



**HAL**  
open science

## Management de proximité : exigence et bienveillance au service de la performance

Guillaume Sadowski, Claude Chevalier, Louis-Antoine Aquino, Jean-Michel Soloch, Louis-Nicolas Bier

### ► To cite this version:

Guillaume Sadowski, Claude Chevalier, Louis-Antoine Aquino, Jean-Michel Soloch, Louis-Nicolas Bier. Management de proximité : exigence et bienveillance au service de la performance. Management de proximité : exigence et bienveillance au service de la performance, 2019. hal-03549349

**HAL Id: hal-03549349**

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03549349v1>

Submitted on 31 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ARMÉES**  
Zone Nord-Est

# LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

exigence et bienveillance  
au service de la performance

FÉVRIER 2019



**BANQUE POPULAIRE**  
ALSACE LORRAINE CHAMPAGNE



# LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Exigence et bienveillance au service de la performance



Les rencontres Armées-Entreprises sont co-organisées par *Armées Zone Nord-Est*<sup>1</sup> et la *Banque Populaire Alsace Lorraine Champagne*. S'adressant à des autorités civiles, des autorités militaires et des dirigeants d'entreprises représentatifs du tissu régional du Nord-Est de la France, ces rencontres ont vocation à partager les modes de fonctionnement de l'institution militaire et des différentes formes d'entreprises, dans une perspective d'enrichissement mutuel. Dans le cadre du lien Armée-Nation, chacune de ces rencontres fait l'objet d'une thématique et réunit des intervenants provenant de différents horizons.

Pour cette troisième rencontre, la thématique « *Management de proximité : exigence et bienveillance au service de la performance* » était animée par Lara JULIEN et développée par des intervenants issus de l'institution militaire et d'entreprises. Cette publication, élaborée par l'État-Major de Zone de Défense Est et la réserve citoyenne<sup>2</sup> de Metz, rapporte le plus fidèlement possible les réflexions résultant de cette rencontre. Dans celle-ci, le management de proximité sera désigné comme étant le management au contact de l'opérationnel et la capacité à créer une relation directe entre le manager et le subordonné, que ce soit par la relation humaine ou par la relation digitale, dans un contexte de révolution numérique.

---

<sup>1</sup> Inaugurée en janvier 2018, la marque *Armées Zone Nord-Est* fédère l'ensemble des militaires et civils qui servent les armées dans les régions Grand-Est, Bourgogne-Franche-Comté, Hauts de France et en Allemagne.

<sup>2</sup> La réserve citoyenne de défense et de sécurité est composée de volontaires agréés par les autorités militaires pour contribuer au renforcement du lien entre les armées et la société civile.



**PRÉFACES**

Général de corps d'armée Gilles LILLO	6
Monsieur Dominique WEIN	7

**LE MANAGEMENT DANS L'ACTION** 9

Approches convergentes	10
Changements et bouleversements	14
Expériences de managers	17
Formation des managers	20

**L'AUTORITÉ D'ADHÉSION** 21

Management et commandement	22
Verticalité et transversalité	24
Principe de subsidiarité	25
Fonction primant sur le grade	27

**LES ENJEUX DE DEMAIN** 29

Modes de gouvernance	30
Solitude de l'individu	32
Aspirations de la jeunesse	33
Digitalisation des consciences	34
Déshumanisation	37
Système d'armes et système d'hommes	38

**LES INTERVENANTS** 43



*Le management de proximité est un sujet qui nous concerne tous, chefs militaires, chefs d'entreprises, élus, managers, et qui a pour objectif d'optimiser, d'appréhender des situations exceptionnelles de vie, de manière à en faire de véritables leviers de performance. Il était essentiel que cette troisième rencontre entre armées et entreprises puisse aborder cette notion par rapport aux enjeux de performance alors même que notre société, de plus en plus numérisée et individualiste, crée de la solitude et tend à délaissier l'être humain.*

*Pour l'institution militaire, la performance est intrinsèquement liée à l'action du combat et à la notion de risque physique collectif. Face à l'adversité, l'exercice du commandement se forge dans l'éthique, la force morale et la résilience. Le chef est un meneur d'hommes et de femmes, qui édifie dans le temps l'adhésion active et la confiance de ses subordonnés avec exemplarité et humanité ; il s'agit de donner un cap et du sens à l'action commune. Que ce soit sur terre, dans les airs ou sur mer, nos soldats savent que les combats ne pourront être gagnés que par des équipes solidaires.*

*L'art de conduire des hommes et des femmes a de tout temps été l'objet de réflexion et de nombreuses publications. Mais cet art ne cesse de s'adapter à notre monde en perpétuelle mutation et nous impose, pour les jours qui viennent, d'être vigilant vis-à-vis de la place que l'on donnera à l'être humain.*



## Général de corps d'armée Gilles LILLO

Gouverneur militaire de Metz  
Officier général de la zone de défense et de sécurité Est  
Commandant de la zone Terre Nord-Est  
Commandant des forces françaises et de l'élément civil stationnés en Allemagne



*Cette troisième édition des rencontres Armées-Entreprises traduit les rapports étroits et pérennes entre la Banque Populaire Alsace Lorraine Champagne et l'Armée. Nous avons toujours un vif intérêt à l'observation des similitudes dans nos modes de management/commandement avec ceux en vigueur au sein de notre Armée. Ces rencontres sont l'occasion de confronter nos idées et concepts en matière de management et d'apprendre des pratiques managériales et de commandement de l'Armée en mettant en parallèle un univers relativement « protégé » (la Banque) avec des situations de commandement les plus difficiles (armée en opérations).*



*Nos modes de management actuels sont fortement axés sur du travail collaboratif pour mobiliser la force et l'intelligence collectives, sans annihiler toutefois la capacité à décider de nos managers. Nous avons également l'impérieuse nécessité de tenir compte de la transformation historique que nous vivons actuellement dans nos modèles bancaires avec notamment l'entrée en force des outils et process digitaux qui modifient les rapports, accentuent l'instantanéité et sont des facteurs d'accélération du temps.*

*Toutefois, cette transformation profonde a la vertu, même à distance, de rapprocher les hommes et les femmes, collaborateurs de l'entreprise et clients et, de ce fait, de faciliter un management fluide en interne et des relations plus rapides et plus souples en externe.*



## LE MANAGEMENT DANS L'ACTION

*« Prévoir, c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ;  
prévoir, c'est déjà agir. »*

Henri FAYOL

Dans les armées ou dans les entreprises, le management de proximité a toujours été une priorité, bien que leurs univers évoluent selon des objectifs différents.

La *troisième rencontre Armées-Entreprises* a choisi d'aborder le *management de proximité* en raison des résultats de nombreuses enquêtes faites auprès d'entreprises performantes. Il serait efficace pour bon nombre d'entre elles, comme le souligne Franck BOURNOIS<sup>3</sup> dans son ouvrage *La Prouesse française : Le management du CAC 40 vu d'ailleurs*<sup>4</sup>. Il y démontre que cette forme de management est étroitement liée à la performance.

Ce management n'est pas celui de direction mais bien celui où l'on demande des résultats directement auprès des équipes. Parmi ces résultats, on peut y déceler la priorité des objectifs à atteindre et la pression qui en découle. Il est réducteur de penser que la notion de performance est exclusivement liée au rendement. Introduire de la bienveillance dans son management est davantage un accélérateur de performance qu'un frein à l'efficacité.

## APPROCHES CONVERGENTES

Les témoignages qui vont suivre, aussi divers soient-ils, nous éclairent sur la notion de *management de proximité*. S'il peut y avoir une méthode particulière de management propre à chacun des intervenants, le *management de proximité* répond à des prérequis universels.

---

<sup>3</sup> Universitaire, directeur général de ESCP Europe (École supérieure de commerce de Paris) et professeur de management.

<sup>4</sup> « La Prouesse française : Le management du CAC 40 vu d'ailleurs » de Franck BOURNOIS, Ezra SULEIMAN, Yasmina JAÏDI – éditions Odile Jacob – 2017.

Léa LINSTER | Cheffe étoilée au Grand-Duché du Luxembourg

*« Selon moi, c'est se donner les moyens de transmettre avec talent le savoir-faire dont on est porteur. En tant que cheffe, dans ma cuisine, je travaille en direct car je n'ai pas droit à l'erreur vis-à-vis de mes brigades et surtout de mes clients. Je dirai aussi que transmettre rend heureux parce que nous lisons la satisfaction sur le visage de nos consommateurs. »*

Charlotte CLÉMENT | Directrice de cabinet au Centre Hospitalier Régional de Metz-Thionville

*« C'est un mode de management en direct où les échanges qui se font en regardant l'autre droit dans les yeux. C'est un management par objectifs empreint de valeurs et qui permet d'accompagner les collaborateurs et les faire grandir. »*

Colonel Catherine BUSCH | Commandant un bataillon d'élèves-officiers de l'école de Saint-Cyr Coëtquidan

*« Le management de proximité est un concept d'autorité et de tradition qui doit conduire à mieux comprendre la modernité. C'est avant tout un management du contact où le chef est avec ses subordonnés. Il se doit de se confronter à la réalité et a le devoir de s'intéresser à la situation de chacun. »*

Isabelle COGERY | Directrice adjointe à la Banque Populaire Alsace Lorraine Champagne dans le département des Vosges.

