

JLC Conseil

EXTRAIT DE
MANAGER, CE QU'ON
DEVRAIT
VOUS APPRENDRE

Trois siècles de sagesse militaire
au service de votre management

*« La plus grande des immoralités est de faire un métier qu'on ne
sait pas. »*

Napoléon Bonaparte

Empereur des Français

On forme les managers à tout.

Tableaux de bord, réunions Zoom, indicateurs de performance.

On leur enseigne les théories du XXe siècle : Taylor, Fayol, Mintzberg. Parfois les recherches récentes : entreprise libérée, holocratie, management bienveillant. Avec quelques cas pratiques pour illustrer.

Mais qui leur apprend à décider seul contre l'avis général ? À tenir quand l'exceptionnel devient le quotidien ? À punir sans humilier ? À se faire aimer sans se compromettre ? À garder une réserve quand tout le monde pousse à tout engager ? À comprendre le vrai sens du mot « contrôler » ? À construire sa légitimité ? À s'appuyer sur son adjoint ? À être intellectuellement discipliné mais aussi à défendre ses idées ?

Ces questions-là ne figurent dans aucun référentiel de compétences. Ni dans les cursus universitaires. Et pourtant, ce sont celles qui font la différence entre un manager qui tient et un manager qui craque.

J'ai cherché des réponses tout au long de mes 35 ans de service dans l'armée. De Saint-Cyr aux états-majors, du commandement d'un régiment aux crises en Afrique. Parce que si rien n'est inné en management, rien n'est acquis définitivement. Et je les ai trouvées, non pas dans des manuels de gestion modernes, mais souvent dans les écrits d'officiers des siècles derniers.

Pourquoi eux ? Les soldats se sont penchés, par nécessité et depuis fort longtemps, sur la conduite des hommes, dans des conditions parfois extrêmes. Et ce, bien avant que le monde économique ne s'y intéresse, juste avant la Première Guerre mondiale.

Parce que ces officiers ont commandé dans des conditions où l'erreur coûte cher. Où la responsabilité ne se délègue pas. Où on ne peut que rarement reporter la décision à demain. Où l'équipe doit tenir, même quand cela semble impossible.

Ces écrits ne sont pas des théories construites dans un bureau ou dans un amphi. C'est de l'expérience acquise dans la douleur et du savoir transmis par des hommes qui ont commandé, réussi, échoué, pris le temps de formuler ce qu'ils avaient appris parfois pour leur fils, parfois pour leurs successeurs.

Beaucoup ont écrit sur le sujet : Ardant du Picq, Lyautey, Foch ou de Gaulle, tous passionnants. Parmi eux, j'en distingue trois. Non par leur notoriété. Seul le nom de Clausewitz est connu du grand public. Mais par ce qu'ils couvrent ensemble, de manière complémentaire.

Belle-Isle (1684-1761), maréchal de France, donne à son fils les conseils qu'il a peut-être en partie reçu lui-même de son père. C'est la transmission du père au fils, du chef expérimenté au jeune manager. Ce qu'on devrait vous dire en arrivant.

Maud'Huy (1857-1921), professeur à l'École de guerre puis général, tire de son expérience de sains principes du commandement au quotidien. Le respect, la politesse, la bienveillance exigeante. Ce que vous devez pratiquer chaque jour.

Clausewitz (1780-1831), officier prussien et stratégeste, décrit entre autres les qualités qui font tenir un chef dans l'incertitude, la pression, la crise. Ce que vous devrez travailler au quotidien pour répondre « présent » le jour où tout se déchaînera.

Trois hommes, trois siècles, un fil rouge : transmettre ce qui fonctionne, pas ce qui plait sur l'instant. Décrire les efforts à consentir.

Ce livre est construit en quatre parties, qui suivent la progression naturelle de tout manager : la transmission reçue et les conseils fondamentaux (Belle-Isle), la pratique du management au quotidien (Maud'Huy), le leadership face aux épreuves traversées (Clausewitz). La quatrième partie rassemble en quatre thèmes, dix principes actionnables, directement issus de ces lectures et de mes 35 ans de service appliqués au management de PME.

