

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2009)

MANAGER LE MORAL DES TROUPES ?

par

Frank VERMEULEN

Directeur associé FVA management

Jean-René BACHELET

Ancien inspecteur général des Armées

Alain ROHAUT

Directeur des ressources humaines, groupe AXA

Séance du 5 juin 2009

Compte rendu rédigé par Yves Dougin

En bref

Le moral est le facteur clé de l'efficacité opérationnelle d'une armée, et Clausewitz le compare à la lame d'un poignard. Le moral joue aussi un rôle crucial dans la crise que nous traversons à l'échelle de la planète, car le pire danger qui guette le système capitaliste dans son ensemble n'est pas la faillite générale mais le manque de motivation, d'engagement, de confiance des salariés, actionnaires, clients... citoyens. D'après Frank Vermeulen, auteur d'une étude récente pour le ministère de la Défense, on peut distinguer, au-delà des querelles sur le sens des mots, au moins trois approches différentes : l'approche universelle, l'exception française et les approches opportunistes. Le général Jean-René Bachelet et Alain Rohaut présentent les points de vue militaire et civil, illustrés par des exemples, sur la bonne façon de gérer le moral des troupes, en temps de paix comme en situation de crise.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

INTRODUCTION de Frank VERMEULEN

Entre 2007 et 2008, j'ai effectué pour le compte du ministère de la Défense une étude prospective à caractère politico-militaire, économique et social sur les méthodes de mesure du moral du personnel dans les grandes entreprises civiles et les armées européennes¹.

Les commanditaires de l'étude avaient dès le départ conscience de la difficulté de définir ce que signifie exactement avoir le moral. Être motivé ? optimiste ? physiquement en forme ? confiant en soi et dans les autres ? prêt à se battre ? L'expression est devenue tellement familière que l'on ne précise plus s'il est bon ou mauvais : on l'a ou on ne l'a pas.

Le moral, une question d'argent ?

Le moral, affirment certains, c'est comme l'argent : « *ça va, ça vient... Et quand ça vient, ça va.* ». C'est sur ce postulat implicite que s'appuie d'ailleurs le baromètre mensuel du moral des ménages de l'Insee. Or, cette vision abstraite d'économiste réduit le moral des Français à leurs seules anticipations d'achat. Un lien qui est pourtant loin d'être avéré, car on peut très bien avoir le moral et n'avoir ni les moyens, ni même le désir d'acheter. Ou l'inverse.

La lame du poignard

Chez les militaires, le moral n'a pas du tout la même signification, surtout en temps de guerre. Le stratège Clausewitz compare le moral à la lame d'un poignard dont le manche serait la technologie. Pour le maréchal Foch, le moral c'est l'élément qui détermine le rendement, une fois éliminés les facteurs matériels. Autrement dit, la victoire dépend directement du moral des combattants. On ne s'étonnera donc pas que les militaires soient les précurseurs des méthodes de mesure du moral, sur lesquelles le général Jean-René Bachelet pourra mieux nous éclairer.

Mesurer le climat social, l'engagement, la confiance

Le moral ne fait pas partie du vocabulaire de management des entreprises. Parmi celles-ci, on peut distinguer une première catégorie, notamment dans le secteur public, qui utilise volontiers des termes comme l'ambiance ou le climat social pour qualifier l'état d'esprit du corps social qu'elles sondent régulièrement. Une deuxième catégorie d'entreprises, généralement de taille mondiale et dont nous parlera Alain Rohaut, s'appuie sur des indicateurs harmonisés au niveau international tels l'engagement, l'implication ou la confiance, un thème sur lequel les Français ne sont pas très en pointe, comme le montrent les chiffres du *World Value Survey*, qui analyse depuis 1981 les comportements de 90 % de la population mondiale. À la question : « *pensez-vous en règle générale qu'il soit possible de faire confiance aux autres ?* », la France se classe à l'avant-dernière position. Selon l'Eurobaromètre de 2006, seuls 8 % des Français considèrent que la vie de leurs enfants sera plus facile que la leur ! Les entreprises font-elles ce qu'il convient de faire pour manager le moral de leurs troupes ? Il semble qu'il y ait encore du chemin à parcourir puisque, selon une enquête réalisée récemment par Monster, 70 % des Français estiment qu'ils ne sont pas reconnus dans leur travail. Le sujet reste ardu. Cependant, aucune grande organisation ne semble pouvoir échapper à la culture de la mesure, voire au culte des indicateurs du moral, même celles qui font des enquêtes sporadiques. En dépit de tous les efforts pour sonder les âmes et mettre en équation une notion aussi fluctuante et singulière que le moral, rien n'est plus insondable que le système des motivations qui nous pousse à agir.

