

## 2) Commander, c'est demander à ses subordonnés un dépassement de soi

Le sacrifice suprême est un des devoirs auquel s'engage le militaire avec la discipline, la disponibilité, la neutralité et la loyauté<sup>8</sup>. C'est ici que réside la différence fondamentale avec la notion de management. Lorsque le militaire commande ses hommes au combat, il peut leur demander de se sacrifier (« tuer, être tué, faire tuer » selon l'expression consacrée), il leur demande de mettre certains états d'âme de côté pour se mettre au service d'un bien supérieur. Le commandant au combat, en temps de guerre comme en temps de paix, est donc ce pouvoir de décision *tête froide*, celui qui parfois choisit le moindre de deux maux. Selon le CA Gillier, « *dans son action, l'officier exprime sa responsabilité par des décisions (...). Quand il s'agit de choisir entre le bien et le mal, c'est facile et valorisant. Lorsqu'il doit choisir entre deux biens d'ordre différent, c'est plus difficile. Et que dire quand la tourmente entraîne le soldat vers des horizons où il n'a le choix qu'entre deux maux, entre lesquels il faut choisir le moindre<sup>9</sup> ?* »

Le commandant demande ainsi à ses hommes de lui faire confiance pour la suite car *lui*, et on touche ici une dimension indissociable du commandement qui est la solitude, reste lucide et peut rétablir la situation. L'exemple de l'épopée d'Ernest Shackleton<sup>10</sup>, ancien officier irlandais de la Royal Navy parti conquérir le pôle Sud au début du siècle dernier, illustre bien cette transcendance qu'exerce le commandant sur le reste du groupe. Alors que ses compagnons et lui-même s'apprêtaient à mourir de faim et de froid sur un îlot à proximité du continent antarctique, Shackleton a dû convaincre tout le monde qu'une expédition en baleinière, afin de rallier le continent et trouver des secours, était possible

---

<sup>6</sup> Atteint par la limite d'âge à la fin juillet 1976, l'Amiral Joire-Noulens a prononcé un discours d'adieu aux élèves-officiers de l'Ecole navale le 29 juin 1976

<sup>7</sup> VAE DE BOURDONCLE DE SAINT-SALVY, A-F. (septembre 2008). Ethique militaire : expériences vécues. *Bulletin d'Etudes de la Marine*, 43, pp 19-25

<sup>8</sup> Aux termes du Statut général des militaires, (loi n° 2005-279 du 23 mars 2005 portant statut général des militaires), « l'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, **pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême**, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité ».

<sup>9</sup> CA Gillier, M. (septembre 2008). La dignité de l'homme : l'officier face à ses choix. *Bulletin d'Etudes de la Marine*, 43, pp 33-39.

<sup>10</sup> Blond G. *La grande aventure des Océans*, Seuil, Paris (3<sup>ème</sup> éd. 1995)

d'abord, et qu'elle était même la seule solution de survie. Cette entreprise a réussi autant grâce à l'initiative et à la décision du chef que par la confiance que le reste du groupe a porté en lui. Redonnons la parole au VAE de Saint-Salvy : « *L'éthique militaire, c'est donc bien cela : le fondement qui permet de commander au combat des hommes qui risquent leur vie (...); et ce jour-là venu, c'est à vous, leur chef, qu'ils viendront poser les questions qui les hantent : pourquoi sommes-nous là ? Que risque-t-on ? Quand rentre-t-on ? Et vous ne pourrez rester silencieux* »<sup>11</sup>. Même dans les plus grandes difficultés, celui qui commande est donc supposé avoir une vision lucide de l'avenir, et susciter, par la persuasion plutôt que par la force, l'adhésion à cette vision.

### 3) Commander, c'est exiger une efficacité immédiate, davantage que des objectifs à plus long terme

Le commandement peut exiger une efficacité instantanée que le management ne requiert pas toujours. Il existe bien sûr des similitudes avec le management. « *Chez les militaires, on peut tout dire* », disait le CRC2 Le Roch, directeur des études de l'École des Fourriers de Querqueville, à de jeunes engagés. Le militaire a tout à fait le droit de s'exprimer. Il en a même parfois le devoir. Selon l'amiral Castex, « *la libre discussion est permise. Un militaire possède, comme tous ses concitoyens, le droit d'avoir des convictions (...); c'est même son devoir, à cause des intérêts dont il a la charge* »<sup>12</sup>.

Au combat, et il faut ici embrasser une acception assez large de « combat », la lutte contre un sinistre à bord, par exemple, rentrant dans ce cadre, il faut donner des ordres clairs pour qu'ils soient exécutés précisément. Il faut toutefois avoir expliqué la manière dont on fonctionne bien en amont car, une fois au cœur des opérations (qu'il s'agisse du combat ou d'un exercice), on ne peut ni revenir en arrière ni discuter le bien-fondé des directives comme on pourrait le faire en entreprise. Par exemple, en passerelle, lorsqu'on décide d'une idée de manœuvre afin d'éviter une collision avec un autre navire, changer d'avis peut s'avérer très dangereux. Ainsi, de l'aveu de plusieurs officiers supérieurs, dans plusieurs articles consultés ou par témoignage direct, lorsqu'on est engagé en opérations, il est nécessaire d'expliquer précisément à chacun ce que l'on va faire et ce que l'on attend de lui. C'est la logique, prégnante dans la Marine, de l'équipage : chacun à son poste, au bon endroit. Au-delà de l'explication factuelle et technique, qui évite prosaïquement de réexpliquer au moment de la manœuvre, c'est l'occasion, selon le VAE de Saint-Salvy, « *de préciser les conditions de l'engagement éventuel de la force armée, les règles à respecter et l'éthique qui les sous-tend* »<sup>13</sup>.

#### b) Trouve à s'appliquer dans certains contextes de management

Si l'on reste sur la définition du management mentionnée dans l'introduction, le management peut être considéré comme le métier consistant à conduire un projet ; à gérer des différences humaines ; à donner du sens à l'action commune au sein d'une organisation. Ici ressortent des similitudes avec le commandement. On peut prendre pour exemple le modèle japonais ou celui qu'on applique dans certaines grandes entreprises de culture anglo-saxonne. On a en mémoire ces photos, prises dans les locaux d'une entreprise Toyota au petit matin, où le manager parle aux ouvriers de la vertu du travail et de l'effort. Cette culture managériale n'existe pas partout dans le monde et reste très liée à l'attachement que ressent le salarié envers son patron et/ou avec son entreprise. Mais ce modèle s'est avéré, en Extrême-Orient, une réussite ; et il est très proche de la logique de commandement telle qu'on pourra l'observer plus tard dans notre étude. Le manager va beaucoup exiger de ses

---

<sup>11</sup> VAE DE BOURDONCLE DE SAINT-SALVY, A-F. op. cit.

<sup>12</sup> Amiral Castex, in CV Liot de Nortbécourt, V. *Eléments de réflexion à propos du commandement*, édition du 3 mai 2007

<sup>13</sup> VAE DE BOURDONCLE DE SAINT-SALVY, A-F. op. cit.

collaborateurs, comme le montre, entre autres, cette harangue de début de journée. Le modèle japonais porte en lui l'idée sinon de sacrifice du salarié pour son entreprise (« sacrifice » fait clairement penser à une situation de combat), en tout cas d'investissement total.

Le métier du management consiste aussi, comme le commandement, à faire preuve d'autorité et d'exemple. Le manager doit coordonner l'action de ses collaborateurs et susciter la motivation. Des chercheurs comme Herzberg et Maslow ont montré de manière empirique que la performance humaine dépendait à 50% de la motivation, à 30% des capacités individuelles et à 20% du contexte humain et social. Citons Napoléon afin de conforter cette affirmation : « *les forces morales entrent pour les trois quarts dans le résultat final ; les forces numériques et matérielles n'y comptent que pour un quart. Le moral et l'opinion font plus que la moitié de la réalité.* » Il doit également encourager le dévouement, qui joue un rôle essentiel dans le succès des organisations selon des récentes recherches de l'IAE de Paris. La notion de dévouement peut paraître incongrue dans les entreprises françaises, où les salariés sont notoirement méfiants à l'égard de leurs dirigeants et où les indicateurs du moral au travail laissent à désirer (il suffit de se pencher sur le triste exemple de France Télécom en 2009), mais elle ne l'est pas du tout dans le modèle anglo-saxon, il est vrai bien davantage fondé sur la méritocratie. Peut-on parler, comme on le fait couramment dans le cadre militaire, sinon de sacrifice suprême, en tout cas de sacrifice de sa personne ? Au regard de certains modèles de management (anglo-saxon ou japonais), certainement.

Le fait de *manager* des hommes et des femmes consiste à les diriger, à les emmener vers un but précis. Selon l'expression de l'entrepreneur américain H. Ross Perot, fondateur d'Electronic Data Systems, « *les hommes ne se gèrent pas ; les stocks se gèrent mais les hommes se dirigent* ». Pour décrire les notions de commandement et de management et pour illustrer leur ressemblance, une étude sur l'essence du leadership à travers le prisme anglo-saxon est utile. La conception anglo-saxonne du management, si elle ne représente pas de modèle de management pour la Marine française, n'en est pas moins une passerelle d'étude très intéressante entre le management des hommes tel qu'on peut le trouver en entreprise et le commandement. L'étude de la conception nord-américaine du leadership en entreprise permet, de par ses caractéristiques (enthousiasme du manager, exigence de motivation et d'investissement des collaborateurs, fierté d'appartenir à l'organisation, entre autres), d'opérer un parallèle intéressant avec la Marine et la pratique militaire du management. En matière d'attachement à l'institution, de motivation au travail et d'exemple donné par le manager, les deux milieux, qui n'ont pourtant par ailleurs rien en commun, sont proches.