Vous pouvez le lire dans l'ordre, ou aller directement à la partie qui répond le mieux à votre situation actuelle. Vous prenez un nouveau poste ? Débutez par Belle-Isle. Vous cherchez à améliorer votre quotidien managérial ? Maud'Huy. Vous affrontez une crise ? Clausewitz. Vous voulez des principes actionnables immédiatement ? Sautez à la dernière partie.

Mais commençons par le commencement.

Madagascar. Mars 2000. J'attends de connaître ma future affectation. Mon patron me tend sept pages, agrafées à un petit bristol manuscrit avec Félicitations !

PARTIE 1 - BELLE-ISLE

Ce qu'on devrait vous dire en arrivant

« Souvenez-vous sans cesse, mon fils, que ce n'est point pour vous que vous avez été fait colonel, mais pour le bien du service et l'avantage du régiment qui vous est confié ; que la gloire de l'État soit donc votre grande préoccupation. »

Charles-Louis-Auguste Fouquet, duc de Belle-Isle

Maréchal de France

Madagascar, mars 2000. Dans cinq mois, mon séjour de coopérant comme conseiller du chef d'état-major malgache prendra fin. L'attaché de défense, mon patron, vient d'être informé du sort que me réserve notre direction du personnel à mon retour en France à l'été. Il sait aussi, avant moi, que je vais prendre le commandement d'un régiment dans un an et demi. Commander un régiment : le rêve de tout jeune Saint-cyrien lorsqu'il franchit les portes de l'École. Il me tend alors un document, sept pages, sobrement intitulé « l'art du commandement ». En précisant : « Lis attentivement. Ce sont les meilleurs conseils que tu peux recevoir ».

Et je lis cette lettre d'un père à son fils, d'un maréchal de France à un futur commandant de régiment, d'un officier particulièrement expérimenté à un jeune colonel plein d'enthousiasme, assurément bien formé mais encore inexpérimenté face à la mission qui l'attend. Je relis, j'assimile cette trentaine de conseils, écrits dans ce style caractéristique du XVIII^{ème} siècle d'un académicien français. Un an et demi pour m'en imprégner.

Petit-fils de Nicolas Fouquet, l'intendant de Louis XIV, Charles Fouquet de Belle-Isle (1684-1761) a combattu durant la guerre de succession de Pologne. Nommé maréchal en 1741, il participe à la guerre de Succession d'Autriche, et conduit intelligemment la très dure retraite de Prague. Élu à l'Académie française, il sera ministre de la Guerre de 1758 à 1760.

Alors que son fils Louis va prendre le commandement d'un régiment en 1749, le maréchal de Belle-Isle lui adresse cette longue lettre.

De cette longue missive et de sa trentaine de conseils, que je me suis efforcé d'appliquer depuis, j'en ai choisi cinq qui ont traversé les siècles.

La légitimité se construit

« Je ne vous dirai point : cherchez à mériter l'estime du corps que vous allez commander ; cette maxime est trop triviale, mais je vous dirai : cherchez à mériter l'amour ».

Belle-Isle ne dit pas : cherchez à mériter l'estime. Il dit : cherchez à mériter l'amour. La nuance est capitale. L'estime de ses collaborateurs, on peut l'obtenir par la compétence seule. L'amour, au sens où il l'entend, ne s'achète ni ne se décrète. Il se construit, lentement, par la cohérence de ce qu'on est et de ce qu'on fait.

Le maréchal prend aussi soin d'avertir son fils du piège symétrique *« Vous vous tromperiez grossièrement si vous vous imaginiez que, pour obtenir l'amour de votre régiment, vous devez laisser fléchir la discipline ou affecter une complaisance extrême pour les désirs de chacun »*. Ce que nous appellerions aujourd'hui un management bienveillant dévoyé en complaisance, il en avait déjà identifié l'écueil en 1749.

J'ai vécu cette tension. Antananarivo. Je succède comme conseiller du chef d'état-major à un garçon brillant et extraverti qui a fortement marqué durant deux ans les généraux locaux et l'attaché de défense français. Beaucoup d'empathie, de relations nouées à tous les niveaux, et les excellents résultats qui vont avec.

C'est même ce que dit le chef d'état-major devant tous lors de son pot de départ : « Le remplacer va être difficile. Je vous souhaite bonne chance. »

L'attaché de défense me dit la même chose.