¹ Frank Vermeulen, *Les méthodes de mesure du moral du personnel dans les grandes organisations privées et publiques* (Étude EPMES n° 2007-51, SGA).

EXPOSÉ du général Jean-René BACHELET

Sur les marches du quartier Latin, au sein de la prestigieuse École des mines, peut-être ne sera-t-il pas extravagant, en référence aux événements de Mai 68, pendant lesquels on avait coutume d'interpeller ceux qui prenaient la parole en leur demandant : « *d'où parles-tu ?* » de dire d'abord « *d'où* » je parle.

Saint-Cyrien de 1962, j'avais revêtu l'uniforme en 1954 à 10 ans comme enfant de troupe et 50 ans après j'ai quitté le service en étant inspecteur général des Armées. Au terme de cette période très particulière qui fut pour l'essentiel celle du monde bipolaire, marquée par une sorte de virtualité de l'action militaire à l'ombre du concept de dissuasion, il a fallu que je sois devenu officier général pour être projeté au cœur de la violence déchaînée, à Sarajevo, en 1995. Je suis fantassin – donc de l'armée de Terre – et plus particulièrement chasseur alpin, ce qui donne à mon expérience un caractère spécifique, très différent par exemple de celle d'officiers de Marine ou encore de l'armée de l'Air, même si les postes à l'administration centrale et dans les commandements interarmées nous sont communs.

Le moral, une notion qui ne va pas de soi

Je participe au comité de rédaction de la revue *Inflexions*, qui conduit des réflexions sur la chose militaire au prisme des sciences humaines et sociales. Lorsque j'ai évoqué la possibilité d'un numéro consacré au moral, j'ai dû affronter dans un premier temps le scepticisme, voire le rejet de la part de certains de mes collègues les plus éminents. J'ai finalement réussi à les convaincre, non sans mal. Parmi les intervenants, j'avais sollicité un de mes anciens subordonnés, un colonel particulièrement brillant qui dirige aujourd'hui une unité de production de Michelin en Chine. Il était intéressant de profiter de ce double regard. Voici un extrait de sa contribution : « *Parlez des forces morales dans l'entreprise... Vous serez surpris du peu d'écho que suscite l'expression, voire de la surprise qu'elle engendre. Cela ne sous-entend aucunement que le concept soit sans importance, ni même que cette importance ne soit pas perçue. Mais on ne peut que s'interroger sur la place que peut prendre un concept dans la réflexion, puis dans l'action, dès lors qu'il n'est pas nommé.* »

L'extravagance de l'action militaire

Interrogeons-nous donc là-dessus : comment se fait-il que la notion de moral, qui, pour les militaires, est tellement fondamentale qu'elle n'a pas besoin d'être argumentée pour prouver sa nécessité, soit tenue à distance ailleurs ? Pour comprendre, il faut avoir perçu la place singulière de l'individu au sein de l'organisation et de la communauté humaine qu'est une unité militaire. Le métier des armes consiste à accomplir – ou à faire accomplir – une mission pour laquelle il faudra être prêt à supporter les pires misères, jusqu'à y laisser la vie, et même y donner la mort. De ce point de vue, l'extravagance de l'action militaire, dans ces situations limites que sont les situations de combat, nous renseigne sur la condition humaine. C'est cette expérience qui m'autorise à vous livrer non pas une leçon de management, je n'ai aucune qualification pour cela, mais un témoignage sur le rôle central du moral pour une unité militaire, en l'occurrence d'infanterie.

En avant !

De quoi s'agit-il ? Comment s'entretient-il ? Comment se mesure-t-il ? Pour répondre à ces questions, je crois qu'il est très important de prendre conscience de ce qui se joue au moment où le chef de cette unité dit : « *en avant !* ». Eh bien, le moral, c'est précisément ce qui fait que "*l'on y va*" dans des conditions inouïes, où l'homme va devoir dominer et enfreindre ses inclinations naturelles les plus fondamentales, devoir risquer sa vie ou, pire encore, donner la mort.