*« Étymologiquement, manager signifie agir de la main comme le maître d'école agite sa main pour attirer l'attention des élèves dans la cour. C'est naturellement devenu une méthode de direction. Le management de proximité est devenu quant à lui une science au service de la performance*

*du fait qu'il touche directement au réel et qu'il est en lien direct avec les outils de pilotage. »*

Gabriel GIACOMETTI | Directeur des cliniques Claude Bernard de Metz et Notre Dame de Thionville

*« Cette forme de management est porteuse de la stratégie de l'entreprise, et en cela elle revêt un caractère compliqué voire complexe tant il fait prendre un risque certain à l'entreprise par sa démarche novatrice. Mais il est porteur d'adhésion et de bienveillance. C'est en cela qu'il donne la possibilité au manager de porter un regard particulier sur ses collaborateurs. Il y a vingt ans, le management de proximité n'existait pas encore dans le milieu hospitalier. La prise de conscience d'intégrer cette forme de management est récente. Pour notre institution, il a fallu intégrer au sein de chaque équipe un leader et faire de cette nouvelle réalité un changement de paradigme où la valeur émotionnelle est plus importante. »*

De ces différentes visions, la notion de *management de proximité* se détermine par l'action de valoriser les compétences, les comportements, les expériences tout en gardant à l'esprit l'État Final Recherché<sup>5</sup>. Cet EFR génère alors une forme de pression qui ne doit pas se traduire par une tyrannie mais doit laisser une place plus importante à l'empathie, comme le soulignent ces différents témoignages. Si la performance amène à la rigueur, elle est aussi dosée d'humanité.

---

<sup>5</sup> L'EFR ou l'État Final Recherché est un élément clé de la Planification Militaire Opérationnelle (PMO) qui consiste à définir un objectif clair à atteindre dans toute action. Il est nécessaire pour fixer un cap.

Dans une interview accordée à Lara JULIEN, Frank BOURNOIS<sup>6</sup> ajoute que le *management* sous-entend la performance qui en est l'essence même. La *proximité* est quant à elle essentielle et se doit d'être spatiale et physique. Le management au cours du temps ne s'est pas intéressé qu'à la dimension individuelle. Il constate en effet un certain sous-investissement dans la notion d'efficacité collective. Le management de proximité procède à l'intelligence physique au sens anglo-saxon du terme, c'est à dire la gestion du renseignement. Il est tactique du fait de son caractère opportuniste, axiologique et tourne autour de valeurs. Selon lui, l'intelligence (gestion du renseignement) devient collective. Pour gagner, une équipe a besoin de savoir que chaque membre du groupe a un rôle bien précis et sait avec qui il fait équipe. De la même façon, le manager se doit de connaître la nature des handicaps qui peuvent obérer l'action de l'équipe. Cette prise de conscience est un facteur de succès.

Pour définir le management de proximité, Michel KALIKA, docteur en sciences de gestion, professeur en management et en systèmes d'information, aborde dans un premier temps la notion de management et ensuite de proximité. « *Le management c'est la performance, la fixation des objectifs et la prise en compte de toutes ses dimensions. C'est ce qui donne du sens. Avec la notion de proximité, c'est prendre conscience de la rudesse du terrain. La proximité est signifiante du physique, du réel, elle engage à être pragmatique, à être au contact. La proximité ramène à l'humain par différence avec les individus qui sont anonymes. La proximité donne le sentiment d'appartenance à une famille,*

---

<sup>6</sup> Universitaire, directeur général de l'ESCP Europe et professeur de management.

*elle permet d'être heureux, et d'enrichir en émotivité une relation situationnelle de terrain. »*

## **CHANGEMENTS ET BOULEVERSEMENTS**

Le management de proximité développe des actions composites : il s'adapte en fonction du contexte. Les équipes sont alors considérées et incluses dans l'action. La volonté du manager à reconnaître les talents permet à chacun de trouver sa place dans le groupe. En matière de performance et au regard de l'utilisation des talents de chacun dans une situation de changement, la capacité d'adaptation devient un enjeu important.

Léa LINSTER | Cheffe étoilée au Grand-Duché du Luxembourg

*« Le changement en cuisine arrive très souvent. Il est indispensable de bien connaître ceux que l'on a en face de soi, c'est une règle essentielle pour transmettre sa passion, donner du sens à leur travail et leur insuffler l'amour du risque pour démystifier la peur de la nouveauté. Cela passe par la rigueur et par l'exemple. Les collaborateurs cherchent auprès du manager un modèle et celui-ci se doit de répondre à cette attente. »*

Colonel Catherine BUSCH | Commandant un bataillon d'élèves-officiers de l'école de Saint-Cyr Coëtquidan

*« Le devoir de connaître ses subordonnés est enseigné à l'école dès les premières années de formation. On nous y apprend que le but de l'entretien individuel et individualisé est de mieux connaître la vie privée et l'environnement extra professionnel de nos subordonnés. Par cette connaissance, le manager peut et doit être en mesure d'optimiser le potentiel*



*de chacun d'entre eux pour rehausser le niveau de connaissance des équipes et ainsi se donner les chances de mieux réussir la mission assignée. Le terme de « famille » n'est pas qu'une figure de style ! Le chef doit bien connaître les siens, ce qui encore est gage de réussite. Pour nous, militaires, et je suppose qu'il en est de même dans l'entreprise, il nous faut accompagner journallement et régulièrement nos équipes. Cette connaissance de l'individu et du groupe me paraît primordiale. Le manager se doit d'être un chef d'orchestre, il lui appartient de donner du sens, de tisser des liens, et surtout d'être clair au sujet du chemin à suivre pour obtenir leur confiance afin qu'ils deviennent des acteurs du changement. La place du chef est par conséquent sur le terrain et non en haut d'une tour d'ivoire. Aujourd'hui, il semble important de mettre en avant la notion d'intelligence collective afin de mieux responsabiliser ses équipes. »*

D'autres difficultés sont à prendre en compte en raison du *turn over* fréquent des équipes. Forcé de s'adapter en permanence, le manager de proximité se retrouve bien souvent dans le cadre d'une *mission courte*. Il doit faire ses preuves au plus vite et obtenir des résultats à court terme. C'est l'effet « presse citron ». Pourtant, il se doit de prêter attention aux membres de l'équipe pour une meilleure gestion et éviter désengagement et épuisement. Au-delà des terminologies employées chez les intervenants telles que *brigades, services, sections, équipes*, c'est la proximité, la connaissance de l'homme, l'écoute et l'empathie qui sont communes à tous.

L'évolution intergénérationnelle des pratiques managériales est également prégnante. L'analyse de ce type de management induit le besoin de reconnaissance. Ainsi, il

permet de susciter l'adhésion par un style personnel de l'exercice du management. Ceci est souvent lié à la passion, l'enthousiasme et l'impératif de donner envie.

Interviewés par Lara JULIEN, Céline et Francis GRIS, dirigeants de *Gris Group*, fille et père associent le management de proximité au management intergénérationnel. L'entreprise familiale est à l'image du tissu industriel du Grand Est, c'est à dire une PME qui exporte 40% de sa fabrication et compte pour premier client l'Allemagne. L'entreprise de Lesménils, en Meurthe-et-Moselle, a bâti un modèle performant autour d'un produit : la rondelle de fixation. Par cette réussite, Francis GRIS estime que le management de proximité se doit d'être participatif car il entraîne à plus d'autonomie. C'est selon lui ce qui explique aujourd'hui la pratique du *reporting par processus*, c'est-à-dire le fait d'avoir des échanges sur les différents indicateurs de performance. Il y a ainsi un cadre très clair et l'on sait qui fait quoi. Comme beaucoup de chefs d'entreprise, on peut parfois faire des erreurs. Une de ses erreurs, donne-t-il en exemple, a consisté à vouloir reproduire un schéma de management identique sur tous les sites de production : « *Je n'avais pas intégré la notion de spatialité, autrement dit : autres lieux autres mentalités. Il faut donc laisser plus d'autonomie au cadre de proximité.* »

La pratique du management peut différer d'un manager à un autre. Si l'originalité du management dans *Gris Group* est qualifiée de bicéphale, chaque dirigeant agit en fonction de sa propre sensibilité.

