

## Les vertus de l'officier de marine

Ce texte est celui d'une conférence donnée par l'auteur en mai 2017 devant des membres du Medef. Il a été repris sous forme d'article par la revue La Baille<sup>1</sup> en Janvier 2019.

Par François Dupont<sup>2</sup>

Chers amis entrepreneurs, vous avez ou vous allez embaucher des hommes et des femmes venant des armées. Ils n'ont pas toutes les qualités et ont beaucoup de défauts sans doute. Mais ils ont en partage trois vertus : ils (elles) ont une conception très saine et très apaisée de l'autorité, ils (elles) ont le sens de la responsabilité, et pratiquent la bienveillance.

### L'autorité

L'autorité, c'est le chef. Et la discipline faisant la force des armées. Tout le monde le suit ! Dans les faits, c'est un peu plus subtil.

A la mer d'abord. L'autorité suprême, c'est la mer. On ne se bat pas contre la mer. On la respecte si on veut qu'elle vous préserve. Je me souviens d'un Brest Québec, à bord de la *Jeanne d'Arc*. Trois dépressions. Les jeunes midships ont rapidement compris, après qu'une vitre de passerelle ait explosé, qu'on doit réduire l'allure. On expliquera pourquoi on n'est pas vraiment à l'heure au cocktail de l'ambassadeur.

Après la mer, l'autorité c'est le commandant bien sûr. Oui et non !

Je vous emmène à bord du *Charles de Gaulle*. Il est 4 heures du matin. La nuit est très noire ; pas de lune. On ne le sent pas à la passerelle, mais la mer est forte ; mer 5. Ces mers de Méditerranée qui se lèvent en quelques heures. Le *Charles de Gaulle* navigue cap à l'ouest à bonne vitesse, car depuis minuit il s'éloigne des côtes syriennes pour minimiser les risques d'actes terroristes menés à partir de vedettes rapides. Au loin sur l'horizon, les feux des deux frégates qui accompagnent le porte-avions. Sous la surface le sous-marin nucléaire *Saphir*. Où ? Lui seul le sait.

Alors l'autorité. Le commandant ? Il n'est pas à la passerelle. Le commandant dort. Il est descendu à minuit dès le dernier avion ramassé au retour d'une mission au coeur de la Syrie. Cela a duré un peu car le jeune pilote de Rafale dont c'était un des premiers appontages de nuit a raté deux fois les brins. Quand, à la troisième tentative, sa combinaison trempée de tant de concentration et d'application, le pilote s'est enfin posé, le commandant, ancien pilote d'Etendard, l'a salué à la radio. « C'est bien Eric ».

Donc l'autorité actuellement, c'est le capitaine de corvette Vincent Latour 33 ans, officier chef du quart sur le *Charles de Gaulle*. Il vient de prendre son quart. Chef du quart ; une des plus belles responsabilités qui se puissent être. Vincent et, dans le noir qu'il ne distingue pas, l'officier marinier qui assure la navigation, l'homme de barre - tiens, cette nuit c'est une femme de barre - l'homme des machines, les veilleurs. On ne les voit pas, mais on sait qu'ils sont là, concentrés. Le PC machine est quelques ponts plus bas. Le PC machine c'est la puissance des réacteurs nucléaires, pour les hélices, pour les catapultes, et pour la puissance électrique.

Il est quatre heures trente. Vincent a ordonné de changer de cap : route vers les côtes syriennes. Dans deux heures la première pontée de la journée. Des Rafales et leurs bombes bien sûr, des avions de surveillance aérienne, des ravitailleurs et un hélico avec des forces spéciales - pour une mission très secrète. La passerelle aviation commence à s'animer.

– Salut Vincent.

– Salut Philippe répond l'officier chef du quart. « Début d'opérations sur le pont d'envol ».

Vincent et Philippe se connaissent bien. Ils n'ont pas besoin de beaucoup échanger pour savoir si tout va bien. Alors l'autorité ? Qui détient l'autorité ? Le commandant, sans aucun doute. Il l'incarne. Mais il n'est pas seul à la détenir. Aujourd'hui dans la nuit noire à 4 h58, Vincent aussi a sa part d'autorité.