Selon l'ouvrage didactique de J. Kouzes et P. Bosner<sup>14</sup>, le management est avant tout un processus actif entre les meneurs et les dirigés, où ceux-ci, dont on attend un investissement professionnel important, attendent de leurs leaders qu'ils soient honnêtes, compétents et qu'ils communiquent leur enthousiasme et leur envie de mener à bien l'objectif assigné. En définitive, le seul but du manager, c'est que ses collaborateurs s'épanouissent au quotidien et soient motivés par leur tâche. A l'instigation des grandes sociétés anglo-saxonnes, les entreprises viennent progressivement à ce modèle des *incentives*, qu'on pourrait traduire en français par « rémunération non financière ».

Dans la Marine, il existe des privilèges aussi divers que le service à l'assiette au carré des officiers ; la qualité de la restauration ; une formation professionnelle de qualité tout au long de la carrière, etc. Ces privilèges suscitent, selon les cas, l'attachement à l'institution, ou la fierté de travailler pour elle. Même si les décorations, par exemple, sont davantage de l'ordre de la récompense (le statut de militaire est ainsi reconnu dans la société, et le militaire est publiquement récompensé, comme on le verra plus tard dans notre étude) que celui du privilège, ils contribuent à la fierté que ressent le personnel d'appartenir à l'institution. Les entreprises elles-mêmes investissent dans ce vecteur efficace de motivation de leurs employés (séminaires, divertissements...). On verra plus tard dans notre recherche que conserver la motivation des personnels de la Marine dans leur extrême

---

<sup>14</sup> Kouzes, J. et Bosner, P. *Le défi du management*, Toulouse, 1991

hétérogénéité, est une tâche à part entière du chef. Si l'ouvrage de J. Kouzes et P. Posner développe une vision très anglo-saxonne du management, celle-ci n'est pas dépourvue, comme on l'observera, d'applications très concrètes à bord des bâtiments de la Marine.

Autre illustration de cette ressemblance : la dimension d'exemplarité. Selon ces auteurs, le leader doit donner l'exemple. Le comportement du leader (« faire ce que l'on dit »), conditionne le respect qu'il inspire à ses collaborateurs. Ceci peut se traduire par l'adage, entendu souvent dans la Marine, « qui oblige s'oblige ». Le manager doit avoir une vision claire sur l'avenir (avenir individuel de ses collaborateurs ; avenir à l'échelle du service ; à l'échelle de l'organisation dans son entier), ce qui corrobore les caractéristiques du commandement, décrites *supra*.

Une complexité supplémentaire du management par rapport au commandement se situe souvent dans l'environnement social dans lequel il s'exerce. Si l'on tient compte du contexte dans lequel management et commandement s'exercent, la différence entre ces deux notions n'est pas négligeable. Un manager évolue dans le cadre de l'entreprise ou dans une administration publique, où la présence de syndicat et du droit de grève est à prendre en compte, ceux-ci apparaissant comme autant de freins à la coercition du chef envers ses subordonnés. Dans l'institution militaire, exécuter des ordres, ainsi qu'en donner, est comme une seconde nature. Ceci ne doit pas être vu comme une contrainte mais comme participant au fonctionnement normal de l'organisation. Les évolutions récentes dans le domaine de la condition militaire, pour favoriser la concertation et développer le « dialogue social » (Commission de recours des militaires ; Conseil de la fonction militaire) montrent que les armées se servent d'outils empruntés au management, ce que l'observation des bâtiments de la Marine confirme. Mais ceci ne doit pas remettre en cause l'impérieuse nécessité de donner et d'exécuter des ordres.

Une partie essentielle de la complexité du management se situe dans cette différence contextuelle. Dans l'administration publique, le rôle du manager est souvent ambigu. Un exemple, tiré de mon expérience personnelle, est digne d'intérêt. Certaines administrations, comme les douanes, ont un lointain passé militaire<sup>15</sup> et ont conservé, pour une branche de cette administration, le port de l'uniforme et les grades. Il demeure donc un substrat, plus symbolique que réel, de culture militaire. De plus, il y a une mission de service public à exécuter. Les cadres (catégorie A) se situent donc dans la position inconfortable d'avoir parfois à donner des ordres à leurs collègues exécutants (catégorie C) ou cadres intermédiaires (B), ce qui n'est pas dans la culture d'une administration moderne. La relation entre collaborateurs et manager, ou entre subordonnés et chef, suivant le champ sémantique dans lequel on se place (celui-ci n'est pas anodin), est donc marquée de cette ambiguïté qui nuit parfois à la réalisation des objectifs de service.

Des études de chercheurs américains montrent que ce complexe d'autorité n'existe que de manière marginale dans les entreprises du monde anglo-saxon, ce qui s'explique par le pourcentage de confiance entre les collaborateurs et leurs dirigeants, bien plus élevé qu'en France. Selon une récente enquête de Gallup – IFOP<sup>16</sup>, 6% des Français se sentent engagés dans leur entreprise, 68% ne se sentent pas engagés, et 26% se sentent activement désengagés. A ces chiffres, on peut rapprocher ceux du bien-être au travail, de la motivation (sur laquelle on reviendra), chiffres qui montrent tous que diriger dans un cadre civil et privé est, sinon plus difficile techniquement, en tout cas plus complexe que diriger dans un cadre militaire. Cette différence n'en est qu'une parmi beaucoup d'autres (personnalité du manager ; culture et structure de l'organisation...) et ne saurait nous conduire à conclure que le management et le commandement sont des notions fondamentalement différentes.

---

<sup>15</sup> L'administration des douanes a gardé un statut militaire jusqu'à 1926

<sup>16</sup> Sondage Gallup – IFOP septembre 2008

## 12 Deux notions complémentaires à bord

Le manager au sein d'une organisation doit donner du sens à l'action, ce que fait aussi tout chef de service/capitaine de compagnie à bord.

### a) La particularité du contexte d'observation

Le cadre opérationnel de notre observation, tout d'abord, mérite d'être examiné. Ma recherche s'est déroulée à bord de deux bâtiments de la Marine nationale, en déploiement de 5 mois dans l'océan Indien pour une mission opérationnelle (opération *Atalante* de lutte contre la piraterie en haute mer sous l'égide de l'UE depuis décembre 2008) et d'instruction de 120 officiers-élèves français et étrangers.

Le BPC « Tonnerre » est partiellement construit aux normes civiles, ce qui rend le bâtiment relativement confortable, en tout cas par l'espace qu'on peut trouver dans les coursives, fort larges, ainsi que dans les locaux de travail et de vie en équipage. Le confort et les installations de détente sont plus importants que sur la FASM « Georges Leygues », bâtiment de guerre admis au service actif en 1977. A bord du Georges Leygues, les locaux sont plus exigus, les échappées et les trous d'hommes plus étroits, le bruit plus important. Une fois ces (relatives) différences de confort prises en compte, il convient de noter que le BPC « Tonnerre » comme la FASM « Georges Leygues » sont des bâtiments de combat : malgré des systèmes d'information et de communication modernes, il y a peu de relations avec l'extérieur, les journées de travail sont intenses (disparition relative des « horaires » de travail ; nécessité de gestion des priorités sous pression) et on voit relativement peu la lumière du jour. Il arrive même, certains jours, à bord du « Tonnerre », qu'on ne la voie pas.

Le cadre des relations humaines vient en suite logique. Les marins vivent en promiscuité (peu d'intimité, journées entières passés à l'intérieur pour certains, importance des rumeurs en tout genre, propagation très rapide d'un événement à bord quel qu'il soit). Sur ce point, notons toutefois une différence entre le « Tonnerre » et le « Georges Leygues ». Ce dernier bâtiment est plus réduit en taille. La promiscuité y est plus importante (220 personnes dans un bâtiment de 138 m de long et de 12m de large sur le pont milieu). Sur le BPC « Tonnerre », le bâtiment est plus grand (199,70 m de long ; 8 ponts avant d'accéder à l'îlot où se trouve la passerelle de navigation), mais on y est plus nombreux. Avec le détachement de l'armée de terre, on comptait environ 650 personnes à bord jusqu'à l'escale de Djibouti, un peu avant la mi-déploiement. A partir de Djibouti, nous nous sommes retrouvés à environ 400. Dans cet univers confiné, des rumeurs sur tel ou tel événement imprévu ou sur un membre de l'équipage circulent rapidement et sont le plus souvent déformées.

Le fait que les marins soient éloignés de leur famille pour une longue période joue également un rôle important. Ajoutons enfin que ces bâtiments effectuent une mission opérationnelle dans l'arc de crise, d'où peut naître un relatif sentiment d'insécurité chez certains, notamment les moins expérimentés.

A cette particularité situationnelle s'en ajoute une culturelle, et fondamentale : le monde des officiers et celui des officiers mariniers, ces derniers formant l'épine dorsale des équipages de la Marine au plan démographique<sup>17</sup>, sont deux mondes différents. Les officiers mariniers anciens, tout comme certains officiers, sont des techniciens expérimentés, qui connaissent très bien leur domaine. Les officiers sont là pour les diriger et pour apporter une hauteur de vue et un regard généraliste, que les OM, à quelques très rares exceptions, n'ont pas. Il est intéressant de noter que ceux qui font preuve de cette faculté sont détectés et passent très souvent les concours internes d'officiers, ce qui montre aussi que manager, c'est détecter les talents, ce que nos développements ultérieurs prouveront. Un MT expérimenté (12 ans de service dans la Marine) me confie un jour, sans remettre le moins du monde en

---

<sup>17</sup> Pour donner un ordre de grandeur, le personnel militaire de la Marine est composé à 12% d'officiers, 68% d'officiers mariniers et 20% de quartiers-maîtres et matelots.

cause l'autorité des officiers, que ceux-ci ont une manière de voir les choses très différentes : ils « voient parfois trop loin », et « ne sont pas sur la même longueur d'onde ». N'en concluons pas que ces deux mondes sont hermétiquement fermés l'un à l'autre. Cependant, il existe à bord, entre ces deux populations essentielles, celle du leadership et celle qu'on pourrait qualifier de « cadres intermédiaires » dans le civil, une différence de critères d'adhésion à l'institution ; de culture ; de centres d'intérêt, ce qui exerce une influence indéniable sur la manière de commander. Nous ne passons pas sous silence les quartiers-maîtres et matelots, mais ceux-ci, cantonnés aux tâches basiques d'exécution, représentent à bord du BPC « Tonnerre » une population aux effectifs modestes par rapport aux OM, qui sont eux-mêmes chargés de les diriger.