Pour Céline GRIS, c'est un ajustement constant par une plus grande empathie vis-à-vis de ses équipes. Elle ajoute « *Il m'a fallu ajuster ma posture pour bien faire comprendre que les relations avec les équipes n'étaient pas du domaine du*

*copinage mais plutôt de celui de la convivialité. J'aime beaucoup cette expression : " Seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin ! " ».*

## EXPÉRIENCES DE MANAGEURS

Gabriel GIACOMETTI | Directeur des cliniques Claude Bernard à Metz et Notre Dame de Thionville

*« Le manager se doit d'être expérimenté s'il veut être crédible et cela passe non seulement par une connaissance du terrain mais également par une écoute et cette dernière disposition me semble essentielle. C'est une façon d'imposer le respect. À commencer par soi-même, c'est-à-dire à se respecter soi-même. Je crois en la vertu de l'exemple. Dans le monde hospitalier le respect de l'autre est primordial, non seulement vis-à-vis des collaborateurs mais aussi des patients. Le respect de l'autre est essentiel. L'équipe dans son ensemble a une exigence de respect vis-à-vis d'elle-même afin de respecter les patients. »*

Colonel Catherine BUSH | Commandant un bataillon d'élèves-officiers de l'école de Saint-Cyr Coëtquidan

*« L'exemplarité doit précéder la compétence et la prise de décision. Le chef doit, au fur et à mesure, développer une appétence naturelle à cette prise de décision par le dialogue avec ses collaborateurs. Il doit avoir à l'esprit une certaine idée de l'humilité qui lui permettra d'exercer son commandement d'une manière plus sereine dans un rapport gagnant-gagnant. Le commandement n'est pas une fin en soi car le bon manager n'est certes pas celui qui en parle le plus mais plutôt celui qui le pratique le plus. »*

Dans son ouvrage *Vers l'armée de métier*<sup>7</sup>, Charles DE GAULLE signifiait l'importance de susciter l'adhésion : « *D'un soldat, on dit d'abord, il est de tel corps, d'ailleurs le côté affectif du métier trouve dans ce groupement organique des aliments de choix, le désir qu'éprouve l'individu, faible, médiocre, passager, de participer à la force, à la grandeur, à la durée, à la splendeur d'une troupe familière, l'excite et le satisfait.* »

Le chef est donc celui qui fait et donne envie en impliquant l'individu à un dessein collectif qui le dépasse. La fable des casseurs de pierres de Charles PÉGUY illustre également cet état d'esprit. Lorsque ce dernier se rend à Chartres, il rencontre trois tailleurs de pierres travaillant sur un chantier. Il leur demande alors ce qu'ils font. « *Je taille des pierres* », soupire le premier. « *Je construis un mur* », répond le second. « *Je bâtis une cathédrale* », s'exclame le troisième.

Charlotte CLÉMENT | Directrice de cabinet au Centre Hospitalier Régional de Metz-Thionville

« *En effet, le manager se doit de développer l'esprit d'équipe. Le challenge est bien de donner envie à toutes ses équipes de se dépasser ensemble. Il doit en permanence trouver un juste milieu, un certain équilibre entre humilité et fermeté dans l'exercice de son management. Savoir ménager ses équipes est également important, le manager doit savoir « mettre en jachère » les femmes et les hommes qui composent ses équipes. Il y a un temps pour tout. Un temps pour l'action, et un temps pour l'introspection, un temps opérationnel et un temps où l'expertise doit prendre le dessus. Progresser, c'est un éternel aller-retour entre ces temps.* »

---

<sup>7</sup> « Vers l'armée de métier » de Charles DE GAULLE – éditions Berger-Levrault – 1934.

Léa LINSTER | Cheffe étoilée au Grand-Duché du Luxembourg

*« Le manager doit avoir du cœur, il ne doit pas être jaloux de la réussite de ses subordonnés. Tant mieux si l'élève dépasse le maître, il ne peut que s'en réjouir. Dans le domaine de la restauration, toute l'équipe se doit d'être unie. Elle se doit d'être flexible car la prise de décision doit être rapide. Je crois que le manager est celui qui pousse les autres à être meilleurs. Dans notre domaine, nous vivons des compliments que les clients nous adressent. Faire et recevoir des compliments rend heureux et fiers. Le manager doit cependant rester exigeant et savoir partager le succès ».*

Dans un entretien accordé à Lara JULIEN, le colonel Vincent MONFRIN partage son expérience de chef de corps du 6<sup>ème</sup> régiment du matériel de Besançon en développant la notion de chef au sein des armées.

*« Le manager dans le monde militaire est un chef que l'on a envie de suivre. Dans nos armées, le chef se doit de bien connaître ses hommes pour aller au combat. Il se doit d'ordonner les priorités par rapport aux objectifs à atteindre et donc de responsabiliser ses hommes. Si les objectifs fixés à atteindre ne sont pas négociables, il me semble que la manière d'y parvenir doit être laissée à la discrétion du manager de proximité. Une autre donnée essentielle dans la pratique du commandement est le retour d'expérience, période qui doit être sacralisée. Il importe de donner du sens au travail accompli. L'exemple est quant à lui le vrai levier du commandement, il est fédérateur d'énergie. À ce stade, nous ne sommes plus dans une communauté d'intérêts mais bien dans une communauté de destin. »*

## FORMATION DES MANAGEURS

Dans l'armée britannique, les jeunes officiers sont considérés comme « incompetents » en management jusqu'au grade de capitaine. Cette position est alors acquise et comprise de tous car chacun sait qu'il faut un temps de formation et de maturité nécessaire pour acquérir les bonnes pratiques de management.

L'usage du *management de proximité* passe non seulement par l'excellence de la formation des jeunes générations de dirigeants, de chefs, de managers mais aussi de l'enseignement des bonnes approches, des bonnes méthodes et des bonnes pratiques. Le Général de corps d'armée Gilles LILLO<sup>8</sup> rappelait lors de cette rencontre la distance qui existe entre l'enseignement et la réalité du terrain. L'expérience débutante des jeunes diplômés est souvent confrontée à celle des managers très expérimentés tant sur le savoir que sur la culture d'entreprise. Il y a là, inévitablement, une confrontation de ces deux expériences.

---

<sup>8</sup> En 1982, le Général LILLO obtient son diplôme de l'école spéciale militaire de Saint Cyr. Breveté chef d'unité de haute-montagne en 1985, il est le premier officier général à être diplômé de l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC).

## L'AUTORITÉ D'ADHÉSION

*« C'est l'Homme qu'il s'agit de sauver, de faire vivre et de développer. »*

Général Charles DE GAULLE

Le terme de *management* est sémantiquement proche des notions de *gérer, diriger, réussir à faire quelque chose* ; il est affilié à l'environnement propre d'une entreprise et aux objectifs qu'elle s'est fixée. De ce fait, le résultat est mis en avant ; il s'agit d'atteindre la performance. À contrario, l'institution militaire ne saurait être une entreprise, car la recherche de la performance est, pour elle, intrinsèquement liée à l'action du combat et à la notion de risque physique partagé. La notion que les armées emploient est celle du *commandement*. Le terme provient du latin *caput*, c'est-à-dire la tête ou celui qui commande, le but étant de *prescrire, mener, diriger*. L'initiative est mise en avant : il s'agit de définir un cap que l'on doit suivre.

## MANAGEMENT ET COMMANDEMENT

Les deux notions se rejoignent sur un objectif commun qui consiste à conduire une action ou un dessein. Si elles peuvent partager ce même état d'esprit, elles se différencient néanmoins sur leur façon de procéder. L'environnement militaire et celui de l'entreprise restent différents sur de nombreux aspects ; le plus prédominant d'entre eux est une moindre exposition au danger dans le monde de l'entreprise que dans celui des armées. Néanmoins, la notion de risque partagé pour les entreprises peut bel et bien exister dans un autre contexte. Celles-ci peuvent rencontrer des difficultés socio-économiques, d'ampleur microéconomique et/ou macroéconomique, impactant l'organisation directionnelle et opérationnelle. Ces entreprises peuvent être contraintes à évoluer dans un environnement hostile où les marchés seraient comparables à des champs de bataille.

Le *management* et le *commandement* ont tous les deux vocations à réunir des compétences individuelles, à les



harmoniser et à les ordonner. Dans l'entreprise, le consensus est souvent mis en avant pour créer un mouvement collectif. Dans les armées, c'est la volonté d'un chef. De part et d'autre, l'adhésion des individus est indispensable à la réussite de l'objectif et nécessite donc de s'engager subtilement dans l'exercice de l'autorité. C'est tout l'art du commandement d'élever vers le haut l'ensemble des subordonnés.