C'est lui qui a la responsabilité du *Charles de Gaulle*. Et l'officier de quart machine 10 ponts plus bas. Et l'officier de quart à la passerelle aviation, qui au lever du soleil donnera l'autorisation de catapultage. Et

---

<sup>1</sup> La Baille est la revue des anciens de l'Ecole navale

<sup>2</sup> François Dupont est ancien élève de la promotion 1968 de l'Ecole navale. Il est aujourd'hui amiral (2S). Il a été directeur de l'IHEDN de 2005 à 2007

Tugdual le pilote de Rafale qui vient humer l'air de la passerelle, avant de rejoindre la salle de briefing. En cette fin de nuit méditerranéenne, chacun a sa part d'autorité. Cette magnifique mécanique qu'est un porte-avions en manoeuvre aviation est le résultat de cette autorité qui n'est pas concentrée sur une seule personne. Elle est intelligemment répartie. C'est pour cela que cela fonctionne. Vincent sait que son autorité comme officier chef du quart est reconnue, parce que lui-même reconnaît sa part d'autorité et celle de l'autre. Celle de Paul, le chef machine sans lequel il ne peut rien. Celle de Philippe à la passerelle aviation. Il n'y a donc aucune lutte d'autorité.

Et surtout aucune lutte de pouvoir. D'ailleurs à 8 heures, Vincent passera le quart à Nathalie. Lui le roi du monde va laisser sa place à une nouvelle reine du monde. Et cela ne se traduira ni pour l'un ni pour l'autre en termes de lutte de pouvoir.

Le commandant vient de s'asseoir dans son fauteuil, son fauteuil de commandant. On ne l'a presque pas entendu venir. Si ; par les quelques à peine ironiques « Bonjour Commandant, avez-vous bien dormi ? » Mais le commandant ne dit rien. Son autorité est là évidente, sans remettre en cause, ni celle de Vincent, ni celle de Philippe à la passerelle avia, ni celle de Paul et de ses réacteurs, ni celle de Tugdual qui va s'aligner dans quelques secondes pour le catapultage !

(Au fait si vous rencontrez un journaliste qui vous explique que ce que fait la France en Syrie est symbolique, proposez-lui de prendre la place de Tugdual au catapultage !)

Ainsi va la vie des hommes et des femmes du porte-avions, mais il en est de même à bord du *Triomphant* en patrouille de dissuasion nucléaire à des milliers de nautiques de la France et à des centaines de mètres de profondeur et de même à bord de la vedette qui lutte contre les trafics en mer des Caraïbes.

L'autorité n'est en aucune façon l'autoritarisme. Elle est le moteur de l'action. Elle est respect mutuel. Elle est répartie. Elle vous est donnée puis retirée et vous acceptez la règle du jeu. Elle ne demande pas de grandes phrases. Un regard souvent ou même un silence.

L'autorité que l'on incarne, grandit avec le marin. Le commandant a commencé par être officier chef du quart. Il s'est fait des frayeurs. Puis il a grandi.

Voilà comment nous vivons l'autorité. A mille nautiques des caricatures.

## La responsabilité

Si l'autorité est la marque du commandement - mais nous avons vu que cette autorité était distribuée, répartie - la responsabilité est la marque de l'équipage, de l'équipe.

C'est parce que chaque membre de l'équipage se voit reconnaître une part de cette autorité, aussi minime soit-elle, qu'il assume pleinement sa responsabilité. Voilà encore une certitude et une revendication fortement ancrées en nous. A mille nautiques du comportement du commandant du *Costa Concordia*.

Pour ce qui m'est donnée de responsabilité, à la passerelle, au central opérations, dans le hangar, sur le pont d'envol, à la catapulte, au drapeau que j'abaisse pour libérer l'avion, à la machine, à la passerelle avia. Une responsabilité que j'assume avec d'autant plus de sérénité que je sais que l'homme ou la femme qui assume la responsabilité au niveau juste supérieur au mien, c'est-à-dire mon chef, est prêt à assumer aussi sa part de ma responsabilité. Je sais que si je viens à défaillir -cela est possible- il suppléera ma défaillance. C'est ce qui fait qu'il est mon  $n + 1$ .

Il est à la fois capable de me confier la responsabilité qui me revient et prêt à pallier ma défaillance. Parce qu'il est mon chef, il gardera pour lui cette intervention et n'ira pas la clamer sur les toits. Un jour, peut-être, c'est moi qui pallierai sa défaillance, en allant au-delà de ce qui est normalement le cadre de ma responsabilité ; au-delà de ce que j'ai normalement le droit de faire parce que mon chef aura lui été victime d'une défaillance. Mais personne n'en saura jamais rien.