Je n'ai pour m'épauler qu'un autre coopérant, arrivé deux mois avant moi, qui a pu juger au quotidien de l'aura de mon prédécesseur. La tentation ? Faire comme lui, l'imiter. Mais ce n'est pas ma nature profonde, mon caractère. Et il vaut toujours mieux l'original que la copie.

Faire autrement, en m'appuyant sur mes qualités, sur ma perception des enjeux. Avec le risque que ce changement ne passe pas. C'est l'option que j'ai délibérément choisie.

J'ai pris le temps de l'observation. Gagner la confiance de quelques décideurs importants. En échangeant, en écoutant, en essayant de comprendre les craintes, les défis, les soucis rencontrés. Puis en me rendant sur le terrain, au contact de ceux qui bénéficiaient de nos actions de coopération.

Après la confiance, l'explication. Profitant d'un changement profond opéré au niveau ministériel en France, j'ai redéfini ces actions de coopération. Répondre aux attentes, mais expliquer que la manière d'agir changeait. Neuf projets solides, bien construits, pluriannuels et financés.

Trois mois après mon arrivée, tous ces projets étaient validés par Paris. Première victoire. Les félicitations de mes chefs directs. Puis les premières livraisons et distributions d'équipement. Et un signe qui ne trompe guère : les invitations aux célébrations privées et familiales, loin du travail quotidien.

Et dans votre PME ? Vous recrutez un directeur marketing venant d'un grand groupe. Son prédécesseur ? Une star charismatique, créative, adorée de l'équipe. Le jour de son départ, le patron dit devant tous : « Le remplacer va être difficile. »

Le nouveau peut essayer d'imiter. Organiser les mêmes brainstormings créatifs, adopter le même style. Mais si ce n'est pas lui, ça se voit. L'équipe sent vite l'imposture.

Ou il construit SA légitimité : prendre le temps d'écouter, comprendre les enjeux, redéfinir les méthodes en s'appuyant sur ses forces propres. Moins spectaculaire peut-être. Mais authentique. Et au bout de quelques mois, l'équipe arrête de comparer. Elle reconnaît sa valeur propre.

Punir avec humanité

« Quand vous serez forcé de punir, qu'on lise sur votre figure toute la peine que vous éprouvez d'être obligé d'en venir à cette dure extrémité. »

Punir : voilà un sujet que beaucoup de managers contemporains esquivent, diffèrent ou contournent. Belle-Isle, lui, en fait une obligation. Pas un choix. Pas un barème de sanctions qui reste lettre morte. Une obligation difficile, à laquelle on ne se dérobe pas.

Mais il ajoute une précision importante : l'attitude de celui qui inflige la punition. Et ce n'est pas de la sensiblerie. C'est la marque que la sanction n'est pas un acte de pouvoir, mais un acte de responsabilité. On ne peut être satisfait de punir l'un de ses collaborateurs. Et la manière de punir révèle ce que l'on est.

J'ai puni. Comme lieutenant, comme capitaine, comme colonel. Conformément aux délégations données, aux lois et règlements. Jamais de gaieté de cœur. Toujours en présence du cadre qui avait demandé la sanction. Avec systématiquement une explication de la faute commise, tant vis-à-vis de la lettre que de l'esprit. Sanction et pédagogie.

J'ai puni de la même façon le pointeur et son chef de pièce pour une erreur de pointage, envoyant 100 kilos de ferraille à 500 mètres de l'objectif. Pas par plaisir. Mais pour qu'ils se rappellent toujours à travers ce désagrément temporaire de l'importance vitale du contrôle, lorsque déployé au Mali ou en Irak, c'est l'infanterie amie qui se trouve à 500 mètres de l'objectif.

J'ai aussi puni pour une faute de comportement dans l'intimité de mon bureau un caporal-chef que j'avais félicité publiquement pour ses résultats sportifs quelques jours auparavant. Seul devant le régiment rassemblé, je le donnais en exemple.

Comme le soulignait Louis de Maud'Huy : « *Punir c'est surtout un devoir, souvent pénible, mais auquel on n'a pas le droit de se dérober.* »

Dans une PME, vous trouverez le cadre laxiste qui, par peur de heurter, évite la discussion. Mauvais calcul : il sape son autorité, suscite incompréhension et sentiment d'injustice chez ceux qui respectent les règles.