#### b) Les modes de management appliqués à bord

Prenons l'exemple d'un service opérationnel à bord d'un bâtiment de combat. Dans le cas du service « armes », j'ai pu observer à bord du « Tonnerre » comme du « Georges Leygues », que le mode de management est très directif. Les artilleurs, à bord, mettent en œuvre des systèmes complexes et dangereux, qui engagent leur sécurité. Le personnel amené à tirer à la mitrailleuse de 12,7mm doit avoir reçu une formation dans ce domaine et être qualifié pour utiliser cette arme. Il faut effectuer telle vérification, rendre compte au chef d'affût qui, lui-même, doit rendre compte au chef de défense à vue, qui dispose de plus de recul sur l'ensemble de la manœuvre. Le management est non seulement directif, mais aussi *top-down*, c'est-à-dire très centralisé et pyramidal. Le chef de défense à vue donne un ordre au chef d'affût, qui transmet cet ordre. Un maximum de clarté et de rodage (donc, d'entraînement) assure la sécurité du tir.

De nombreux théoriciens du management, comme Hersey et Blanchard<sup>18</sup> pour ne citer qu'eux, ont voulu énumérer les grands types, ou « écoles », de management. L'on peut en distinguer quatre : participatif, déléгатif, persuasif, directif. C'est l'illustration de la théorie situationnelle du management. Cette théorie pose la nécessité pour le manager d'adapter son mode de management à chacun de ses collaborateurs et donc de les connaître.

Pour la Marine, il s'agit par exemple de faire preuve d'un management plutôt directif avec quelqu'un qui fait bien son travail et montre beaucoup de motivation mais ne possède pas une grande autonomie ni un esprit d'initiative très poussé. A l'inverse, à l'égard d'un officier marinier expérimenté, le manager éclairé privilégiera un type de management plutôt participatif, où l'expertise technique est mise en avant. Dans la Marine, et c'est essentiel pour comprendre le management qui y est pratiqué, la technicité des fonctions est très poussée. Des QMM du BPC « Tonnerre » m'ont confié que s'ils étaient fiers d'être dans la Marine, ils étaient des mécanos, des artilleurs, des cuisiniers avant d'être des marins. Ce type de phénomène est une dérive : à bord, chacun est avant tout un militaire et un marin d'Etat. Cependant, de nombreuses spécialités du personnel non officier de la Marine, pour ne pas dire toutes, requièrent une technicité exigeante.

Le chef de service peut, sans bien sûr remettre en cause une autorité dont l'importance a déjà été décrite *supra*, faire privilégier la fonction sur le grade. Cela se voit en passerelle de navigation, où l'officier chef du quart a la délégation du commandant pour diriger l'ensemble des chaînes fonctionnelles, et peut être ainsi conduit à donner des ordres à marin plus gradé que lui. Un OMS très qualifié peut ainsi se situer momentanément (le temps d'un quart ou d'une manœuvre) en position de leader face à un jeune officier moins qualifié, le cas typique dans ce domaine étant un MP officier chef du quart.

Cette primauté de la fonction sur le grade, qui a de quoi surprendre dans une institution militaire mais qui se comprend mieux lorsqu'on se rend compte de toute la technicité des métiers de la Marine moderne, se pratique tous les jours à bord. En passerelle, comme on vient de le voir, mais aussi, par exemple, lors d'une manœuvre aviation : l'officier de quart aviation, qui peut être un officier, ne

---

<sup>18</sup> Hersey P. *Situational Selling* (Center for Leadership Studies, 1985)

possède pas tous les éléments et ne voit pas forcément un danger que peut voir l’OMS directeur du pont d’envol. L’avis de ce dernier, pour la sécurité de l’aéronef et de son équipage, prévaudra alors.

On peut alors considérer une unité de la Marine comme fonctionnant par le mélange, clairement dicté par le pragmatisme, de ces 4 grands modes de management. Penchons-nous sur un service transverse. Selon le commissaire principal Bosseaux, chef du service commissariat à bord du BPC « Tonnerre »<sup>19</sup>, le bon chef, ou le bon manager, doit savoir louvoyer efficacement, et au cas par cas, entre ces 4 modes de management. Il ressort de mon entretien avec le CRP Bosseaux que le chef doit savoir être déléгатif à niveau (c’est-à-dire déléguer à ses adjoints directs qui sont chefs de secteur et ont une expérience importante dans leur domaine). Si le chef prend seul ses décisions, ses adjoints sentiront qu’aucune responsabilité ne leur est déléguée et n’oseront plus, à plus ou moins long terme, prendre les décisions qui relèvent de leur niveau. Ils seront démotivés.

Participatif, dans la mesure où ses adjoints, s’ils n’ont pas sa hauteur de vue, peuvent avoir une expérience plus importante que le leader dans l’application plus ou moins stricte de la réglementation : il doit donc leur demander leur avis, tout en se réservant le droit de trancher de manière définitive, prérogative sans laquelle il n’est pas de leader efficace. A ce titre, les adjoints d’un chef de service sont des relais efficaces pour transmettre des informations jusqu’au niveau d’exécution (exemple : préparer l’équipe cuisine à un cocktail en escale), et afin de prendre la température du moral du personnel.

Persuasif, afin d’expliquer et de convaincre le subordonné non pas du bien-fondé des directives qu’il donne, mais afin que l’exécutant, en effectuant la tâche, comprenne qu’il agit pour l’intérêt du service et se sente ainsi utile. Le chef de service fait ainsi preuve de pédagogie, respectant le principe selon lequel commander, c’est aussi faire progresser le personnel qu’on a sous sa responsabilité. Evitons cependant de tomber dans l’autojustification : c’est bien le chef de service qui fixe les objectifs, il ne doit donc pas rentrer dans une justification a priori de la légitimité de ses directives.

Pour le CRP Bosseaux, le service commissariat, s’il est un service de soutien, n’en est pas moins opérationnel<sup>20</sup> : certaines directives exigent donc rigueur et exécution immédiate, comme par exemple distribuer l’alimentation au personnel placé au poste de combat, lorsque le bâtiment fait face à une menace pour sa sûreté. Il faut alors être directif. Il n’y a donc pas de management particulier au service commissariat, qu’on pourrait penser comme moins impliqué dans les opérations et donc un peu à part des autres services du bord.

En dehors du service commissariat, que dirige le CRP Bosseaux à bord du BPC « Tonnerre », il est des cas typiques, presque caricaturaux, à bord d’un bâtiment, où le seul mode de management qui convienne est le management directif : « faites ceci (...) faites cela, tout de suite ». J’en ai été le témoin plusieurs fois : un « bosco », lors d’une manœuvre délicate (ravitaillement à la mer, appareillage, mouillage, entre autres), va donner des ordres très clairs, *forte voce*, à ses subordonnés. Compte tenu du bruit des moteurs du bâtiment, les ordres sont hurlés : à la manœuvre, tout comme lors d’un mouvement d’ordre serré lors d’une cérémonie, il faut donner de la voix. La direction des hommes se fait en communiquant et ne dépend pas que d’une théorie.

---

<sup>19</sup> Le service commissariat est composé, suivant la taille des bâtiments, de 20 à 30 personnes et regroupe les secteurs des vivres (commis, cuisiniers et maîtres d’hôtel : nouvelle spécialité GECOLL) et de l’administration (secrétaires : nouvelle spécialité GESTRH ; secrétaires CDT : nouvelle spécialité ASCOM ; fourriers, nouvelle spécialité COMLOG)

<sup>20</sup> A ce titre, il n’est besoin que de citer l’autonomie en vivres et la disponibilité du bâtiment au matériel, composantes à part entière de la capacité d’un bâtiment de guerre à mener sa mission.

On retombe sur une caractéristique fondamentale du management pratiqué à bord des unités de la Marine : si des ordres peuvent être l'objet de précisions au cours du briefing qui précède la manœuvre, il est absolument hors de question, ne serait-ce que pour la sécurité du personnel – il s'agit de manœuvres dangereuses – de discuter les ordres en temps réel. Il en va de même pour tout ce qui concerne la sécurité de l'élément et celle de l'équipage, ainsi que l'attaque des sinistres (voies d'eau, incendies). Les ordres fusent, et il faut les exécuter rapidement. Comment envisager de ne pas exécuter tout de suite l'ordre d'aller récupérer un blessé dans un local en feu ? Il existe, dans la vie quotidienne d'un bateau de la Marine et de son équipage, des domaines où la sécurité du personnel est engagée et où l'on ne transige pas avec les procédures, l'équipement, le matériel. Si ce n'est du commandement à proprement parler, c'est en tout cas du management immédiat et directif.