Si je suis responsable, je dois non seulement savoir et assumer la responsabilité qui m'est dévolue, mais je dois être capable d'aller un jour au-delà du cadre. Soyons transgressifs. Je dois être capable de... désobéir. Souvenez-vous de ce que disait Napoléon. « C'est un bon Général. Il n'a qu'un seul défaut. Il ne sait pas désobéir ! ».

## La bienveillance enfin

Si l'autorité est la marque du chef, du commandant - une autorité qu'il sait répartie, ce qui en fait la puissance - si le sens de la responsabilité est la marque de l'équipage - une responsabilité assumée en tout lieu, c'est là aussi ce qui fait la force de l'équipage, la bienveillance est la marque de l'homme, ou de la femme bien sûr, un membre de l'équipage. On ne peut attendre qu'il ne donne tout que dans la mesure où on lui accorde cette attention personnalisée qui lui permet d'exprimer toute ses qualités au service de l'équipage.

Bienveillance, un mot galvaudé ? Faut-il parler d'empathie ?

A bord du *Charles de Gaulle*, la bienveillance c'est l'officier d'appontage. C'est un pilote qui totalise des centaines d'appontages, et qui va accompagner chaque pilote. Chaque pilote dont il connaît les défauts, les angoisses. Sa voix dans les écouteurs sera dix fois plus utile que le plus pointu des systèmes d'aide à l'appontage.

À bord d'un sous-marin de la dissuasion nucléaire, en patrouille ininterrompue et ininterrompable pendant plus de 70 jours, la bienveillance c'est savoir que le temps long se gère. Savoir que pendant 70 jours, il y a des moments de moral haut et des moments de moral plus bas. Savoir que l'on ne peut exiger des hommes de la même façon en haut et en bas. La bienveillance c'est savoir à quel moment, vous allez annoncer à l'un des membres de l'équipage la nouvelle de la perte d'un être proche, ce qui impose de connaître son caractère, de mesurer le réconfort que peut ou ne peut pas lui apporter l'équipe au sein de laquelle il est affecté.

La bienveillance pour un marin du *Triomphant*, c'est savoir qu'il peut laisser à Brest sa jeune femme et ses trois jeunes enfants pendant 70 jours en étant sûr que si une quelconque difficulté se présente, elle sera assistée par l'état-major de l'amiral, et par les autres femmes de marin.

La bienveillance pour les soldats qui reviennent d'Afghanistan après plusieurs mois d'opérations c'est leur imposer - oui leur imposer- un sas de décompression de trois jours à Chypre alors qu'une certaine logique aurait poussé à reformer au plus vite la famille du soldat à Fréjus ou à Bayonne. Trois jours dans le meilleur des hôtels pour réapprendre à se détendre, à ne plus sursauter lorsqu'une porte claque avec un bruit si proche d'une explosion. Trois jours pour revenir un peu apaisé. (Pour ceux qui ne l'ont pas vu, voyez les ravages d'*American Sniper*).

La bienveillance est une attitude, un climat. C'est d'abord l'affaire du chef. La bienveillance c'est : «J'ai besoin de toi non pas seulement comme une pièce de mon dispositif, mais aussi en tant que ce que tu es, toi-même». La bienveillance s'apprend en période normale afin d'être au plus haut en période de crise.

## Conclusion

Perception apaisée de l'autorité, conscience aiguë de la responsabilité, conception adaptée de la bienveillance, sont ancrées dans la tête et dans le cœur des hommes et des femmes qui servent dans les armées. Des convictions qui se manifestent au plus fort en ces périodes d'opérations. Ce sont des qualités et des vertus, qu'ils conserveront en arrivant chez vous.

Certes ils ne sont sans doute pas les rois des bilans financiers, ni les experts du droit du travail, ni des pros de la relation client. Encore que ! J'ai connu en la matière des vocations cachées exceptionnelles ! Mais avec de telles qualités, non seulement vous pourrez vous reposer sur eux en toute confiance, mais vous verrez que, sans rien dire, et sans se mettre en avant, ils feront la promotion de l'autorité bien vécue au sens de la responsabilité assumée et de la bienveillance.

Ce sera au plus grand bénéfice de la vie de votre entreprise, et donc de votre bilan comptable !