Pour illustrer mon propos, je voudrais évoquer un exemple concret. La France, vous le savez, a fourni pendant trois ans le principal contingent de soldats dans ce chaudron bouillonnant qu'était Sarajevo assiégée. En mai 1995, en vertu de dispositions onusiennes totalement aberrantes en termes tactiques, nous contrôlions un *check-point* situé sur les lignes d'interposition entre Serbes et Bosniaques. Il était peu à peu devenu une sorte de bunker occupé par des marsouins du 3^e régiment d'infanterie de Marine. Dans la nuit, le capitaine perd la liaison avec ce poste avancé. Il se rend sur place et s'aperçoit que la sentinelle, malgré le casque bleu qu'elle porte sur la tête, n'est vraisemblablement pas l'un des siens. En accord avec le général commandant le secteur, il monte immédiatement une opération pour reprendre ce poste. On a attribué plus tard cet ordre au président Chirac, mais il s'agissait en réalité d'une initiative parfaitement locale.

Un monde déraisonnable

Il faut maintenant imaginer une trentaine de garçons, qui ont entre 18 et 22 ans, autour de leur lieutenant qui a sensiblement le même âge, descendre en pleine nuit les collines environnantes à la stupéfaction des Bosniaques, tant l'attitude des Français est alors totalement extravagante par rapport à la posture habituelle de l'ONU. Au petit jour, ils sont en bordure d'un glaciais de 50 mètres qui les sépare du poste entouré de barbelés et enserré entre des immeubles bourrés de snipers. Bosniaques d'un côté, Serbes de l'autre. Et puis le capitaine, il a 30 ans, lance : « *en avant !* » Sitôt sorti des premiers couverts, un homme est tué. Le vacarme est assourdissant. Un autre soldat tombe sur les barbelés : on enjambe son corps pour les franchir. L'élément d'assaut pénètre dans le poste ; tous sont blessés à commencer par le lieutenant touché à la tête et couvert de sang. Les Serbes se sont repliés dans la seconde partie du bâtiment. Deux des leurs, blessés, sont au sol. Dans l'ivresse de ce moment, leur vie ne tient qu'à un fil. Le capitaine reprend l'affaire en main, réserve ses hommes les plus touchés pour la garde des prisonniers avec cette injonction : « *je veux les retrouver vivants à mon retour.* » Puis il relance l'action... Comprendons bien que dans ce type de situation, on est dans un monde totalement déraisonnable. La peur, l'exaltation, la fureur et puis très vite la haine, s'emparent des hommes comme dans une sorte de délire meurtrier.

Le chef, garant du sens et du style

Le rôle du chef est ici déterminant. Les hommes partent à l'assaut non seulement parce qu'il a dit : « *en avant* », mais précisément parce que c'est lui qui l'a dit. Ils ne font pas n'importe quoi, encore une fois parce que le chef l'exige. Celui-ci est garant des deux éléments qui concourent très directement au développement et à l'entretien de ce que nous appellerons le moral : il est en charge du sens et du style. Le sens, c'est à la fois ce qui donne la direction – où va-t-on ? – et ce qui garantit la cohérence de l'action avec les valeurs de référence, sauf à être insensée. C'est l'éthique de l'action. Le style est celui d'un exercice de l'autorité, fait de compétence, d'une nécessaire fermeté et d'une attention marquée portée aux subordonnés, dans une relation très affective. Tout cela vise à stimuler le sentiment qui est au cœur de la question du moral : la confiance.

Pour illustrer cela, on ne peut trouver mieux que l'adresse à ses hommes du colonel Thorette, futur chef d'état-major de l'armée de Terre, le 3 janvier 1991, alors à la tête du même 3^e régiment d'infanterie de Marine, à la veille de passer à l'offensive dans le désert irakien, lors de la guerre du Golfe.