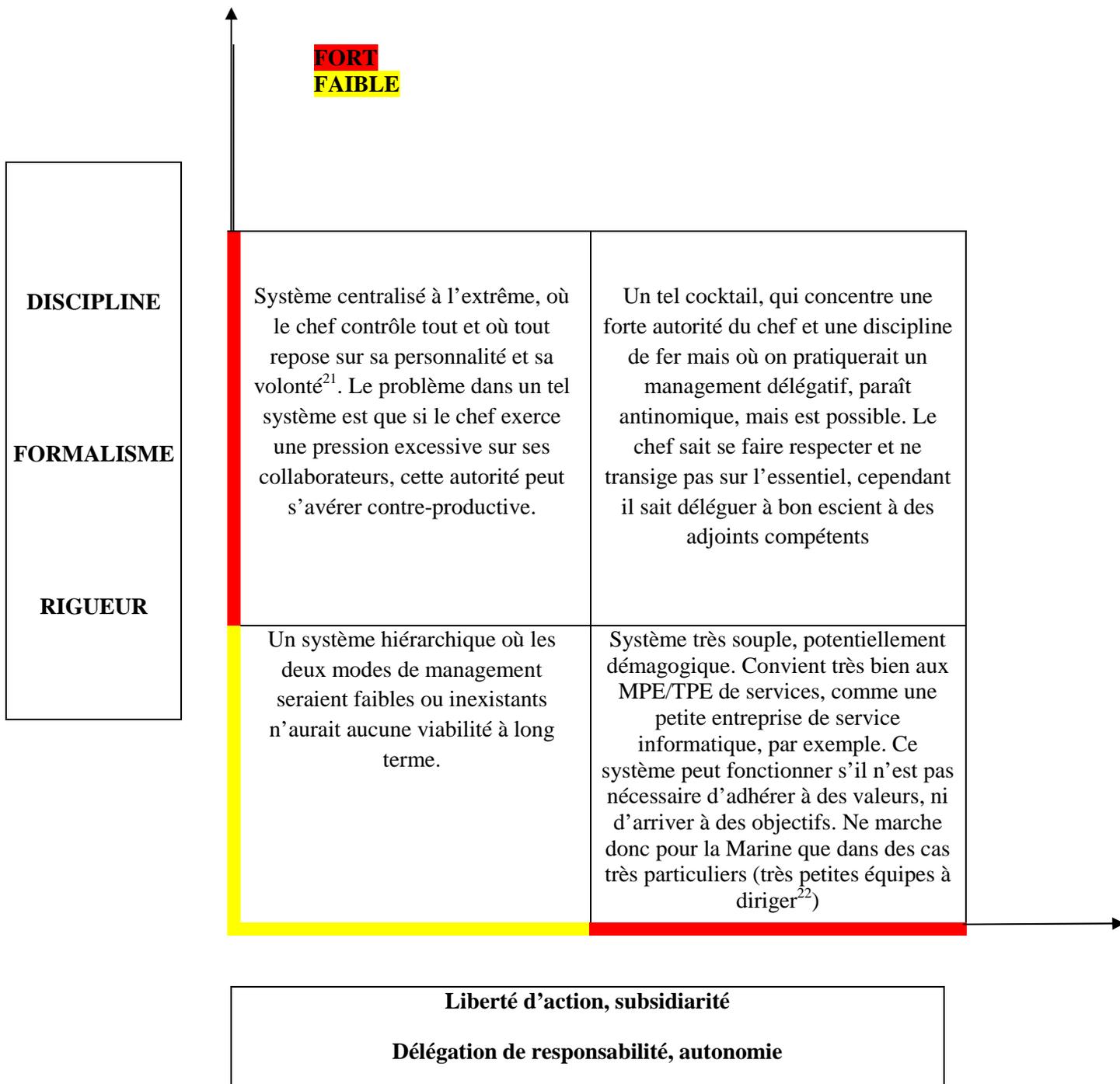
A bord du « Tonnerre » ou du « Georges Leygues », l'activité de l'équipe de visite, groupe chargé de contrôler les navires en mer dans le cadre d'enquêtes de pavillon ou de lutte contre les trafics illicites, illustre également très bien la nécessité d'un management directif. Le chef doit s'être parfaitement fait comprendre de ses subordonnés avant la manœuvre, au cours du briefing, et c'est à ce moment-là qu'il peut et doit expliquer ce qu'il compte faire, son « idée de manœuvre ». Au moment de l'action (et, dans le cadre de la visite des navires, l'action est potentiellement dangereuse), on ne pourra plus justifier ses ordres. On revient donc à la nécessité pour le manager de se faire comprendre, afin de ne pas attendre qu'il soit trop tard pour réexpliquer ses directives.

Pour rester sur la théorie, mais une théorie qui s'applique très bien à un contexte comme celui d'une unité de la Marine à la mer où le manager a tous les types de personnalités dans son service, doit gérer des conflits et faire face à des situations imprévues, on peut également s'aider de la **caractérologie**. Le passage par la caractérologie, c'est-à-dire étudier le caractère de son interlocuteur, est utile car il oblige le manager à prendre en compte ses collaborateurs avant de donner des directives. La personne que je suis chargé de diriger a tel caractère (sanguin, placide), telle émotivité (émotif ou non) : comment vais-je lui annoncer telle nouvelle ? Lui demander une tâche compliquée et longue ? Lui donner au contraire une tâche élémentaire, mais d'importance majeure et qui ne souffre pas de retard dans l'exécution ?

	<b>Activité</b> (actif/non actif)	<b>Emotivité</b> (émotif/non émotif)	<b>Retentissement</b> (primaire/secondaire)
<b>Fort</b>			
<b>Faible</b>			

Pour reprendre les recherches de nombreux théoriciens du management, voici quel pourrait être le diagramme des différents types de management. On prend deux variables : le formalisme, la rigueur et la discipline d'un côté, la « subsidiarité » (c'est-à-dire la délégation des responsabilités, l'autonomie laissée aux cadres intermédiaires ou aux exécutants, d'une manière générale la liberté d'action) de l'autre côté. Le graphique suivant représente les cas croisés où l'un et l'autre sont poussés ou au contraire faibles.

**Schéma 1/ discipline ou liberté d'action ?**



<sup>21</sup> Tout repose sur le chef et ses capacités. Peut fonctionner dans la mesure où le leader possède un fort charisme, n'a aucune prétention autoritariste et doit mener les gens qu'il dirige vers un objectif précis, souvent difficile. La discipline est alors celle de la procédure.

<sup>22</sup> On peut prendre pour exemple une équipe de commandos, où le formalisme peut être faible et où la délégation peut être poussée

## **2. La Marine a pris en compte cette complémentarité dans ses outils de gestion des RH et à bord des bâtiments de combat**

Si la Marine, par héritage culturel et nécessité opérationnelle, reste ancrée dans le commandement, elle emprunte avantageusement des outils liés au management à bord de ses unités. Ceci est frappant en ce qui concerne la responsabilité individuelle donnée à chacun, très poussée dans la Marine. Cela se voit aussi au travers de la notation, des sanctions et des récompenses.

### **21 Le choix de la Marine : un modèle de management opérationnel**

#### **a) Un modèle de responsabilisation individuelle**

Un phénomène en particulier est intéressant à observer. Ce phénomène est même frappant pour une structure hiérarchisée comme la Marine. A bord, on valorise le personnel par la responsabilisation individuelle. Cette optique de management est tout à fait dans l'esprit d'équipage qui anime la Marine. A bord d'un bateau, et ce depuis les temps anciens de la marine à voile, chacun compte ; chacun a son importance, du commandant au matelot. Si l'on prend un peu de recul par rapport au cadre de la Marine, la responsabilisation de chacun est reconnue par les théoriciens du management comme essentielle au bon fonctionnement d'une organisation. Selon un professeur de l'université américaine du New Hampshire<sup>23</sup>, « *les dirigeants admettent que le temps du leader coercitif est révolu et que les employés n'acceptent plus de se soumettre inconditionnellement à la volonté du patron* ». Si cette phrase est à nuancer dans un contexte opérationnel où les ordres du chef peuvent parfois n'admettre aucune réplique, la Marine pratique la responsabilisation individuelle. A la mitrailleuse de 12,7mm, l'officier marinier chef d'affût a une réelle responsabilité. Le matelot timonier en a également une au moment de hisser les marques de signal lors d'une manœuvre de ravitaillement à la mer. Les exemples dans ce domaine abondent.

L'exemple de l'accident du PA CDG (fuite d'H2S), que l'on a déjà évoqué en première partie, illustre la nécessité de responsabiliser chacun à son niveau : chef (officier), cadre intermédiaire (OM) et exécutant (quartier-maître ou matelot). A bord des bâtiments de la Marine, cette responsabilisation individuelle se fait « à niveau ». Sur le porte-avions, cette chaîne est encore plus complexe : le CSD ; l'officier de sécurité nucléaire ; les chefs de service, de secteur et de section. En l'occurrence, chaque maillon de la chaîne d'encadrement a été sanctionné par le juge. Ce qui a été reproché par le juge est qu'à chaque niveau, on a voulu faire « comme d'habitude », mais au final, à cause de ce qu'on pourrait appeler un non choix, un accident quasi-mortel s'est produit. Les juges ont sanctionné un défaut de responsabilité individuelle. Ici, les principes sont les mêmes en termes de management (par exemple, d'une entreprise de BTP, où les risques existent) et en termes de commandement. Lorsqu'on donne un ordre, on doit être sûr que le collaborateur sache le recevoir et soit en mesure de l'exécuter (il a été formé ; il connaît les risques éventuels, le temps que lui prendra la tâche...). Le manager doit donc réaliser une analyse préalable des conséquences des directives qu'il donne. On peut donner les mêmes directives quotidiennement, mais il faut alors vérifier tous les jours la cohérence de ce que l'on demande. La leçon essentielle de l'accident du PA CDG est que cette « responsabilité de direction » ressort avec acuité à chaque niveau de la chaîne fonctionnelle.

---

<sup>23</sup> Cohen, R. (dir.) *MBA Management, synthèse des meilleurs cours des grandes business schools* (1995), Maxima, Paris

La notation, sur laquelle on reviendra plus loin dans notre recherche, tente de pousser à son résultat optimal la responsabilisation individuelle de chacun dans l'équipage, qu'il soit officier, OM plus ou moins ancien, QM ou matelot. Noter le personnel revient à évaluer de manière unilatérale la manière de servir de l'intéressé, mais revient aussi, et c'est bien là que l'art est difficile, à porter un jugement sur sa capacité, à plus ou moins long terme, d'occuper des responsabilités et un poste d'un niveau supérieur. Peut-on donner le BAT (brevet d'aptitude technique) à un QM qui a un comportement militaire irréprochable mais tarde à acquérir toute la technique de son poste ? Tel SM peut-il, doit-il devenir officier ? Un officier supérieur du « Tonnerre » me parlait du cas d'un PM manoeuvrier, titulaire du BST<sup>24</sup>, qui était irréprochable dans la rigueur de son travail, mais qu'on ne voyait pas occuper des responsabilités supérieures (« bosco » en chef), encore moins devenir officier. Noter le personnel, c'est donc déjà le responsabiliser.