Gage de stabilité et de performance pour l'institution militaire, l'autorité exercée dans les armées françaises repose sur une chaîne de commandement qui tire son efficacité de la place substantielle qu'elle confère à l'être humain. Pour que des hommes et des femmes puissent évoluer dans des milieux hostiles, pour qu'ils puissent remplir leurs missions tout en s'exposant frontalement au danger, l'autorité *par la contrainte* a ses limites. Il lui faut l'adhésion collective et active des subordonnées que l'on peut identifier par le lien affectif qui les unissent à leur chef. On obéit parce que l'on estime son chef et qu'on lui fait confiance.<sup>9</sup> Ainsi, dans les armées, l'autorité repose avant tout sur l'élan d'humanité de celles et ceux qui les composent.

Le maréchal Hubert LYAUTEY est souvent cité en exemple pour illustrer le rôle du chef, qui consiste avant tout à exercer l'autorité avec humanité : « *Celui qui n'est que militaire n'est qu'un mauvais militaire, celui qui n'est que professeur n'est qu'un mauvais professeur, celui qui n'est qu'industriel n'est qu'un mauvais industriel. L'homme complet, celui qui veut remplir sa pleine destinée et être digne de mener des hommes, être un chef en un mot, celui-là doit avoir ses*

---

<sup>9</sup> Notion d'*obéissance d'amitié* du général d'armée Aubert FRÈRE.

*lanternes ouvertes sur tout ce qui fait l'honneur de l'humanité.* »<sup>10</sup>

## **VERTICALITÉ ET TRANSVERSALITÉ**

Que ce soit dans les armées ou les services, le commandement s'inscrit dans une structure hiérarchique pyramidale en raison de la nécessité d'assurer une direction centralisée des opérations par temps de crise ou de guerre. Cette structure assumée se retrouve alors en grande contradiction vis-à-vis des modèles managériaux que l'on peut rencontrer dans le civil. L'horizontalité dans les armées pourrait conduire à la fragilisation de la notion d'autorité pour la remplacer par la notion de conviction ou de croyance. Le commandement doit pouvoir conduire toute une troupe vers *l'assaut final*. Dans les armées, l'autorité du chef est directement liée à la responsabilité. Comptable des vies humaines placées sous sa responsabilité, il assume une juste part d'exercice de la contrainte dans l'objectif d'accomplir la mission qui lui est donnée.

Au demeurant, le chef responsable ne pourra exercer son autorité sans la confiance et l'adhésion qu'il ne cesse de cultiver auprès de ses hommes.

En complément de qualités humaines indissociables à l'exercice du commandement telles que l'exemplarité et l'intégrité, le chef exerce son autorité en veillant à tenir compte de trois dimensions : l'individu, le groupe et la mission.

---

<sup>10</sup> « Le rôle social de l'officier » d'Hubert LYAUTEY - Revue des Deux Mondes – 1891.

**L'individu (gestion)** : il s'agit de l'encourager, de lui donner des responsabilités, d'être attentif à ses problèmes, de reconnaître et d'utiliser au mieux ses compétences. Cette dimension demande donc au chef de connaître ses hommes mieux qu'un gestionnaire de ressources humaines !

**Le groupe (cohésion)** : il s'agit de fixer les règles d'exécution, de maintenir la discipline, de constituer l'esprit d'équipe, d'encourager, de motiver et de communiquer avec le groupe. Le *rasso*<sup>11</sup>, avant la séance de sport, est le moment idéal pour s'adresser droit dans les yeux à l'ensemble de la troupe.

**La mission (action)** ; il s'agit de remplir un objectif précis (EFR) en fonction des ressources disponibles. Après avoir fixé le cap, le chef doit laisser de la liberté d'action à ses subordonnés et leur donner rendez-vous sur l'objectif. C'est ainsi que le chef obtiendra l'adhésion active de ses hommes.

### PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ

Aujourd'hui, le soldat possède de nombreuses exigences et aspirations. Il souhaite faire valoir son expérience et ses compétences. Le commandement moderne consiste à valoriser les atouts d'un individu au bénéfice du groupe et de la mission en favorisant son implication. Simple exécutant par le passé, le soldat est devenu un collaborateur à qui l'on confie des responsabilités favorisant le principe de subsidiarité. Dans le respect de la hiérarchie, ce principe favorise l'épanouissement moral et professionnel du subordonné. Néanmoins, en déléguant son autorité, le chef délégataire reste responsable.

---

<sup>11</sup> *Rasso* : rassemblement quotidien des membres d'une unité.

Dans le cadre de l'opération Sentinelle, le chef d'unité est amené à planifier les patrouilles en fonction de ses effectifs, ses moyens et son environnement. Pour cette opération intérieure, sa mission est de lutter contre le terrorisme au profit de la population. Afin d'accomplir cette mission, le chef d'unité délègue à ses chefs de groupe la responsabilité de couvrir et surveiller différents secteurs en appui des Forces de Sécurité Intérieures (FSI)<sup>12</sup>. Selon le type d'opération, le niveau d'emploi correspond au niveau de responsabilité. L'opération Sentinelle est surtout et avant tout « *une affaire de sergent* ».

Strasbourg, mardi 11 décembre 2018 vers vingt heures, des coups de feu résonnent en plein cœur de la ville. À ce moment précis, un groupe de quatre soldats du 152<sup>e</sup> régiment d'infanterie de Colmar<sup>13</sup>, alerté par les tirs, se porte immédiatement sur les lieux du drame. Deux d'entre eux sont très jeunes en service tandis que les deux autres ont déjà une forte expérience opérationnelle. Des cris de panique et de peur retentissent et beaucoup de civils tentent de fuir la zone dans un chaos général. Le chef de groupe prend la responsabilité d'intervenir et se dirige avec ses hommes vers l'assaillant. Sous le feu, ils appliquent les actes réflexes<sup>14</sup> avec professionnalisme : analyse de la situation et de l'environnement, prise en compte des civils, détermination de la cible, prise de contact, élévation de l'arme, visée et tir. La

---

<sup>12</sup> Les FSI qui dépendent du Ministère de l'Intérieur sont primo-intervenantes dans la sécurité du territoire national. Les soldats engagés dans l'opération Sentinelle sont déployés en appui des forces de police et de gendarmerie dans le cadre d'une demande de réquisition préfectorale.

<sup>13</sup> Le 152<sup>e</sup> RI de Colmar est un régiment créé sous la révolution française. « *Le premier régiment de France* » s'impose en 1915 au cours des combats du Vieil Armand (*Hartmannswillerkopf*). Les Allemands surnomment alors les soldats du 152<sup>e</sup> RI « *les diables rouges* ». Régiment de tradition d'Alsace, il reçoit le 13 décembre 1918 la fourragère de la légion d'honneur.

<sup>14</sup> La chronologie du tir en sept temps correspond à une succession logique de gestes qui permettent au tireur de traiter efficacement un ou plusieurs objectifs en préservant sa sécurité et celle de ses équipiers. Elle doit être enseignée et répétée pour devenir un réflexe naturel.

riposte du groupe blesse l'assaillant et le met en fuite. Le groupe sécurise alors les lieux et apporte les premiers soins<sup>15</sup> aux victimes blessées.

Dans cette opération, le chef d'unité délègue à chaque chef de groupe la responsabilité d'apprécier la situation et de prendre les bonnes décisions. Mais cette délégation d'autorité prend tout son sens si elle repose sur des comptes rendus immédiats (CRI), de grande qualité, permettant à la chaîne de commandement de conserver le principe de subsidiarité.

Après les CRI et rapports de fin de mission, vient le temps du RETEX<sup>16</sup>. Cette phase est systématique après chaque opération et permet de recenser les axes d'amélioration individuels et collectifs. Le RETEX n'a d'autre ambition que de tirer les hommes vers le haut, quel que soit leur niveau de responsabilité. La force vive de chaque individu est ainsi valorisée au profit d'un intérêt collectif et supérieur.

### **FONCTION PRIMANT SUR LE GRADE**

Le principe de subsidiarité peut également se manifester lorsque l'on attribue une certaine technicité dans les fonctions du subordonné. Dans les armées, la fonction prime parfois sur le grade. Dans l'armée de l'Air ou la marine Nationale, la technicité est hautement présente en raison de l'environnement technologique. L'aviation est un domaine qui nécessite de mobiliser et d'organiser différents pôles de spécialités dans le but de faire voler des aéronefs de plus en

---

<sup>15</sup> Chaque soldat engagé en opération est formé et entraîné à apporter les premiers soins quelles que soient les circonstances et y compris en zone de combats.