« Vous vous battez sans haine »

« Vous vous battez demain pour quatre raisons principales. Chacune est complémentaire de l'autre, mais si vous deviez n'en retenir qu'une, celle-là suffirait : vous vous battez parce que le président de la République, chef de l'État, chef suprême des armées vous l'ordonne, soutenu dans cette décision par le Parlement, émanation du peuple français et conformément aux décisions de l'ONU, émanation des États du monde. Vous vous battez parce que vous

avez choisi le noble métier des armes et qu'il est des circonstances où les armes et l'expression de la force doivent servir le droit. Vous vous battrez parce que l'adversaire qui est le vôtre aujourd'hui sera demain votre ennemi. Mais vous vous battrez sans haine. Vous vous battrez enfin pour le chef qui vous conduira, le camarade qui sera à vos côtés, le souvenir de nos anciens symbolisé par les plis de notre drapeau, pour l'esprit des troupes de Marine qui, nous tous marsouins, nous anime et nous unit. » Ce texte est remarquable. Il concentre tous les éléments qui rendent possible la confiance dont nous parlons. En tout premier lieu le colonel rappelle la légitimité de l'action : il s'agit de susciter l'adhésion de l'esprit. Le second thème, à travers l'évocation du statut professionnel des soldats, sollicite la confiance que donne la connaissance d'un métier, le savoir-faire et la compétence. L'appel à une guerre sans haine place en troisième lieu l'action sous une injonction éthique. Le développement final enfin exhorte à ce qui constitue, de toute éternité, pour le meilleur et pour le pire, la motivation la plus puissante à l'heure de vérité de l'action militaire : la confiance en ses camarades et en ses chefs. C'est l'adhésion du cœur.

Fraternité d'armes et esprit de corps

Tout cela se combine en une alchimie complexe que l'on appelle la fraternité d'armes et l'esprit de corps : un réseau de solidarités croisées, indéfectibles, horizontales et verticales, qui nourrissent l'esprit de camaraderie. Cette fraternité d'armes s'inscrit dans une claire conscience de l'identité collective, au bénéfice de laquelle on est prêt à consentir, le cas échéant, tous les sacrifices, et dans laquelle on puise son énergie. Lorsque cette identité collective, évoquée à travers le marsouin, symbole de l'infanterie de Marine, s'accompagne de l'appropriation de notre héritage de civilisation qu'est l'humanisme militaire, vous obtenez alors du groupe une cohésion d'une puissance considérable. À l'inverse, si cette identité collective est celle de l'efficacité à tout prix, les effets pervers peuvent être tout aussi considérables. C'est dire l'immense responsabilité du chef.

Pour conclure, manager le moral, c'est s'adresser à l'homme dans ses trois dimensions. En tant qu'être vivant, d'abord, il a des besoins à satisfaire. Comme être pensant, ensuite, il dispose de la capacité à concevoir une représentation du monde et de lui-même, à s'abstraire des déterminismes naturels et à porter un œil critique dans l'exercice de sa liberté. Être aimant, enfin, il est capable, au bénéfice des êtres aimés, d'agir à rebours de ses inclinations naturelles, notamment de son instinct de conservation. C'est pourquoi, pour agir sur le moral, l'exercice de l'autorité doit s'exercer dans ces trois directions : la satisfaction des besoins matériels ; la mobilisation de l'esprit et l'adhésion intellectuelle ; enfin, et peut-être surtout, l'adhésion du cœur.

EXPOSÉ d'Alain ROHAUT

Quelques mots tout d'abord pour vous dire, à mon tour, « *d'où je parle* ». J'ai toujours travaillé dans la fonction ressources humaines. J'ai exercé dix ans pour Elf, puis quinze ans pour General Electric, en Afrique, en Suisse et aux États-Unis, avant d'intégrer AXA. Cette expérience, avec sa dimension internationale, m'a permis de découvrir et d'intégrer différentes cultures et différents systèmes de valeurs. Même si toutes les entreprises partagent peu ou prou les mêmes objectifs économiques, une partie de mon propos sera justement de montrer que toutes n'ont pas la même vision quant à la manière de les exprimer, de les faire partager et de les atteindre.

Cohérence et valeurs d'entreprise

Quand on regarde l'histoire de General Electric, ou, à l'inverse, lorsque l'on examine ce qui est arrivé à Elf Aquitaine, ce qui frappe tout d'abord c'est la cohérence – ou l'absence de cohérence – par rapport à un système de valeur initial. J'ai travaillé pour Elf Gabon, qui fût à l'origine des déboires de la maison mère. J'ai pu mesurer concrètement ces incohérences. Chez General Electric, au contraire, l'adhésion aux valeurs du groupe constitue un élément de

cohérence extrêmement puissant. À cette cohérence s'ajoute une formidable capacité à s'adapter, ce qui implique un système de valeur non figé, capable de s'enrichir avec le temps. Avec le résultat que l'on sait : cette entreprise, cotée dès la création de l'indice Dow Jones il y a 110 ans, est la seule à l'être encore aujourd'hui.