#### b) Comment garantir la motivation du personnel ?

La Marine porte un soin tout particulier à motiver son personnel. Elle le fait essentiellement au moyen d'un management proche des hommes. Le management de proximité, même si ce terme est souvent employé à tort et à travers aujourd'hui, permet de se rendre compte de ce qu'il faut exiger des hommes qu'on dirige, et de quelle manière (avec quel discours) il convient de les motiver. C'est la question « *quel chef êtes-vous, et qui sont vos chefs pour vous ?* », que soulevait l'ancien commandant de l'Ecole des officiers du commissariat de la marine, lors d'une intervention sur le commandement devant des élèves commissaires. On ne dirige pas efficacement son personnel si on ne le connaît pas. Par exemple, dans le cadre de la Marine, on ne va pas demander le même type de comportement professionnel à un QM et à un OMS. On sera plus exigeant avec le QM sur l'aspect militaire (discipline ; ponctualité ; comportement ; tenue) et plus regardant avec l'OMS expérimenté sur l'aspect professionnel (rigueur dans un travail de long terme ; délégation de responsabilités ; fait d'avoir atteint les objectifs fixés lors du précédent entretien d'évaluation). Le personnel évoluant au sein d'une unité de la Marine est très hétérogène, les motivations le sont aussi. Comment concilier des logiques de carrière très différentes ?

Les observations effectuées à bord, à la lumière de plusieurs entretiens avec divers chefs de service, sont intéressantes à ce titre. Tel maître principal, qui a 30 ans de carrière derrière lui, ne passera jamais major et a déjà atteint l'échelon de solde exceptionnel, va essentiellement fonctionner à l'affectif. Il est extrêmement sensible à une critique négative de son chef de service. Ce qu'il attend, c'est la reconnaissance de la nation pour les services rendus, ce sont les félicitations de son chef de service ou d'une plus haute autorité. « On a beaucoup donné à la Marine, on n'a plus grand-chose à lui donner maintenant », me confiait un jour un PM, titulaire du BST et proche de la retraite. Ce personnel se sait compétent et précieux techniquement. Leur chef de service doit savoir en jouer pour les manager au mieux !

Tel jeune officier (enseigne de vaisseau) ou jeune OM (SM, MT) se construira davantage sur son ambition : progresser en grade ; se donner à l'institution ; acquérir une technicité accrue pour se vendre ensuite dans d'autres postes ; obtenir une bonne appréciation par ses supérieurs. Compte tenu de son ancienneté modeste dans l'institution, il est plus sensible que l'ancien MP à des remarques sur

---

<sup>24</sup> Brevet supérieur technique, quasiment assimilable en terme de perspectives de carrière au BS (échelle de solde n°4, admission au corps des officiers marins de maistrance...), mais obtenu plus tardivement, et le plus souvent via une procédure de validation des acquis de l'expérience. Les OM titulaires du BST progressent donc moins vite que ceux titulaires du BS.

la qualité des services rendus et/ou sur le comportement militaire, et ce même si un OM ancien est également sensible aux remarques (une bonne notation ou une bonne appréciation de ses supérieurs sont pour lui davantage une question d'amour propre que d'enjeu de carrière). Plus largement, les valeurs (ces fameuses « valeurs de l'officier » dont tant de grands chefs militaires ont disserté) de la Marine auront nettement plus de prise sur lui. C'est également le type de personnel le plus motivé pour rayonner, communiquer et contribuer à la bonne image de la Marine dans la nation.

Le jeune QM, qui sait son avenir dans l'institution fragile et hautement dépendant de sa notation, a une épée de Damoclès peut-être plus lourde au-dessus de lui. Il est fier lorsqu'on lui dit que son travail est bien fait, se montre souvent inquiet pour son avenir et son éventuelle reconversion, réalise des tâches parfois peu gratifiantes. A l'office d'un carré, par exemple, un QM GECOLL, titulaire parfois du baccalauréat, et qui parfois même a commencé des études d'hôtellerie (c'est en tout cas vrai pour un QM et un SM avec qui j'ai pu discuter), effectue des tâches qui peuvent être considérées comme en-deçà de ses capacités. Il en va de même pour un QM à la « souille » (à s'occuper de la vaisselle). J'ai été témoin plusieurs fois de ce type de décalage. Dans mes discussions avec plusieurs QM1 à bord, j'ai pu constater combien cette généralisation concernant les QMM pouvait se vérifier. Même si le niveau scolaire d'un matelot reste en moyenne faible lors de son engagement, les QM1, qui ont en général quelques années de service derrière eux, se sentent souvent menacés de voir leur lien résilié si leur notation n'est pas excellente de manière régulière. Si les statistiques en ce qui concerne les renouvellements de contrat des QM et des jeunes OM non encore admis au BS et donc au COMM sont avantageuses (80% en moyenne), ce personnel a indéniablement à cœur de prouver qu'il est utile à terme à l'institution. Il a déjà acquis un savoir-faire poussé dans son domaine (exemple : artilleur à l'affût SIMBAD sur le « Tonnerre »), mais aspire à passer SM pour récompense des services rendus et afin d'avoir des perspectives de carrière plus claires. Gérer la motivation de ce type de personnel revient à lui montrer, malgré l'apparente précarité de leur position statutaire (qu'il ne faut pas exagérer), qu'ils sont utiles au bord et que l'institution a besoin d'eux.

Manager, c'est aussi gérer l'hétérogénéité très importante des personnes qui travaillent dans le même service. Comme le montrent MM. Cornet et Warland dans leur ouvrage GRH et gestion de la diversité, le management doit prendre en compte cette donnée fondamentale : on travaille avec des hommes et des femmes, et non avec des machines. Plus l'organisation est importante (un service, à bord d'un bâtiment de la Marine, peut représenter jusqu'à 30 personnes, et jusqu'à 80 voire 100 sur le PA CDG, ce qui représente une exception), plus forte est cette diversité humaine, ce qui fait la richesse du métier. Selon cet ouvrage, le manager doit sans cesse se remettre en question afin d'être toujours crédible vis-à-vis de ses collaborateurs.

Le succès du travail de chacun à bord dépend bien sûr du dévouement (travaux de P. Jacquinet et A. Pellissier-Tanon, voir *infra*), et de la motivation au travail : une personne motivée est une personne performante. Méfions-nous des idées reçues : en France, la motivation d'*aller* au travail est au beau fixe. D'après un sondage de 2006<sup>25</sup>, 84% des interrogés déclarent « avoir envie d'aller travailler » en se levant le matin (24% « très envie » et 60% « plutôt envie ») ; et 14% déclarent « ne pas avoir envie d'aller travailler » (dont 4% n'ont « pas du tout envie » et 10% « plutôt pas envie »).

Dans la Marine comme ailleurs, la motivation du personnel connaît des hauts et des bas. Citer une liste exhaustive est impossible, mais elle est fonction de facteurs très divers comme l'intensité des

---

<sup>25</sup> Sondage 2006 CSA/ANACT/LA TRIBUNE/France INFO

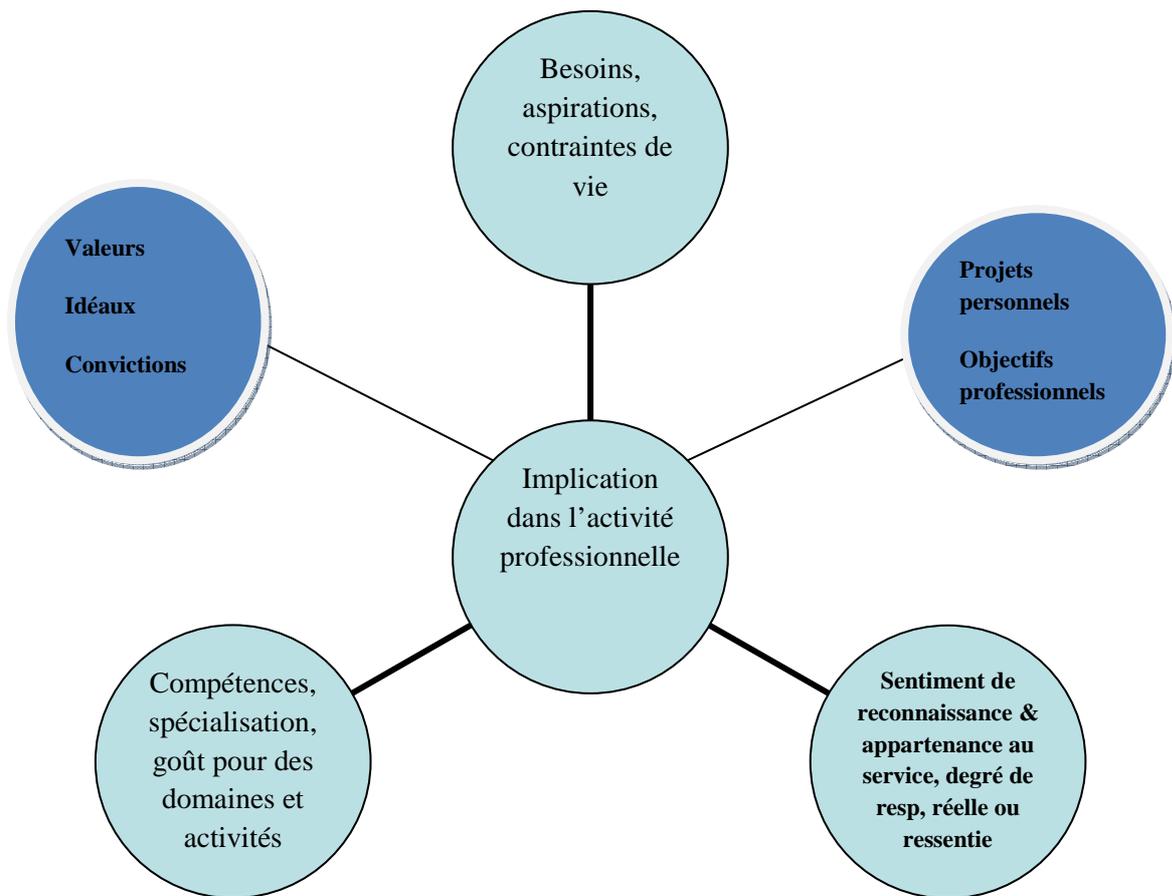
opérations, le temps passé loin de la famille, la qualité de la vie à bord (ambiance au carré, restauration, escales...), ce qui montre l'originalité du cadre de notre étude par rapport au reste des salariés français. Ce qui est certain, c'est qu'un bon manager est une garantie de motivation. Les théoriciens de la motivation au travail comme Taylor, Mayo, Maslow, même si celui-ci prône un modèle décrié comme obsolète, ou Herzberg et sa théorie des besoins, apportent un éclairage intéressant. Comme on le voit sur le schéma en page 20, la motivation, qui traduit l'implication ou non dans l'activité professionnelle, dépend de plusieurs facteurs. Dans la Marine, on peut en dégager trois essentiels et deux secondaires.