À l'inverse, l'autoritarisme d'un autre responsable entraînera sanctions à tout va, application à la lettre du règlement sans nuance. Sans échange, l'aspect pédagogique sera ignoré. Le manager se sera défoulé, mais le collaborateur n'en retiendra rien sinon du ressentiment.

Entre ces deux extrêmes, le manager doit être bienveillant sans complaisance. Du recadrage ferme mais respectueux en tête-à-tête aux sanctions graduées et prévues, il existe toujours la bonne réponse. La sanction doit être proportionnée, expliquée, et suivie d'un accompagnement. Face à une erreur qu'on ne saurait passer sous silence, punir avec pédagogie vaut mieux qu'ignorer ou écraser.

Ne pas attaquer plusieurs maux à la fois

"Attachez-vous d'abord au plus important, au plus essentiel. Ne démolissez qu'après avoir préparé ce qui doit être mis à la place de ce que vous voulez renverser."

Belle-Isle rappelle qu'on ne peut tout changer en même temps. La responsabilité du manager, c'est d'abord de s'intéresser au plus important. De ne conduire qu'un chantier à la fois. Sous peine de dispersion, de ne pas faire ce qui est nécessaire pour réussir, d'improvisation, d'échec patent. On retrouve ici, formulé un siècle et demi plus tôt, une illustration du principe tactique de concentration des efforts que Foch théoriserait pour le combat mais adapté au quotidien du management. Belle-Isle y ajoute surtout une autre dimension : la prudence envers ceux qui subissent le changement. Consultez les officiers les plus expérimentés sur les réformes que vous voudrez faire, écrit-il. Car ils entraîneront par leur opinion celle du corps entier. Ce n'est pas de la déférence. C'est de la tactique.

À mon arrivée à la tête du régiment, les chantiers sont encore nombreux, les défis multiples malgré le travail exceptionnel de mon prédécesseur. Fin de la professionnalisation totale. Nouveau système de mutualisation des soutiens. Prendre toute notre place au sein d'une brigade professionnalisée déjà depuis 15 ans et ses trois régiments de Légion. Poursuivre la montée du niveau opérationnel du régiment dans son cœur de métier. Améliorer une infrastructure vieillissante et les conditions de vie des jeunes engagés.

J'ai rédigé mon premier ordre du jour ainsi : « *Il s'agira de pérenniser les actions qui, en tout domaine, furent couronnées de succès tout en poursuivant les nombreux chantiers ouverts. Il s'agira **surtout** d'acquérir une réelle expérience des opérations extérieures et une expertise du service outre-mer égales à celles détenues par nos camarades de la brigade ou des « vieux » régiments de marsouins ou de bigors¹ professionnalisés depuis la fin des années 70* ».

¹ Surnoms donnés aux soldats de l'Infanterie et de l'Artillerie de Marine

Surtout. Le mot clé est là. Un seul chantier prioritaire : préparer les projections hors métropole, neuf mois plus tard.

Les autres ? La mutualisation, un effort plus contraint que choisi, suivi par indicateurs de contrôle de gestion. Le reste traité quand il y avait le temps, l'argent.

Un an plus tard, projection de la quasi-totalité du régiment à travers le monde, six territoires dont trois opérations extérieures. Et les éloges de leur hiérarchie temporaire. Le régiment avait rattrapé son retard opérationnel.

Imaginez une PME où un nouveau directeur qui lance dix projets simultanément sans en terminer un correctement. Une direction qui fixe quinze priorités à ses équipes ce qui en pratique revient à n'en avoir aucune. La concentration exige de faire des choix parfois difficiles, de renoncer temporairement à certains objectifs pour en atteindre un, celui jugé primordial, de manière décisive. L'objectif principal du moment. Comme cette PME de services numériques qui accumule les besoins : refonte du site, nouveau CRM, diversification d'offre, recrutement, expansion régionale. Le dirigeant fixe un cap unique pour six mois : sécuriser et industrialiser l'offre cœur de métier.