<sup>16</sup> Le retour d'expérience est l'action d'enrichissement mutuel des connaissances pour un individu et un groupe.

plus modernes. Les objectifs stratégiques du « *Plan de Vol*<sup>17</sup> » de l'armée de l'Air confirment la nécessité d'innover dans l'aviation et l'espace afin de conserver un temps d'avance ; il s'agit d'anticiper les menaces futures et stimuler l'innovation. Ce plan stratégique implique directement l'aviateur en raison de son identité militaire et son ADN singulier. Ainsi, la responsabilité et le principe de subsidiarité se justifient en raison d'une compétence technique et particulière, quelle que soit sa spécialité et son niveau de responsabilité.

Si un sergent « pistard<sup>18</sup> » a pour mission de permettre à un aéronef de décoller, son expérience et sa technicité seront déterminantes pour autoriser ou non un décollage. Face à une telle situation, l'officier naviguant n'utilisera pas de son autorité car il reconnaît l'expertise de son subordonné. Lorsque que la fonction prime sur le grade, c'est le professionnalisme et le respect qui s'expriment. La proximité devient alors plus importante que l'autorité.

Dans un monde en perpétuelle évolution, cette proximité indispensable entre chef et subordonné doit résister aux enjeux de demain.

---

<sup>17</sup> « Le Plan de Vol » de l'armée de l'Air est un plan stratégique qui prend en compte les évolutions prévues par la Loi de Programmation Militaire. Les objectifs sont de maintenir une armée de l'Air puissante, de garantir la supériorité aérienne, de conserver un temps d'avance et de cultiver la force morale des aviateurs. La Loi de Programmation Militaire 2019-2025 a été promulguée le 13 juillet 2018 et prévoit une remontée substantielle de l'effort de Défense en 2019.

<sup>18</sup> Le *pistard* est responsable de la préparation de l'aéronef avant le vol. Il inspecte l'aéronef pendant le tour avion avec le pilote et l'aide à s'installer dans le cockpit. En fin de mission, il est le garant de la remise en œuvre de l'aéronef.

## LES ENJEUX DE DEMAIN

*« On a soigneusement étudié l'outil : le canon, le fusil, le cheval, et le moins possible l'ouvrier, par qui seul pourtant vaudra l'outil. »*

Maréchal Hubert LYAUTEY

L'exercice de l'autorité d'adhésion illustre l'efficacité du tandem entre le leader et son équipe. Cette relation se traduit par un mouvement perpétuellement descendant mais aussi ascendant. De ce fait, il est primordial de prendre en considération les informations qui remontent, de les entendre et de les comprendre. Par ailleurs, divers témoignages convergent vers une forme de coopération fraternelle entre acteurs d'une même organisation. Le management de proximité serait ainsi lié à la solidarité ou l'interdépendance entre individus, condition *sine qua non* pour façonner une confiance. Les bouleversements de notre époque nous obligent à engager une réflexion et prendre acte des différents défis à venir ; il nous faut déterminer les freins à la solidarité et à la confiance qui nuisent à l'esprit de corps.

## **MODES DE GOUVERNANCE**

En moins de trois cents ans, l'humanité a connu quatre révolutions industrielles majeures. Tous ces bouleversements n'ont pas seulement impacté nos sociétés mais également la façon de diriger, d'encadrer et de guider l'être humain à travers ces évolutions. La nouvelle gouvernance posée par ces bouleversements met au défi les organisations de se réinventer et d'évoluer. Chaque révolution a su générer de façon corollaire un nouveau format de management pouvant être d'un style directif, participatif, ou reposant sur un leadership. Le management a pris en considération ces évolutions mais également les évolutions propres aux changements sociétaux et aux aspirations individuelles.

Traditionnellement, le management s'applique dans le cadre d'une organisation où les collaborateurs sont regroupés par



domaines de spécialisation, par fonctions. La forte centralisation de ce type d'organisation a pour conséquences un certain immobilisme et un formalisme élevé. Ces dernières années, ce format de management est remis en cause en raison de ses nombreux dysfonctionnements. En effet, il peut engendrer un déficit de considération et de reconnaissance, des rémunérations peu stimulantes, un manque de formation. C'est autant de causes responsables de la recrudescence des *burnout*, des risques psychosociaux, d'un certain mal être social. Plus globalement, ces effets sont un terreau favorable à une crise de confiance et une crise d'autorité.

De récentes recherches<sup>19</sup> montrent que les modes de management le plus souvent en vigueur en France, toutes organisations confondues, ont un impact direct sur la qualité de vie au travail, et par conséquent sur la performance de l'organisation. En 2016, l'organisme *France Stratégie*<sup>20</sup> présentait les résultats d'une enquête menée sur la qualité du management en France et dans l'Union Européenne. Les résultats révélaient le retard important de notre pays en matière de management propice à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Les modes de management pratiqués se basent encore sur des modèles tayloriens et weberiens, consacrant une organisation du travail dépersonnalisée, uniforme, avec une distance hiérarchique très forte<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Bourdu, E., Péretié, M-M., Richer M. (2017). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité*. La Fabrique de l'industrie, laboratoire d'idées.

<sup>20</sup> France Stratégie est une institution de réflexion, d'expertise et de concertation rattaché au Premier Ministre.

<sup>21</sup> Geert Hofstede, psychologue et sociologue néerlandais, a établi un indice synthétique de la distance hiérarchique se mesurant de 0 (faible) à 100 (fort). La moyenne mondiale est de 57. Celle de la France s'établit à 57, loin devant les États-Unis (40), les Pays-Bas (38), la Grande-Bretagne (35) ou l'Allemagne (35).

Sous l'effet de la montée de la solitude et de l'individualisation, les modèles d'organisation et les formats de management traditionnels ne répondent plus à ces évolutions contemporaines. L'impact de la vie professionnelle sur la vie privée n'est plus à démontrer et l'entreprise tient fondamentalement un rôle social vis-à-vis de l'individu. Le management traditionnel est celui qui est unilatéral et cloisonné par fonctions. Dans celui-ci, le manager se focalise sur une approche technique avec une posture *command and control* et où la pression des objectifs à atteindre oriente son état d'esprit. Aujourd'hui, ce manager est mis au défi de se transformer et de se hisser à l'encontre de l'individualisme et de la solitude.

## SOLITUDE DE L'INDIVIDU

Depuis 2010, la Fondation de France<sup>22</sup> publie régulièrement un baromètre intitulé *Les Solitudes en France* qui évalue régulièrement la situation des Français sur le plan de l'isolement relationnel, c'est-à-dire la situation de ceux qui n'ont pas ou peu de relations sociales au sein des réseaux amicaux, familiaux, professionnels, associatifs et de voisinage.

Le premier rapport<sup>23</sup>, établi en 2010, met en exergue qu'un français sur dix (9% de la population française) se sent exclu, abandonné ou inutile<sup>24</sup>. Depuis ce premier rapport, la montée de la solitude est inexorable et s'accroît d'année en année<sup>25</sup>. En 2016, cinq millions d'individus ont peu de

---

<sup>22</sup> Créée en 1969, la Fondation de France est un organisme privé et indépendant qui réalise des projets à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social et culturel. Elle est reconnue d'utilité publique.

<sup>23</sup> Étude disponible sur le site internet de la Fondation de France, « Les Solitudes en France – Rapport 2010 – 2016 ».

<sup>24</sup> Ce rapport note que l'émergence des réseaux virtuels ne permet pas d'endiguer le phénomène de solitude.

<sup>25</sup> En 2012, 11% des Français déclarent se sentir seuls, en 2013 12%.

contacts familiaux, au travail, avec leurs amis, voisins ou au sein de réseaux associatifs. C'est un million de plus qu'en 2010.

Malgré des moyens de communication capables de briser les frontières géographiques, les êtres humains se recentrent sur eux-mêmes. La Fondation de France a conclu que les pratiques numériques n'enrayaient pas la progression de la solitude<sup>26</sup>.

## ASPIRATIONS DE LA JEUNESSE

Les générations Y et Z<sup>27</sup> n'ont plus les mêmes aspirations que leurs aînés. Les carrières d'aujourd'hui ne sont plus celles d'hier. Les ressources humaines du secteur public ou privé sont confrontées à des défis tels que la fidélisation, l'attractivité, la quête de sens, la manière de travailler, l'accès immédiat à l'information et le télétravail. La rémunération et la sécurité de l'emploi ne sont plus des facteurs prédominants pour les nouvelles générations. Le *turn over* est d'ailleurs très important et les jeunes n'ont plus peur de démissionner pour rester cohérents avec leurs aspirations.

Avec le renouvellement annuel de près de 10% de ses effectifs, l'institution militaire fait le choix d'une force armée jeune<sup>28</sup>. À travers les différentes campagnes de recrutement, l'armée française répond à un besoin chez ces nouvelles générations en leur offrant un sens à leur vie et l'opportunité de s'associer à une cause utile. Les entretiens de recrutement

---

<sup>26</sup> Les jeunes générations, adeptes des réseaux sociaux, sont particulièrement touchés par le phénomène de solitude : 18% des jeunes de 15 à 30 ans expriment ce sentiment.