Les **valeurs, idéaux et convictions** sont très importants dans une institution militaire, non seulement pour le personnel mais aussi pour son supérieur. Viennent ensuite les **projets personnels** et les **objectifs professionnels**. La Marine, comme on l'a vu, est une institution aux métiers très techniques, et propose à ce titre une formation continue tout au long de la carrière (ceci est valable pour l'ensemble du personnel, officiers ou non). Le **sentiment de reconnaissance** est également primordial. Le rôle des récompenses et des sanctions, comme on le verra plus tard, est très sensible dans une institution militaire. La Marine tient à prouver à son personnel que lorsqu'il se donne du mal pour son travail (quelle autre définition du dévouement ?), elle sait se montrer reconnaissante.

De manière secondaire, les aspirations (par exemple, l'importance donnée à la vie de famille), et par opposition les contraintes qu'impose la vie militaire et embarquée (absences de longue durée, déménagements...), jouent également. Enfin, les compétences, le degré de spécialisation dans un domaine acquis par le personnel avant de rentrer dans la Marine sont un facteur à prendre en compte.

Il est intéressant d'observer que l'analyse retranscrite dans le schéma 2 vient de chercheurs civils mais s'applique à la Marine au sens où le degré d'implication (et donc la motivation) du personnel pour son activité à bord dépend, comme un employé dans une entreprise, d'un panel de facteurs très divers. A la pyramide des besoins de Maslow, trop théorique, on préférera ce schéma « en molécule », qui place la motivation au centre et ses moteurs essentiels tout autour.

## Schéma 2/ D'où vient la motivation ?



Motivation et dévouement vont de pair, et le dévouement est incontestablement lié au succès de toute organisation, qu'elle soit militaire ou civile, qu'elle ait un but lucratif ou qu'elle soit du service public. Selon le LV (R) Philippe Jacquinet, de l'IAE de Paris, et Arnaud Pellissier-Tanon, de l'Université de La Sorbonne<sup>26</sup>, la motivation au travail provient du sentiment d'appartenance à une communauté, besoin d'attachement dont parle également Maslow dans sa fameuse « pyramide » des besoins. Ces chercheurs établissent un lien direct entre l'attachement à l'institution et sa performance *chiffrée*, et la Marine n'échappe pas à cette vérité. La somme des dévouements individuels, que le chef est justement supposé fédérer et parfois même juguler, provoque une mobilisation de groupe, qui encourage la performance.

Si l'on revient au cadre de la Marine, le témoignage du CF Dousson, commandant le « Georges Leygues », est éclairant. Selon lui, le dévouement ne s'enseigne pas : la seule école qui fait autorité est

---

<sup>26</sup> LV (R) Jacquinet, P. & Pellissier-Tanon, A. (2009) Le dévouement, facteur-clé de succès des organisations, *Bulletin d'Etudes de la Marine*, 44, pp. 39-42

celle de l'exemple. Le bon manager est celui qui fédère les énergies et les enthousiasmes vers un but, celui qui réalise la somme des actions vers cet objectif. Et c'est aussi celui qui, d'emblée, sait montrer l'exemple : « *on n'a l'occasion qu'une fois de faire une première bonne impression* », comme disait Churchill. Et il n'y a ici aucune différence entre commandement et management. Le commandant du « Georges Leygues » s'adressait en ces termes aux officiers élèves, un soir, au cours de la mission, en mer Rouge : « *Sans vous, vos subordonnés ne savent pas où aller, même si au plan technique ils en connaissent souvent beaucoup plus que vous. Dans un service, vous n'êtes pas une « bande de potes » (...), le chef est là pour montrer la voie à suivre, et c'est exactement ce que ses subordonnés attendent de lui* ». Ces propos corroborent largement les développements *supra* à propos de la théorie du commandement et du management.

## 22 Son illustration par les actes de commandement

### a) La notation

La notation est un véritable acte de commandement, aux termes de l'instruction fixant le cadre général de la notation du personnel non officier dans la Marine (instruction n°60 DEF/DPMM/2/RA/NP du 22 janvier 2009). C'est bien celui qui commande qui note. Il s'agit d'évaluer, de façon individuelle (même s'il existe différents degrés de notation) et discrétionnaire (même s'il existe des voies réglementaires de recours), les compétences professionnelles et l'utilité de l'intéressé pour son employeur, ainsi que son éventuelle capacité à tenir des responsabilités d'un niveau plus élevé. Selon le CV Sudrat, commandant en second du « Tonnerre », « *la notation, outil central du dispositif de promotion, fait l'alchimie entre de nombreuses variables (...): la qualité tangible des services rendus et l'aptitude supposée à occuper des fonctions supérieures*<sup>27</sup> ». La notation est un acte très **sensible** : elle joue de manière non négligeable sur l'avancement, sur les possibilités de carrière, sur l'admission à un cours, sur l'obtention d'une « campagne<sup>28</sup> » outre-mer ou d'un poste précis. Plusieurs officiers du « Tonnerre » m'ont confirmé que la notation était un acte qui demandait un véritable courage, notamment pour noter un personnel, dont on sait que leur lien à la Marine (on peut penser aux QMM) dépend lourdement de cette appréciation chiffrée.

De plus, la notation se caractérise par un formalisme poussé : il y a systématiquement un entretien individuel avant communication de la notation ; la variation +3 (la plus haute possible) est strictement contingentée ; et il existe plusieurs autorités de notation. Durant l'entretien de notation, même si le noté est plus âgé que le notateur, la relation hiérarchique garde normalement le dessus. Il m'est arrivé, dans le cadre de ma formation de chef de service et capitaine de compagnie, de participer à des travaux de notation de personnel non officier sur la FASM « Georges Leygues », en l'occurrence un matelot féminin GECOLL ayant quitté le bord 3 mois auparavant. Il se trouve que ce personnel donnait entière satisfaction et la notation de +2 avait été proposée, ce qui est excellent pour un matelot. Cependant j'ai pu constater, bien que ce cas fasse l'unanimité, à quel point le commissaire de 1<sup>ère</sup> classe Barbier, chef de service du matelot en question, qui allait proposer la notation au commandant d'unité, a pesé le pour et le contre et rédigé de manière soignée, au mot près, les commentaires à l'appui de la proposition de variation.

La notation est donc bien un acte de commandement au service d'une détection des talents empruntée au modèle du management. L'objectif RH de la notation annuelle, surtout en ce qui concerne le personnel militaire non officier de la Marine, est très clair : ne pas hésiter à récompenser

---

<sup>27</sup> CC SUDRAT L. (2005). Le front et le menton : penser et agir pour l'officier. *Revue du Collège Interarmées de Défense, La Tribune n°38*, p. 135.

<sup>28</sup> Terme couramment utilisé, notamment par les non officiers, pour désigner une affectation outre-mer

les bons éléments (efficacité au travail ; compétence ; motivation) et à sanctionner les mauvais, le but avoué étant de détecter les talents et de favoriser leur progression dans l'institution afin de les fidéliser. Ici se trouve un lien essentiel entre une logique de commandement et une démarche managériale. On a en effet une procédure directement issue du commandement militaire, au service d'une logique de management, à savoir faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (stratégie issue de la nouvelle manœuvre RH de la Marine), et ainsi dynamiser le recrutement afin de rendre les carrières dans la Marine plus attractives à tous les niveaux de recrutement.

#### b) Les sanctions

Le manager doit être à la fois exigeant et bienveillant envers les hommes qu'il dirige. La sanction, professionnelle ou disciplinaire, ne doit pas être exclue. Plus fréquente dans le cadre militaire que représente l'unité de la Marine en mer, la sanction doit néanmoins être utilisée avec discernement, justice et équité. Dans les entreprises privées, les sanctions disciplinaires ou professionnelles sont plus rares, souvent du fait d'une pression syndicale. Elles se situent néanmoins dans le même cadre de principe que les sanctions dans la Marine : une sanction professionnelle fait suite à une faute professionnelle avérée ; une sanction disciplinaire fait suite à une faute où le salarié ou le militaire n'a pas respecté la déontologie inhérente à son statut. On observe que les règlements et les pratiques sont identiques dans la fonction publique civile et dans les entreprises privées, même si, dans les faits, un fonctionnaire civil est peu souvent sanctionné. Dans les cas, c'est le manager qui sanctionne : son rôle est donc primordial.

Sanctionner, c'est faire preuve d'autorité. Certains théoriciens militaires du commandement, comme l'amiral Joire-Noulens dans un discours d'adieu aux armes<sup>29</sup>, considèrent que sanctionner un de ses subordonnés doit être considéré par le bon chef comme un échec personnel. Si la sanction doit être la dernière des solutions envisagées face à un problème, sa légitimité est à l'image de l'autorité de celui qui a le pouvoir de sanctionner : elle est incontestable.

Le chef, afin d'éviter d'être taxé de faiblesse, devra bien en venir aux sanctions. Notons que le chef de service à bord d'une unité de la Marine ne sanctionne pas directement puisque ce pouvoir ne lui est pas délégué, mais il aura son mot à dire en cas de punition de son personnel. Il peut demander des sanctions. Le problème est que la sanction est synonyme que le subordonné n'a pas adhéré aux directives du chef. La sanction doit être juste et exemplaire (« comprise par les bons pour dissuader les méchants »), ce qui fait sa difficulté. Elle doit par conséquent, être systematique pour certaines matières qu'on ne veut ni ne peut laisser passer (alcool, drogue à bord). Le chef risque d'être accusé de s'acharner sur son subordonné, mais il doit sanctionner dans les domaines où il a préalablement reçu l'ordre, ou décidé lui-même de sanctionner. Il en va de sa crédibilité.