Chaque équipe conserve ses responsabilités courantes, mais oriente d'abord son énergie, ses arbitrages et ses décisions vers cet objectif central. Les autres projets sont maintenus mais en mode secondaire, sans disputer les ressources critiques à l'objectif principal.

Six mois plus tard, l'offre cœur de métier est industrialisée, les revenus récurrents sécurisés. Les autres projets ? Ils peuvent reprendre, sur une base solide.

Réparer ses erreurs rapidement

" Si jamais vous commettez des fautes, hâtez-vous d'en convenir et surtout de les réparer. »

L'humilité du chef. Pas le chef infallible qui nie ses erreurs. Le chef lucide qui les reconnaît, les assume, et surtout répare. Rapidement.

Pourquoi rapidement ? Parce qu'une erreur non reconnue pourrit. Elle crée ressentiment, perte de confiance, sentiment d'injustice. Et plus on attend, plus la réparation est difficile, coûteuse, voire impossible.

Retour à Dakar et l'un des nombreux chantiers liés à la réduction drastique des effectifs (de 1600 personnes, militaires et civils, à 460). Nous devons libérer de très nombreux logements, dont certains sont occupés par nos employés sénégalais soumis à des astreintes. Les autorités du pays ont été claires. Ces maisons devront être restituées comme les autres. Nous avions même lancé un plan de rénovation de ces logements, ce qui compliquait la situation.

Dans le cadre de mes responsabilités, je commets une erreur. J'envoie un courrier officiel à chaque famille pour les informer de la date de libération. Le même que celui envoyé aux soixante familles françaises logeant dans cette résidence. Rien d'autre. Pas d'explication orale préalable. Pas d'anticipation de la réaction.

La réaction ne se fait pas attendre. Tollé immédiat, menace d'arrêt de travail. Leur syndicat s'active et on menace de plainte à mon encontre, pour avoir signé ce document.

Alors comment réparer ? d'abord par la négociation d'un délai supplémentaire avec les autorités sénégalaises pour ces familles. Organiser rencontres et explications orales sur place pour mieux exposer la situation, ce que j'aurais dû faire bien avant. Enfin, des efforts pour les garder dans le contingent d'employés locaux maintenus après la réduction.

L'erreur n'était pas la décision elle-même (imposée par les autorités locales). Mon erreur a été la manière : un courrier à la sécheresse administrative, sans préparation humaine. Et la réparation, bien que difficile, a permis d'apaiser une situation qui aurait pu devenir ingérable.

Imaginez votre PME où un manager prend une décision qui se révèle mauvaise. Comme la perte d'un client à la suite d'un changement de process mal préparé. Il peut nier (« ce n'est pas ma faute, c'est le client"), minimiser ("de toute façon on ne perdait rien »), ou accuser ("l'équipe a mal exécuté"). Le résultat se traduit par une perte de confiance totale de l'équipe.

Où il reconnaît devant l'équipe : "J'ai sous-estimé l'impact du changement. Je n'ai pas assez consulté. C'est mon erreur." Puis, et surtout, il répare : l'appel au client pour comprendre, l'ajustement des process, un plan pour récupérer ce compte ou pour compenser la perte subie. L'équipe retient moins l'erreur que l'humilité et la capacité à corriger.

Ce qu'il vous reste à découvrir

BELLE-ISLE : *Ce qu'on devrait vous dire en arrivant*

Connaître ses collaborateurs

MAUD'HUY : *Ce que vous devez pratiquer chaque jour*

Le management bienveillant exigeant

Le second, votre adjoint

La concentration des efforts

Contrôler sans micro-manager

La subsidiarité et la délégation

CLAUSEWITZ : *Ce qui vous fera tenir dans la crise*

La volonté

Le courage

La maîtrise de soi

La persévérance

DIX PRINCIPES POUR AGIR

Trois principes pour mieux décider

- La discipline intellectuelle
- Le DPIF pour mettre votre équipe en action
- Décider seul contre l'avis général

Trois principes pour mieux piloter

- Bien déléguer
- Rendre compte
- Les indicateurs

Deux principes pour mieux apprendre

- Apprendre de ses expériences au quotidien
- Apprendre aussi de ses échecs

Deux principes pour mieux transformer

- Définir sa vision en temps opportun
- Transformer une idée en projet viable