<sup>27</sup> Générations Y : nées dans les années 80. Générations Z : nées dans les années 90.

<sup>28</sup> En 2019, le ministère des Armées recrute plus de 21 000 militaires (environ 14 000 pour l'armée de Terre, 3 500 pour l'armée de l'Air et 3 500 pour la marine Nationale).

dans les armées confirment que les jeunes générations sont à la recherche de valeurs humaines fortes.

Dans le monde civil, cette quête de sens et la recherche d'engagement pour la société poussent les jeunes générations à quitter une entreprise malgré un salaire confortable. Conséquence, de plus en plus d'entreprises s'inscrivent dans une démarche de responsabilisation sociétale. Soucieuses de leur impact et de leur utilité dans notre société, elles adoptent des démarches dites de RSE<sup>29</sup> et vont parfois au-delà du cadre légal.

## **DIGITALISATION DES CONSCIENCES**

L'individualisme, la solitude, les diversités organisationnelles, sont autant d'aspects qui soulèvent l'importance de la place du chef ou du manager. S'il doit s'inscrire comme une solution face à des défis tels que le recul des solidarités, la perte de confiance et de sens, le chef ou le manager est celui qui relie les individus dans un dessein collectif partagé.

Toutes les organisations et institutions, privées ou publiques, s'inscrivent dans le sillon d'une transformation numérique généralisée. Les nouvelles technologies permettent à nos sociétés d'évoluer autrement mais l'usage qui en est fait nous interroge d'une part sur la place de l'être humain et d'autre part sur la façon d'intégrer les évolutions technologiques<sup>30</sup> ; ces défis sont primordiaux pour l'ensemble des organisations

---

<sup>29</sup> La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises ayant pour but de respecter les principes du développement durable. (Économie viable, impact social positif et respect de l'environnement).

<sup>30</sup> Les évolutions technologiques se font à un rythme toujours plus rapide face à des organisations complexes où les processus de changement demandent un temps nécessaire d'adaptation et de transformation.

humaines pouvant faire du capital relationnel une force pour atteindre de la performance.

Dans un premier temps, le digital a révolutionné les moyens de communication en offrant de nombreux avantages. Les relations et les échanges se jouent aujourd'hui des barrières géographiques et permettent de communiquer instantanément avec n'importe qui partout dans le monde. Cette virtualisation des relations pourrait-être un leurre et présenter de vrais obstacles pour les individus, avec pour répercussions, une diminution de la proximité directe et durable ainsi qu'une accentuation du phénomène de solitude.

- **Jeunesse** : Dans les cours de récréation, il n'est pas rare de voir des groupes d'enfants ou d'adolescents côte à côte mais les yeux rivés sur leur *smartphone*. Ils consultent leurs réseaux sociaux, jouent à divers jeux sans même interagir avec leurs camarades présents autour d'eux. Selon une étude menée par Jean Marie TWENGE, docteur en psychologie et professeur à l'université de San Diego aux États-Unis, les outils numériques et les réseaux sociaux isolent les adolescents. Pour elle, cette digitalisation de la jeunesse a créé une « génération disloquée ».
- **Entreprises** : Les *open space* se sont fortement développés dans le but initial d'améliorer la communication entre collaborateurs. Selon une étude récente<sup>31</sup> de l'université d'Harvard, les discussions électroniques par mail et messagerie instantanée y

---

<sup>31</sup> « The impact of the 'open' workspace on human collaboration » de Stephen TURBAN et Ethan BERNSTEIN – 2018.

sont favorisées au détriment des conversations en face à face.

- **Armées** : En opérations extérieures, le jeune militaire en quartier libre préfère s'isoler dans le monde virtuel plutôt que de participer à une séance de sport avec ses camarades.

Le rôle du manager dépasse la sphère professionnelle ; il est conscient que la cohésion et le bien-être peuvent être mis en péril face à cette transformation digitale. L'enjeu pour lui consistera donc à s'assurer de moments d'échanges et de partages dans un monde réel. Cette transition numérique étant irréversible, le manager est condamné à concilier réalité et virtualité dans son management.

Les outils digitaux génèrent un gain de temps et de productivité indéniable dont les entreprises ne peuvent plus se passer dans un contexte à forte compétitivité. La religion du *tout digital* bouleverse les principes fondamentaux du management. L'individu, le groupe et la mission se retrouvent soudainement noyés dans un même algorithme.

La tendance au « management d'écran », à la substitution des hommes par des systèmes autonomes ou par le transhumanisme<sup>32</sup> sont des signes de performances reposant davantage sur la technique que sur l'individu.

Il arrive que certaines directions se cantonnent dans leur tour d'ivoire et pilotent l'entreprise seulement avec des indicateurs de performance. Elles se déconnectent alors de la

---

<sup>32</sup> L'homme augmenté par la technologie.

base, de la relation humaine et par conséquent de la réalité du terrain.

Le gain de temps et de réduction des tâches à faible valeur ajoutée offert par le digital doit être porté au crédit du capital humain.

## **DÉSHUMANISATION**

On constate également ces dernières années, l'émergence d'usines presque entièrement autonomes, où la seule présence humaine se réduit à la surveillance des machines produisant vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Les commerces mettent en place des caisses autonomes, de plus en plus de centrales d'appels sont déshumanisées, une grande compagnie aérienne a automatisé la dépose des bagages en remplaçant les personnels d'accueil par un système d'enregistrement automatique.

Ces nombreux exemples montrent l'utilisation de la technologie pour remplacer l'action de l'homme, là où les entreprises estiment une faible valeur ajoutée. Face à cette déshumanisation, les espoirs de profit se sont heurtés à la volonté des clients d'avoir une véritable relation humaine. Confrontés aux robots ou des systèmes autonomes, les consommateurs recherchent naturellement une présence humaine, ne serait-ce que dans l'aide à l'utilisation des automates ou dans le bénéfice d'une véritable relation humaine. Conséquence, certaines entreprises font marche arrière et réhumanise pour répondre aux besoins de leurs clients : retour des téléconseillers, présence d'une hôtesse aux caisses autonomes. L'humain est même devenu un argument marketing pour de nombreuses entreprises.

*La Poste* a par exemple mis en place une prestation visant à faciliter le maintien à domicile des personnes par l'intermédiaire de visites régulières du facteur alors même que les envois de courriers ne cessent de diminuer d'année en année. Proportionnellement, l'activité des facteurs diminue et la relation que pouvaient avoir les usagers avec leur facteur est en déclin. Ce phénomène démontre que la visite du facteur était pour beaucoup essentielle en raison du lien qu'il pouvait créer.

## **SYSTÈME D'ARMES ET SYSTÈME D'HOMMES**

Les armées ont souvent été à l'origine de nombreuses avancées technologiques, avant que celles-ci se diffusent dans le monde civil, comme internet. La majeure partie des systèmes d'armes modernes intègrent des technologies avancées, comme les drones pour le renseignement, les nouvelles frégate multi-missions de classe FREMM<sup>33</sup> ou encore le programme SCORPION<sup>34</sup> pour l'armée de Terre.

Toutes ces avancées permettent d'assurer une interopérabilité optimale, en temps réel, pouvant dégager une supériorité opérationnelle et stratégique sur l'adversaire. Mais tous ces systèmes s'articulent autour du militaire, de l'homme qui est seul décideur de l'action à mener. Le pilote de Rafale, à l'aide de l'information issue de ces systèmes ultramodernes, est seul décideur du lancement de frappes sur des cibles désignées par le commandement, et non prédéfinies ou remplacées par une intelligence artificielle

---

<sup>33</sup> FREgate Multi-Missions est une classe de frégates furtives de deuxième génération développée et produite par Naval Group.

<sup>34</sup> Dans le cadre de la LPM, le programme SCORPION a pour ambition de moderniser des capacités de combat de l'armée de Terre autour de nouveaux équipements et systèmes d'information unifié, afin d'assurer une meilleure interopérabilité.



autonome. L'intelligence artificielle est en plein essor, et pose de nombreuses questions d'ordre éthique<sup>35</sup>. La France s'est clairement positionnée<sup>36</sup> sur la question des « robots-tueurs ». L'humain restera au cœur des décisions, et sa place sera centrale vis-à-vis des avancées technologiques, dont le rôle sera de libérer les militaires d'un certain nombre de tâches<sup>37</sup>.

Les nouvelles technologies apportent une aide précieuse au militaire, mais le soldat, l'aviateur et le marin ne peuvent se permettre de devenir dépendants de ces dernières sous peine d'être vulnérables en cas de dysfonctionnement. Ils doivent pouvoir revenir à leurs fondamentaux et opérer en mode dégradé lorsque la situation l'exige. Les armées développent une culture de la résilience afin d'éviter toute perte d'aguerrissement des militaires. C'est « l'esprit guerrier » encouragé par le chef d'état-major de l'armée de Terre.