En comparaison, AXA est une société adolescente. Il y a trente ans, cette petite société mutuelle d'assurance, basée dans l'Ouest de la France, générait environ 200 millions d'euros de chiffre d'affaires et employait quelques centaines de salariés. Elle est aujourd'hui la quinzième entreprise mondiale au classement Forbes, réalise un volume d'affaires de près de 100 milliards d'euros et emploie 200 000 salariés dans une cinquantaine de pays. Cette croissance rapide est le résultat de la vision d'un homme, Claude Bébéar, qui incarne le leader évoqué tout à l'heure. Il s'est attaché à internationaliser et à diversifier cette entreprise grâce à une succession de coups dont certains ont été particulièrement brillants. Cette histoire a marqué la culture de l'entreprise de façon très particulière. Nous devons chasser sur des terres étrangères tout en cultivant les terrains déjà acquis pour les faire croître. Ceci constitue un fondement culturel – où la dimension humaine est centrale – sur lequel nous travaillons encore.

La compétence et l'engagement

Le métier fondamental de l'assurance, c'est la gestion du risque. Les compagnies agissent comme des pare-chocs capables d'absorber les conséquences de phénomènes économiques ou matériels. Les entreprises qui réussissent dans ce secteur sont celles qui savent gérer, de manière durable, trois éléments décisifs : le capital, l'information et les hommes. Pour optimiser au mieux le facteur humain, nous travaillons dans deux directions : la compétence et l'engagement. Ce qui nous rend éventuellement meilleurs que nos concurrents, c'est en effet notre capacité à mobiliser des gens compétents autour de projets sans cesse renouvelés. Nous essayons également de maintenir une dimension humaine dans l'entreprise, sans laquelle l'engagement est plus complexe à obtenir. Chez AXA, la création de valeur se fait en direction d'une communauté d'intérêts regroupant les actionnaires, les clients et les salariés. Chacun récoltant quelque chose en fonction de ce qu'il apporte. Notre survie et notre performance dépendent de notre capacité à créer suffisamment de valeur pour "servir" ces différents acteurs. Les salariés figurent en bonne place dans ce triptyque : sans eux, il n'y a pas d'entreprise.

Transmettre l'énergie

Mesure-t-on les progrès de cet engagement ? Nous parvenons à obtenir des mesures approximatives assez satisfaisantes de l'engagement des collaborateurs et de leur attachement rationnel et émotionnel à l'entreprise. Nous les questionnons sur un certain nombre d'items qui, selon nous, conditionnent leur volonté d'agir : que pensent-ils de l'entreprise, de sa stratégie et des directions qui lui sont données ? Partagent-ils son système de valeurs ? Que ressentent-ils par rapport à leur travail et à la vie dans l'entreprise ? Sont-ils fiers d'y être associés ? Sont-ils bien traités ? Et enfin, que sont-ils prêts à faire pour elle ? Nous essayons d'appréhender leur volonté de rester chez AXA, ce choix étant lié à la dimension rationnelle du rapport que les collaborateurs entretiennent avec elle. Nous pensons par ailleurs que la capacité de se dépasser dépend étroitement de la dimension émotionnelle de cette relation. Les managers sont destinataires de ces analyses et ont pour mission d'améliorer les indicateurs qu'elles contiennent.

Toutes les entreprises ne disposent pas de la même capacité à donner ou à redonner confiance aux individus. J'ai la conviction que le moral à l'intérieur d'une entreprise dépend beaucoup de cet aspect. Chez AXA, nous essayons de nous améliorer sur ces points en permanence, y compris dans la qualité de notre communication interne. Nous pensons que la sincérité du discours reste l'une des clés de l'engagement. Nous essayons d'aider les managers à être authentiques dans leur prise de parole et dans leur façon d'être.

