

PROPOS RECUEILLIS PAR
FRÉDÉRIC DE MONICAULT
fdemonicault@lefigaro.fr

MANAGEMENT Cet été, le porte-avions *Charles de Gaulle* est resté à quai, à la base navale de Toulon (Var), pour maintenance. En opération, le bâtiment accueille 1800 marins : 1200 pour l'équipage, 500 pour le groupe aérien et une centaine pour l'état-major du groupe aéronaval. Son pacha, le capitaine de vaisseau Sébastien Martinot, décrypte cette entreprise particulière.

LE FIGARO. - Quelle est la procédure de nomination du commandant du *Charles de Gaulle* ?
Sébastien MARTINOT. - La même que pour les autres bâtiments : par décret du ministre des Armées. La marine nationale entretient un vivier d'officiers supérieurs susceptibles de prétendre à ces responsabilités. C'est ensuite le choix du chef d'état-major de la marine. Pour le *Charles*, un vécu à bord est recherché : j'ai commencé par être pilote avant de commander une flottille de chasse embarquée. L'expérience d'un commandement à la mer est également requise, dans mon cas sur la frégate *La Fayette*. Ce parcours balisé n'empêche pas qu'il puisse y avoir d'autres critères d'appréciation, plus intuitifs.

Quelle a été votre première pensée après avoir été choisi ?
J'étais en mission sur le *La Fayette* quand j'ai reçu l'appel du chef d'état-major de la marine. Il y a un sentiment d'exaltation, forcément. C'était en octobre 2020 pour une entrée en fonction à l'été : ces quelques mois de préparation sont précieux pour se projeter, rencontrer des marins, d'anciens commandants notamment, anticiper les exigences de la fonction. Précision : en entrant dans la marine, j'étais loin de penser que je commanderais un jour le *Charles de Gaulle* ! D'ailleurs, je n'étais pas en tête de gondole à l'École navale.

Y a-t-il un risque d'être submergé par la responsabilité ?
Le *Charles de Gaulle* est le bâtiment que je connais le mieux : cela donne des acquis. En outre, je suis bien entouré, avec un commandant en second et dix adjoints responsables chacun d'un département clé : l'aviation, les opérations, la maintenance, le nucléaire, la sécurité... Tous me permettent d'être avisé et de garder le recul nécessaire. La marine nous oblige à nous remettre constamment en ques-

tion : c'est un bon socle pour affronter les responsabilités.

Comment s'est effectuée votre prise de commandement ?
Qu'avez-vous fait en premier une fois à bord ?
Les deux épisodes sont distincts. Avant sa présentation à l'équipage, le nouveau commandant passe une semaine à bord en compagnie de son prédécesseur, pour prendre la température et se voir transmettre les dossiers. Le jour J, celui de la prise de commandement, est un moment exceptionnel : les 1200 hommes sont rassemblés sur le pont, en grand uniforme. On sent le poids de la fonction et la force du navire. La famille et les proches sont présents également. Dans la marine, nous alimons ces moments rituels. Nous en avons même besoin : quand des hommes et des femmes sont prêts à sacrifier leur vie pour la nation, une certaine solennité est indispensable.

Comme dans une entreprise, y a-t-il cette période symbolique des 100 premiers jours pour imprimer votre marque ?
Ce cap des 100 jours suggère une forme de rupture qui n'est ni possible ni même souhaitable sur un porte-avions. Je préfère parler de continuité, donc de transmission. Je succède à un officier supérieur de valeur qui a effectué un travail

« La masse d'un navire comme le Charles-de-Gaulle fait qu'on y mesure concrètement la valeur de la diversité. Nous accueillons aussi bien des jeunes issus de milieux défavorisés et en échec scolaire que des officiers au parcours académique exemplaire », témoigne Sébastien Martinot (ici, le 8 juillet 2021, à bord du porte-avions).

remarquable. Cela ne m'empêche pas d'avoir des convictions et de changer d'approche sur certains sujets : comme le fait de répartir différemment les efforts dans certains domaines - opérationnel ou tactique - ou encore d'adapter le mode de fonctionnement et les délégations... Tout en sachant qu'on ne commande pas pour soi mais pour la nation.

Les règles de leadership dans un cadre militaire peuvent-elles inspirer un dirigeant d'entreprise ?
Oui, et inversement. Le grade ne fait pas tout : il clarifie les positions mais n'empêche pas les échanges sans concession. Pour ma part, j'ai lu avec profit des ouvrages de sociologues ou d'experts en management même si la différence de nature avec les acti-

Sébastien Martinot « Chacun a besoin de comprendre le sens de son action »

Le pacha du « Charles de Gaulle » analyse la dimension managériale de sa fonction.



ALEXANDRA ALIAS/MARINE NATIONALE

vités militaires change le fond du propos. Certaines de nos méthodes sont assez similaires à celles que l'on retrouve chez Google, par exemple : nous faisons aussi bien de l'on boarding - avec un séminaire de rentrée et un livret d'embarquement - que du mentoring - avec le parrainage des nouveaux embarqués ou encore des immersions - un « Vis ma vie » dans un autre service - et des after work.

Dans une organisation très hiérarchique, comment fait-on pour sentir le moral des troupes ?
Un navire tourne bien quand ses marins se sentent bien. Je m'appuie sur un adjoint qui joue le rôle d'un DRH dans l'entreprise, en me faisant remonter le maximum d'informations. Je communique le plus possible en direct avec l'équipage, pour un ressenti sans filtre. C'est indispensable : un porte-avions ne s'arrête jamais de tourner. Il ne souffre pas d'approximation et reste un environnement exaltant mais exigeant. L'attention d'un commandant à l'égard des forces morales de son équipage est donc permanente car ce sont elles qui permettent d'emporter la victoire.

Les jeunes diplômés se disent en quête de sens dans leur travail. En est-il de même pour les jeunes marins ?

La tendance est générale. Chacun, et pas seulement les plus jeunes, a besoin de comprendre le sens de son action. S'il n'y a pas d'explication, il n'y a pas de motivation, et encore moins d'engagement. Parallèlement, on constate que les millennials sont très regardants sur leur équilibre vie privée-vie professionnelle. Comparé à il y a vingt ans, les métiers des armées intègrent beaucoup mieux cette exigence.

L'inclusion est un objectif pour les entreprises. Qu'en est-il sur le *Charles de Gaulle* ?
La masse d'un navire comme le *Charles de Gaulle* fait qu'on y mesure concrètement la valeur de la diversité. Nous accueillons aussi bien des jeunes issus de milieux défavorisés et en échec scolaire que des officiers au parcours académique exemplaire. J'ai en tête de nombreux marins qui donnent toute satisfaction à bord mais qui auraient certainement été en grande difficulté sociale en dehors de la marine nationale. Nous sommes une école de vie, révélatrice de talents. ■

CONFIDENCES

AVEZ-VOUS UNE DEVISE ?

Celle du *Charles de Gaulle* : « Être inerte, c'est être battu ».

QUELLES VALEURS DOIT AVOIR UN CHEF ?

Le courage, l'écoute, l'empathie, l'humilité, la détermination.

VOTRE RECETTE POUR DÉCOMPRESSER ?

Faire du sport et passer du temps en famille.

LE TALK
Retrouvez du lundi au vendredi
LE « TALK DÉCIDEURS »
Aujourd'hui : Lawrence Knights,
cofondateur de Kwerik
En vidéo sur lefigaro.fr/decideurs