Quel que soit l'intelligence artificielle déployée dans un système, l'homme restera toujours le seul capable d'expliquer ses choix.

---

<sup>35</sup> De nombreuses études ont été menées, portant sur l'impact des transformations technologiques dans le domaine militaire. On peut citer *Chocs futurs* (Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale – 2017), *Penser demain* (Les Cahiers de Revue Défense Nationale - 2017), *Autonomie et légalité en robotique militaire* (Les Cahiers de Revue Défense Nationale - 2018), *Le soldat augmenté* (Les Cahiers de Revue Défense Nationale - 2018), Le rapport d'information de la commission de la Défense Nationale et des forces armées sur les enjeux de la numérisation des armées (Assemblée Nationale – 2018)

<sup>36</sup> Le 16 mars 2018, à l'occasion d'une visite au siège de Dassault, Florence PARLY, ministre des Armées, a annoncé la création d'une Agence de l'innovation de défense, ainsi que la position claire de la France et de son refus quant à l'émergence de « robots tueurs ».

<sup>37</sup> Un plan de cent millions d'euros par an pendant sept ans a été annoncé par le ministère des Armées, visant à développer des projets digitaux voire autonomes en matière de logistique terrestre, de maintenance prédictive, de cartographie augmentée du champ de bataille, de renseignement, de drones sous-marins détecteurs de mines.



Le management est avant tout une expérience sociale et humaine. En s'appuyant sur des outils digitaux, mais surtout sur l'intelligence collective, le *management de proximité* pourra développer plus de coopération et de performance. La digitalisation de notre société est l'opportunité de se dégager des tâches à faible valeurs ajoutées au bénéfice d'un capital humain. Les entreprises, tout comme l'institution militaire, vont devoir intégrer des changements sociétaux drastiques en prenant en compte des défis d'ordre philosophique, éthique, politique, médicale et juridique.

Dans l'ère de l'intelligence artificielle et du transhumanisme, *l'homme augmenté* par des performances corporelles et cognitives bouleverserait toute organisation. De nombreux outils sont aujourd'hui à notre disposition et les bonnes pratiques du management existent pour associer bienveillance et performance. Si ce changement de paradigme est inévitable, le véritable enjeu sera de le favoriser avec altruisme en développant le capital humain.



## **LES INTERVENANTS**

## Léa LINSTER | *Cheffe étoilée*

« *Avoir confiance en soi pour mieux faire confiance aux autres.* »



Née en 1955, Léa LINSTER est cheffe de cuisine luxembourgeoise et étoilée ; elle est la première femme au monde à remporter en 1989 *le Bocuse d'Or* (le concours gastronomique le plus prestigieux). Depuis l'ouverture de son restaurant gastronomique luxembourgeois à Frisange, elle excelle dans la culture gastronomique et l'art de la table.

Ses grands-parents étaient boulangers-pâtisseries. Son père était propriétaire d'un café-restaurant. Léa LINSTER a pu découvrir ainsi très jeune les plaisirs de la table. À 14 ans, elle a impressionné ses invités par son talent lorsqu'elle a dû remplacer sa mère pour cuisiner un coq au vin pour seize personnes. En 1981, à la mort de son père, elle décide de suspendre ses études de droit pour revenir à Frisange et reprendre l'affaire familiale qui faisait : café-restaurant, tabac, hôtel et pompe à essence. L'entreprise familiale se transformera peu à peu en restauration. Cet *héritage*

*obligé* devient alors une passion. Dès 1982, le restaurant devient un établissement gastronomique connaissant une forte réputation.

En 1987, elle décroche une étoile au Guide Michelin. D'un tempérament chaleureux et ouvert sur le monde, elle rencontre les plus grands, qui enrichissent sa cuisine et son amour du métier tels que Frédy GIRARDET, Joël ROBUCHON, Paul BOCUSE et la famille TROISGROS. Elle a reçu de nombreux prix et distinctions comme le Grand Prix *Mandarine Napoléon* (1983); deux Toques au *Guide Gault et Millau* en 1989, le grand prix *Femme Commerce d'Europe* à Paris en 1990, le diplôme de *l'ordre de Lys de la gastronomie européenne* en 1993, la *Toque d'Or Art et Vivre* en 1994, la *Clé d'Or de la gastronomie Gault et Millau* en 1997 et le prix *Best woman chef cookbook in the world* aux *9e Gourmand World Cook book Awards* en 2003.

Sa cuisine simple et savoureuse lui vaut d'être encore la seule femme au *Bocuse d'Or*. Ce titre l'a propulsée au rang des grandes références de l'univers culinaire. Aujourd'hui, son plus grand bonheur est de voir son fils Louis reprendre le flambeau du restaurant avec talent, fierté et dynamisme.

En tant que « Grand Chef » reconnue, elle considère que sa mission c'est d'abord de : « *transmettre en rendant heureux les gens ; y compris son équipe. Car ceux qui le font bien, ce ne sont pas forcément ceux qui en parlent le mieux* »

**Charlotte CLÉMENT** | Directrice de cabinet au Centre Hospitalier Régionale de Metz-Thionville-Briey



*« Dans la vie, il n’y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer, et les solutions suivent. »  
Antoine de Saint Exupéry*

Charlotte CLÉMENT, est aujourd’hui directrice de cabinet au CHR Metz-Thionville-Briey. Son cursus universitaire commence par SCIENCES-PO Bordeaux-Stuttgart. De 2001 à 2007, elle suit un double diplôme franco-allemand en sciences politiques et sciences sociales, en Master « Gouvernance des institutions et encadrement des organisations ».

Elle intègre ensuite à l’école d’application de la logistique de l’armée de Terre en 2007. Elle y suit une formation à l’encadrement poussée, mais également à l’organisation des équipements et des structures. Elle devient de 2009 à 2014 officier chargée de la conduite de la maintenance



aéronautique et de la gestion de la qualité et des risques au sein de l'aviation légère de l'armée de Terre. Son sens du collectif, de l'écoute et de l'intérêt général l'amène en 2014 et 2015 à devenir rapporteuse des avis émanant des groupes de travail devant le conseil du commandement de l'aviation légère de l'armée de Terre de Villacoublay. Elle y endosse la responsabilité d'officier chargée du pilotage de la maintenance aéronautique.

En 2016, elle entre, comme élève directrice d'hôpital au ministère de la Santé, bureau de l'efficacité des établissements de santé publics et privés. En 2016 et 2017, elle poursuit sa formation à l'école des hautes études en santé publique à Rennes (Promotion Hippocrate). Son premier poste de salariée hospitalière l'amène alors au Centre Hospitalier Universitaire de Reims ; elle devient directrice stagiaire chargée de mission sur l'attractivité de l'hôpital au prisme d'une offre de services de proximité (hébergement, conciergerie et crèche).

Femme « complète » et aguerrie dans le « management transversal », Charlotte CLÉMENT pratique la course à pied et se passionne pour l'histoire en général et les voyages culturels. Engagée, elle est membre active d'une association de préservation du patrimoine historique: *« De l'armée au monde civil, ce qui m'anime depuis toujours, c'est le goût des responsabilités et l'envie de relever des défis tout en donnant du sens à ma vie... Le management de proximité, c'est privilégier la communication et l'échange avec ses collaborateurs. Plus qu'un donneur d'ordre, le manager de proximité est un accompagnateur qui donne envie de se dépasser »*

**Colonel Catherine BUSCH** | Commandant un bataillon d'élèves-officiers de l'école de Saint-Cyr Coëtquidan

*« Il ne faut pas s'interdire d'essayer et d'y croire ; on ne doit pas se poser à soi-même des barrières. »*



Le Colonel Catherine BUSCH est officier de l'armée de Terre et Saint-Cyrienne de formation (Promotion Général Lalande 1996-1999). Originaire de Moselle et issue d'un milieu sans lien avec la Défense, c'est au cours de son année de terminale qu'elle découvre l'école de Saint-Cyr grâce à un camarade de classe. Attirée par les métiers de terrain, les responsabilités et le service de l'État, Catherine BUSCH parvient à intégrer la « Corniche Drouot » à Nancy qui prépare le concours d'entrée à Saint-Cyr. Son arrivée « *en Corniche* » a constitué pour elle un vrai choc culturel.

Le Colonel BUSCH a commandé le 19<sup>e</sup> régiment du génie. Celui-ci est composé de mille deux-cents hommes et constitué de neuf

compagnies. En raison de ses savoir-faire en matière de combat et de composante travaux, elle et ses unités ont été projetées au Kosovo en 2001, en Afghanistan en 2003, au Liban en 2007, à Djibouti en tant qu'officier de liaison auprès des forces armées américaines en 2009 et au Mali en 2014.