#### c) Les récompenses

Aux termes de la directive sur la politique générale d'attribution des récompenses aux militaires de la Marine nationale<sup>30</sup>, l'autorité militaire, lorsqu'elle décide de décerner une récompense à un militaire, « poursuit 3 objectifs : susciter l'adhésion en se montrant attentive aux efforts consentis ; valoriser un acte exceptionnel et le militaire qui l'a accompli ; montrer un exemple à suivre ». Pour étudier de façon concrète comment les sanctions et les récompenses peuvent être envisagées par le

---

<sup>29</sup> *Op. Cit*

<sup>30</sup> Directive n°144 DEF/EMM/PRH/NP du 21 novembre 2006

commandement d'un bâtiment de la Marine, une entrevue avec le CF Eric Dousson, commandant la FASM « Georges Leygues » et rédacteur de cette directive, mérite ici d'être rapportée, sinon dans son intégralité, en tout cas dans ses plus larges extraits.

**CR3 de Brive :** *« Commandant, peut-on comparer les récompenses attribuées aux militaires avec les rémunérations non financières, que les Anglo-saxons appellent « incentives », qui existent largement dans le monde de l'entreprise ?*

**CF Dousson :** *Cette comparaison tient la route à partir du moment où cette récompense a une réelle incidence sur la carrière de l'intéressé (par exemple, le gain de points pour l'avancement, ou un avis favorable à la reconduction d'un contrat).*

**CR3 de Brive :** *Les décorations, qui n'existent pas dans le cadre privé, sont-elles des récompenses ?*

**CF Dousson :** *Les décorations des ordres nationaux sont une récompense du militaire par la nation, via le Président de la République, qui n'agit pas comme chef des armées mais comme chef d'Etat ; pour la qualité des services rendus. La Croix de la Valeur Militaire n'est pas assimilable au type de récompenses dont vous me parlez. Cette récompense va reconnaître la valeur du militaire pour une action d'éclat ; alors que la reconnaissance se situe plus dans la durée.*

**CR3 de Brive :** *Pouvez-vous témoigner des différentes récompenses que vous avez été amené à donner en tant que commandant de la FASM « Georges Leygues » ?*

**CF Dousson :** *Oui. Au cours du dernier arrêt technique, j'ai adressé personnellement des points positifs et une lettre de félicitations à plusieurs officiers, dont le LV L. chef de service. Ces mesures sont venues récompenser un investissement dans la durée, et une prise supplémentaire de responsabilité, à bon escient bien évidemment. Pour parler de choses plus ponctuelles, au cours de notre dernière MECO<sup>31</sup>, où nous avons enchaîné les exercices avec une gradation de niveau et des exigences très élevées, j'ai accordé des points positif (dont l'incidence sur la carrière du reste ne doit pas être surestimée) au MT H. qui a assumé, pendant une semaine, les fonctions d'OLASM au CO, fonctions que cet officier marinier n'avait jamais assumées et pour lesquelles elle n'avait pas reçu de formation. J'ai voulu bien sûr récompenser cette personne, mais surtout, et c'est un objectif de management très clair, montrer aux autres, OM, OMS ou équipage, que lorsqu'on se donnait la peine d'effectuer une ou plusieurs tâches, les efforts étaient reconnus. Il fallait faire exemple, et montrer que dans un contexte difficile et sous pression, la pugnacité payait.*

**CR3 de Brive :** *Venons-en, si vous le voulez bien, aux sanctions...*

**CF Dousson :** *Je précise d'emblée la différence entre les sanctions disciplinaires et les sanctions professionnelles<sup>32</sup>. On sanctionne un militaire au plan disciplinaire quand, en quelque sorte, il n'a pas tenu le contrat entre l'institution et lui (ex. alcool), sachant qu'il a accepté librement les règles du jeu*

---

<sup>31</sup> MECO : mise en condition opérationnelle (période d'entraînement d'une unité, conduite par son autorité organique)

<sup>32</sup> Il est intéressant, dans l'optique de notre recherche, de noter que si la Marine a choisi d'appliquer ces sanctions professionnelles à l'ensemble de son personnel (application du décret du 17 juillet 2005), ce n'est pas le cas de l'Armée de terre ni de l'Armée de l'air : dans ces armées, seul le personnel navigant est passible de sanctions professionnelles (arrêté du 17 novembre 2005).

à l'engagement. On le sanctionne au plan professionnel quand sont remises en question des compétences pour lesquelles le militaire a reçu une formation reconnue.

*J'ai adressé récemment 5 points négatifs, ce qui encore une fois n'a qu'une influence minime sur la carrière, à la chaîne de commandement d'un service à la suite d'un accident où le personnel a eu un arrêt de travail et doit aux lunettes qu'il portait alors d'avoir toujours la vue. En termes de management, ce que j'ai voulu montrer, c'est que le chef est entièrement responsable des actes de ses subordonnés.*

*Au plan des sanctions disciplinaires, je me réserve (sans donner délégation au commandant en second) la responsabilité de sanctionner l'ensemble de l'équipage lorsqu'il s'agit d'alcool, et, pour l'ensemble des domaines, je sanctionne directement les officiers et les OMS.*

**CR3 de Brive :** *Commandant, le management, avec sa culture civile et même « secteur privé », a-t-il sa place dans une institution militaire comme la Marine ?*

**CF Dousson :** *Oui, entièrement. Surtout dans une Marine actuelle où 25 à 30% du personnel seulement sert dans des unités opérationnelles. A l'Etat-major de la Marine, on a peu à peu abandonné un organigramme hiérarchique et pyramidal pour aller vers un organigramme plus circulaire, autour du major général. Et même à bord, on n'est pas au combat en permanence, Dieu merci : lorsqu'il s'agit de fonctionnement organique de l'unité, lorsqu'il s'agit d'entraînement à l'action ou de préparation des systèmes de combat... tout ceci prend du temps. Oui, le management est utile. »*

En fin de compte, on voit que la sanction et la récompense, dans l'institution militaire comme ailleurs, sont largement complémentaires et découlent toutes deux du même dispositif. L'autorité est à la fois un exemple à suivre et un pouvoir, celui de sanctionner et de faire des exemples. Le chef n'a pas le choix : face à un comportement répréhensible, il doit sanctionner, au risque de voir son autorité même remise en cause.

A l'image du management dans son entier, la sanction doit avoir trois vertus : elle doit être répressive, éducative et dissuasive. Répressive : lorsqu'un militaire a frappé un de ses camarades, il doit en répondre devant la « société » qu'est la Marine. Il doit être puni, il faut en d'autres termes que justice soit faite.

Elle doit aussi être éducative (il a bu ; il faut l'aider à progresser dans l'institution en lui montrant qu'il n'a pas respecté ce qui le liait à elle) ; il faut éviter que cette faute se renouvelle.

Elle doit enfin être dissuasive, ce qui est intimement lié à la deuxième fonction (éducative) ; il faut qu'elle ait valeur d'exemple et évite toute prise d'habitude ou toute propagation. Et il faut que cette sanction soit connue, car elle doit servir d'exemple aux autres.

## Conclusion

La différence entre commandement et management existe. Elle s'applique au cadre général de l'organisation, aux circonstances, à l'action demandée. Jouant le pragmatisme, la Marine, comme on l'a vu, utilise avec fruit les deux outils que représentent le commandement et le management.

En définitive, la différence fondamentale entre les deux notions ne réside-t-elle pas dans un terrain philosophique, éthique et ontologique ? Commander, on l'a rappelé en début de première partie, c'est potentiellement exiger le sacrifice suprême (sacrifice que l'on peut considérer comme consenti), celui de donner sa vie, de retirer sa vie à autrui ou d'ordonner de tuer pour un idéal supérieur, idéal en tout cas accepté tel. Le commandement, comme l'ont montré tant de chefs militaires, qui étaient des hommes d'action mais également des penseurs et des théoriciens de l'art de commander (Charles de Gaulle, Foch), touche à des questions eschatologiques comme la vie et la mort. Le chef militaire, on l'a montré, a le pouvoir d'exiger de ses subordonnés le sacrifice suprême : tuer, faire tuer, être tué. Le commandement confère donc le pouvoir de donner la mort. Le Président de la République, chef des armées, par le biais d'un officier de marine commandant un SNLE, n'a-t-il pas le pouvoir de tuer des milliers de personnes depuis que la France a décidé de se doter de l'arme nucléaire ? Le commandement, c'est bien le « pourquoi » de l'action du marin chaque jour, et non simplement un « comment », purement technique, sur lequel se concentre justement la notion de management.

Le management, sans rien retirer de son utilité ni de sa noblesse, pourrait alors être rapporté à une finalité plus technique et plus terre-à-terre, donc à l'utilité plus immédiate. Quelle est cette finalité ? Il s'agit d'un objectif sinon purement économique (les armées sont par nature une institution non rentable économiquement), en tout cas plus prosaïque. C'est largement ce que tendent à prouver la LOLF, la RGPP, la mutualisation des soutiens, les RIAG et autres indicateurs tenus à bord des bâtiments de la Marine, ou encore les formations en management données aux officiers supérieurs. Les Armées ne se mettent-elles pas très nettement à une conception managériale de la direction des hommes ? Non dépourvu d'un idéal louable (faire progresser ses collaborateurs ; travailler ensemble vers un objectif commun, qu'il soit l'intérêt général ou la rentabilité économique ; leur montrer l'utilité de leur travail et la voie à suivre...), le management est complémentaire du commandement dans le cadre d'une unité de la Marine à la mer.

Le commandement permet d'être grand et de voir loin, de donner du sens à l'action ; le management est l'outil d'une gestion à plus court terme. Permettons-nous, pour conclure, de paraphraser une référence historique : le commandement est l'épée (une épée pour le combat, qui est la raison d'être de la Marine), et le management est le bouclier qui garantit l'efficacité et la pérennité de la préparation à ce combat.