Mais Catherine BUSCH garde surtout en mémoire son stage, en tant qu'aspirant au 5e régiment d'hélicoptère de combat, où elle commandait une section d'appelés. Cela lui a permis de conforter son choix de servir au sein de l'armée de Terre. Au cours d'un stage d'aguerrissement en Guyane (CEFE<sup>38</sup>), elle a pu mesurer qu'au-delà des aptitudes physiques, c'est bien la force morale et le sens du collectif que tout officier doit développer. En 2001, elle devient la première femme officier supérieur chef de corps à Épernay. Diplômée de l'ESCP en audit-conseil, elle a été chef de section à Saint-Cyr en 2003 ; elle commande la promotion *Saint-Hillier* depuis 2015, composée de près de cent trente sous-lieutenants français et quarante étrangers. En 2015, Catherine BUSCH s'attendait à un poste en finances à l'état-major de l'armée de Terre, mais c'est le commandement d'un bataillon de Saint-Cyr qu'on lui propose, au vu de son sens des responsabilités, de son dévouement de son enthousiasme et du respect qu'elle suscite. Mariée à un officier et mère de 3 enfants, elle a su concilier son parcours professionnel et sa vie privée.

*« Concilier sa vie de famille et sa vie professionnelle relève parfois du parcours du combattant ; sauf que, vous n'êtes pas seul à courir... la famille court avec vous ; cela nécessite de s'organiser mais aussi d'accepter que l'on ne puisse pas tout contrôler. Dans ce métier extraordinaire, nous vivons des expériences humaines et opérationnelles exaltantes. La vraie réussite, c'est la préservation de la stabilité de la famille et du couple. »*

---

<sup>38</sup> Centre d'entraînement à la forêt équatoriale.

**Isabelle COGERY** | Directrice adjointe à la Banque Populaire  
Alsace Lorraine Champagne dans le département des Vosges

*« Les collaborateurs sont des partenaires ; il n’y a pas de chemin, pour celui qui ne sait pas où il va. »*



Isabelle COGERY est actuellement directrice-adjointe de la Banque Populaire pour le département des Vosges. Elle commence sa formation par un BAC C (Sciences et Mathématiques) au lycée Poincaré de Nancy obtenu en 1992. Par la suite, elle poursuit des études en sciences économiques et gestion à la faculté de droit de Nancy de 1992 à 1996. Elle y finalise un DEUG et une licence de droit ; *in fine* elle conclue son cursus universitaire par une maîtrise en droit notarial. Pour compléter cette formation supérieure, elle s’inscrit en 1997 au DESS de droit notarial de l’université de droit et sciences politiques d’Aix-Marseille. Après avoir obtenu ce diplôme spécialisé, elle se perfectionne de 1997 à 1999 à la

faculté de droit Jean Moulin de Lyon et obtient le diplôme supérieur de Notariat.

Parallèlement à cette dernière formation théorique, elle pratique trois années comme notaire stagiaire de 1997 à 1999. En 2000, elle change d'orientation professionnelle en entrant à la BNP-Paribas en qualité de chargée de clientèle professionnelle pour l'Alsace entre 2000 et 2003. Elle devient par la suite directrice d'agence dans les Vosges.

En 2006, elle rentre à la Banque Populaire comme chargée de clientèle patrimoniale pour l'ensemble du département de la Meurthe et Moselle. Elle exerce cette mission jusqu'en 2009. En 2009, elle bifurque vers la fonction de directrice d'agence, toujours en Meurthe et Moselle. Entre 2012 et 2015 elle est directrice de succursale et devient directrice de groupe en 2015.

Au fil de son parcours, elle considère que le métier de manager de proximité est un métier passionnant. En effet, il allie réalité (monde imparfait) et stratégie/*process* (objectif idéal ou monde parfait). Il nécessite ainsi des qualités humaines telles que la bonne connaissance de soi et l'esprit de décision ; l'exemplarité et le courage ; le leadership et une grande écoute. Elle aime ainsi citer Théodore Roosevelt : « *Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font* »

**Michel KALIKA** | Docteur en sciences de gestion, professeur en management et en systèmes d'information

*« En management, la reconnaissance des qualités des collaborateurs, de ce qu'ils font de bien, est l'investissement le plus rentable. »*



Michel Kalika, professeur en management et en systèmes d'information, a été professeur de sciences de gestion à l'IAE<sup>39</sup> de l'université Jean Moulin de Lyon. Il enseigne la stratégie, les systèmes d'information et la méthodologie de rédaction de mémoires universitaires. Il est l'auteur ou coauteur de vingt-cinq ouvrages et a fait soutenir plusieurs centaines de mémoires et plus d'une cinquantaine de thèses et de doctorats. Docteur en sciences de gestion en 1984, il devient agrégé (major) de sciences de gestion la même année. Il accède ensuite au poste de directeur de l'institut de gestion de

---

<sup>39</sup> Institut Administrative des Entreprises.

Touraine ; il y reste de 1984 à 1988 et devient par la suite membre du comité national des universités. Il poursuit son parcours comme directeur de l'IAE de Poitiers de 1994 à 1997 et occupe parallèlement les fonctions de directeur de la recherche d'Audencia<sup>40</sup> de 1992 à 1997.

En 1997 il est professeur à l'université Paris-Dauphine où il crée les programmes MBA et Executive DBA. De 2000 à 2008, il dirige l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management et le CREPA (Centre de recherche en management et organisation) de 2005 à 2008. Il part ensuite diriger l'École de Management de Strasbourg de mars 2008 à mai 2011. Après son départ de l'EM de Strasbourg, il retourne à l'Université Paris –Dauphine.

Actuellement, il est conseiller scientifique du Business Science Institute à Luxembourg et co-directeur aussi du Business School impact Survey à Bruxelles.

Ses travaux de recherche les plus récents portent sur la superposition des médias de communication. Il théorise le millefeuille et le principe de la surcharge informationnelle.

Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'honneur (promotion 2011) ; Michel KALIKA considère in fine que :

*« Du fait de la généralisation des Technologies de l'information et de la Communication, la proximité n'est plus toujours physique et géographique : on peut être distant (géographiquement) et proche sur le plan relationnel. Et malheureusement, on est parfois proche géographiquement et, en fait, très distant sur le plan de la disponibilité pour les équipes. »*

---

<sup>40</sup> Audencia Business School, ex-École supérieure de commerce de Nantes-Atlantique (ESC Nantes) jusqu'en 2000, est une école de commerce française, fondée en 1900 à Nantes.





### **Chef de projet**

Sous-lieutenant Guillaume SADOWSKI  
Officier communication  
Cellule communication du commandement interarmées  
de la zone de défense et de sécurité Est

### **Rédaction**

Sous-lieutenant Guillaume SADOWSKI  
Officier communication

Monsieur Claude CHEVALIER  
Réserviste citoyen

Monsieur Louis-Antoine AQUINO  
Réserviste citoyen

Monsieur Jean-Michel SOLOCH  
Réserviste citoyen

Monsieur Louis-Nicolas BIER  
Étudiant à l'École Supérieure de Management de l'IAE de Metz  
Jeune Auditeur à l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale

### **Iconographie**

Monsieur Nael PEQUENO  
Photographe

### **Impression**

Atelier de reprographie  
Groupement de Soutien de la Base de Défense de Metz (GSBdD)





Nous tenons à remercier les institutions et services ci-dessous, qui ont contribué à la réalisation de cette rencontre et de cette publication.

**La cellule de rayonnement**

De l'État-Major de Zone de Défense Est

**L'École Supérieure de Management (ESM)**

De l'Institut Administratif des Entreprises de Metz (IAE)

**L'institut Régional Administratif de Metz (IRA)**

Managers d'une part, chefs d'autre part, les expériences managériales d'hommes et de femmes issus de deux mondes aussi différents que l'entreprise privée et l'institution militaire convergent vers de nombreux points communs. Le management de proximité exige un travail collectif qui ne saurait annihiler la capacité de décision et de performance. Dans un monde en perpétuelle évolution, le management et le commandement de demain devront faire face aux grands défis comme celui de l'individualisme, du développement des technologies de l'information et de l'intelligence artificielle.

*Cette publication restitue les réflexions résultant de la troisième rencontre Armées-Entreprises des régions du Nord-Est. À l'initiative de la réserve citoyenne de Metz, celle-ci apporte également des réflexions supplémentaires sur les enjeux du management de proximité. Ayant pour intention d'encourager le discernement de chacun, elle n'a pas pour ambition de devenir un document de référence.*



@armeeszne

016 A133 - Atelier Repro du GS8dD de Metz



BANQUE POPULAIRE  
ALSACE LORRAINE CHAMPAGNE



IAE METZ  
École Universitaire  
de Management