Le bâtiment de projection et de commandement « Tonnerre » au large...



... et la Frégate anti-sous-marine « Georges Leygues » devant le phare du Portzic

## ANNEXE 1/TABLE DES MATIERES

### Introduction

#### **1. Commandement et management : 2 notions différentes dont les applications concrètes se recourent**

##### **11 Une différence culturelle et environnementale qu'il est possible de dépasser**

- a) La conception militaire du commandement...
- b) trouve à s'appliquer dans certains contextes de management

##### **12 Deux notions complémentaires à bord**

- a) Les bâtiments de combat de la Marine : un contexte d'observation particulier
- b) Les modes de management et de commandement appliqués à bord

#### **2. La Marine a pris en compte cette complémentarité dans ses outils de gestion des RH et à bord des unités**

##### **21 Le choix du bord : un modèle de management opérationnel**

- b) Un modèle de responsabilisation individuelle
- c) Comment garantir la motivation du personnel ?

##### **22 Son illustration par les actes de commandement**

- a) La notation
- b) Les sanctions
- c) Les récompenses

### Conclusion

### ANNEXES

## ANNEXE 2/ BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- ❖ Petit, M. (dir.) *Management d'équipes, concepts et pratiques* (1999), Liège
- ❖ Cohen, R. (dir.) *MBA Management, synthèse des meilleurs cours des grandes Business schools* (1995), Maxima, Paris
- ❖ Bulletin d'Etudes de la Marine (mars 2009), Amiral (2S) P. Lacoste, *Du commandement au management*
- ❖ Bulletin d'Etudes de la Marine (septembre 2008), Vice-amiral d'escadre de Bourdoncle de Saint-Salvy, *Ethique militaire et expériences vécues*
- ❖ Genelot D. (2005) *Actualités de la formation permanente n°146*
- ❖ Cornet A. et Warland P. (2008) *GRH et gestion de la diversité*
- ❖ Magazine *L'Art du Management de l'Information* n° 20171 du 15 Mai 2008
- ❖ Hersey, P. *Situational Selling* (Center for Leadership Studies, 1985)
- ❖ Kouzes J. & Posner P. *Le défi du leadership* Toulouse, 1991
- ❖ Blond G. *La grande aventure des Océans* Seuil, 1991
- ❖ Capitaine de Vaisseau Liot de Nortbécourt V. (rédacteur) *Eléments de réflexion à propos du commandement*, édition du 3 mai 2007
- ❖ Gilbert P. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines* La Découverte, Paris 2006
- ❖ Contre-amiral Auphan P-M, *Les devoirs de l'officier vis-à-vis de ses subordonnés ou l'exercice du commandement*, in Séminaire de formation HEC-Ecole navale, Leadership et direction des hommes

### **ANNEXE 3/ SYNTHÈSE DES ACRONYMES UTILISÉS**

ALFAN : amiral commandant la force d'action navale. Autorité organique (préparation des forces) de l'ensemble des bâtiments de surface de la Marine

BPC : bâtiment de projection et de commandement

CA : contre-amiral

CC : capitaine de corvette

CDT : commandant

CF : capitaine de frégate

CFMM : conseil de la fonction militaire – Marine

COMM : corps des officiers mariniers de maistrance. Les officiers mariniers y accèdent lorsqu'ils sont titulaires du brevet supérieur (BS). Leur lien à la Marine passe ainsi d'un lien contractuel à un lien de carrière.

CR3 : commissaire de 3ème classe

CRC2 : commissaire en chef de 2ème classe (grade équivalent à capitaine de frégate)

CRM : commission de recours des militaires

CRP : commissaire principal (grade équivalent à capitaine de corvette)

CSD : commandant en second

CV : capitaine de vaisseau

DIRPONEV : directeur de pont d'envol

DPMM : direction du personnel militaire de la Marine

EV1 : enseigne de vaisseau de 1ère classe

FASM : frégate anti-sous-marine

GECOLL : gérant de collectivités

LV : lieutenant de vaisseau

MP : maître principal

MT : maître

OLASM : officier de lutte anti-sous-marine

OM, OMS : officiers mariniers, officiers mariniers supérieurs

PA CDG : porte-avions Charles de Gaulle

PM : premier maître

QM1 : quartier-maître de 1ère classe ou quartier-maître chef

QMM : quartiers-mâtres et matelots

RGPP : revue générale des politiques publiques

RH : ressources humaines

RIAG : relevé des indicateurs d'administration et de gestion

SIC : systèmes d'information et de communication

SIMBAD : système intégré « Mistral » bi-munitions pour l'autodéfense

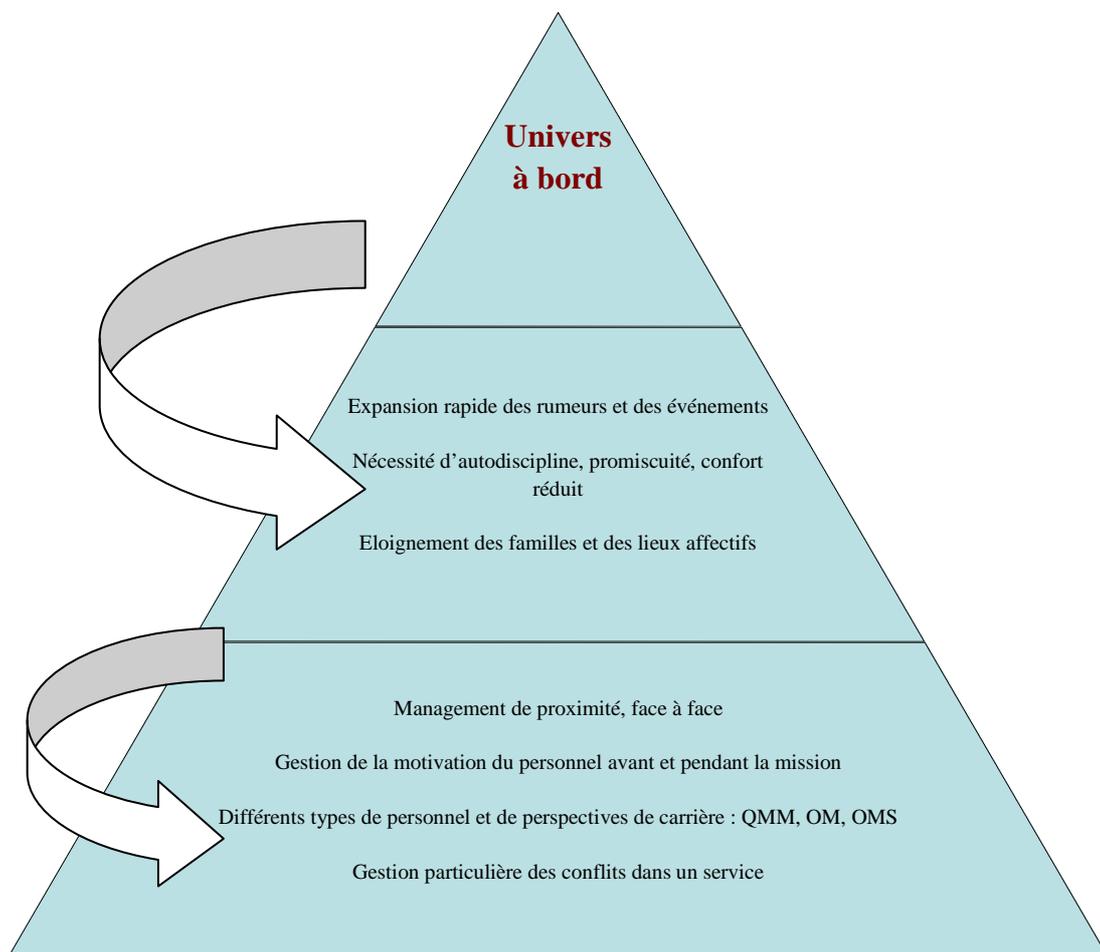
SM : second maître

SNLE : sous-marin nucléaire lanceur d'engins

VAE : vice-amiral d'escadre

## ANNEXE 4/ CADRE DE L'OBSERVATION

Le BPC « Tonnerre », dont l'équipage hors officiers élèves compte 177 personnes, et la FASM « Georges Leygues » dont l'équipage hors officiers élèves compte 190 personnes sont déployés ensemble pour une mission de près de 5 mois (22 février – 15 juillet 2010) dans l'océan Indien (arc de crise, tel que défini par le Livre Blanc pour la Défense et la sécurité nationale de 2008). Ce « groupe Ecole Jeanne d'Arc » poursuit la mission, longtemps dévolue au célèbre porte-hélicoptères qui désarme en juin 2010, de formation des officiers élèves, mais tout en restant clairement dans le cadre d'une mission opérationnelle définie par l'état-major des armées. Le management dans le milieu confiné qu'est un bâtiment de combat ne saurait se réduire à un management d'équipe dans un bureau ou sur un lieu de travail quelconque. Le manager éclairé doit prendre en compte cet environnement.



## **ANNEXE 5/ REMERCIEMENTS**

Je remercie le CF Dousson, commandant la frégate « Georges Leygues », pour l'entretien qu'il m'a accordé sur les sanctions et les récompenses dans la Marine ; le CF Baltardive, pour le long entretien téléphonique et les précieux renseignements envoyés à propos de l'affaire de l'hydroxyde de soufre en 2001 sur le « Charles de Gaulle ». Ma reconnaissance va également, sans tous les nommer, à l'ensemble des officiers, officiers mariniers, quartiers-mâtres et matelots des deux bâtiments qui, au détour d'une conversation en coursive ou lors de quarts nocturnes en passerelle, m'ont donné des idées pertinentes de recherche. Je remercie enfin en particulier le CV Sudrat, commandant en second du « Tonnerre » et tuteur de mon mémoire, pour le temps passé à m'aider, m'orienter et me conseiller dans la mise en forme de la rédaction et dans mes recherches.