Des salariés libres

Le dernier point que je souhaitais évoquer concerne la progression constante du niveau d'exigence à la fois des salariés et des clients vis-à-vis des entreprises et de leurs missions. En tant que clients, nous comparons en permanence les offres entre elles et nous attendons partout le niveau d'exigence des meilleurs. De la même manière, le niveau d'exigence des salariés ne cesse de croître. Les meilleurs collaborateurs ont toujours le choix d'aller travailler chez d'autres. Il est donc extrêmement important de créer des environnements qui leur donnent envie de rester. La confiance fait partie de cet environnement : c'est comme cela que vous les retenez. Cette liberté me semble fondamentale car les entreprises ont besoin en permanence de s'adapter. Et pour que cette adaptation soit possible, vous avez besoin de collaborateurs que vous n'êtes pas obligés de contraindre au changement et qui choisissent eux-mêmes de contribuer à l'établissement de la stratégie puis à sa mise en place. Mais pas de béni-oui-oui qui ne contredisent jamais leur chef de peur de perdre leur travail et de ne pas en retrouver à l'extérieur. Être capable d'attirer des collaborateurs qui se sentent libres constitue finalement la meilleure manière de s'assurer de leur loyauté.

DÉBAT

Guerre et paix

Un intervenant : *Vous avez tous les deux parlé du rôle du chef et de l'importance de la confiance. On peut imaginer qu'en période de guerre, les chefs se révèlent et la confiance peut s'entretenir toute seule : rester grouper est une nécessité. En période de paix, en revanche, il n'y a pas d'épreuves pour éprouver les chefs et il me semble que les choses soient alors plus délicates à gérer. Dans l'entreprise, le choix des chefs doit être plus simple car elle est en guerre permanente. Mais contrairement à l'Armée, elle n'honore pas ses blessés. Je trouve choquant qu'un salarié licencié soit littéralement abandonné à son sort. N'y aurait-il pas quelque chose à imaginer sur ce point ?*

Général Jean-René Bachelet : Votre observation valait encore il y a une quinzaine d'années. Nous sommes désormais dans un contexte de crises permanentes où les occasions ne manquent pas de connaître l'heure de vérité. Cela dit, nous avons toujours cherché à résoudre la difficulté que vous soulignez, en pratiquant notamment des mises en situation aussi réalistes que possible, qui constituent de véritables mises à l'épreuve.

L'attention portée aux blessés est plus généralement celle dont doivent bénéficier tous les soldats. Il en est ainsi par exemple de leur reconversion, organisée sur une base contractuelle. Par pragmatisme autant qu'au nom de la fraternité d'armes : si nous ne le proposons pas, le recrutement serait beaucoup plus difficile.

Alain Rohaut : Je ne suis pas complètement d'accord sur l'aspect du traitement des blessés dans l'entreprise. On ne peut plus promettre aux gens, comme on le fait encore parfois en France, qu'on les emploiera toujours. La relation avec une entreprise est une relation contractuelle, limitée dans le temps dans les deux sens. Elle ne doit pas être fusionnelle, en dépit de l'adhésion du salarié aux projets qu'elle défend. Lorsque la séparation arrive, il faut que celle-ci se fasse de la façon la plus adulte, la moins dramatique possible, ce qui est possible si le marché du travail est fluide.

Découragement et perte de sens

Int. : *J'aimerais développer l'idée du sens de l'action, que vous avez tous deux évoquée, et qui me semble un point commun fort entre vos deux univers. La raison de la défaite américaine au Vietnam, par exemple, était liée à la perte de sens de ce combat. Ce fut la même chose pour les Français en Algérie. Le sens me semble une notion absolument fondamentale dans le maintien du moral, dans l'armée comme dans l'entreprise. De ce point*

de vue, le sentiment de trahison ressenti aujourd'hui par les salariés de Continental ou de Molex traduit une forme de perte de sens et de confiance dans l'entreprise. C'est vrai aussi des employés d'anciennes entreprises publiques françaises, comme La Poste ou Gaz de France par exemple, où les salariés sont écœurés par la façon dont se transforme leur métier. Ils n'adhèrent plus aux valeurs qu'on leur demande de défendre et ne trouvent guère de sens à pratiquer le métier que l'on veut leur faire faire. J'aurais pour finir une question pour le général Jean-René Bachelet : quand vous plaidez la retenue et l'absence de haine pour l'ennemi, n'est-ce pas contradictoire avec la fraternité d'armes, dans la mesure où celle-ci a plutôt tendance à nourrir l'envie de vengeance, notamment lorsque l'un des membres du groupe est tué ou blessé ?

G^{al} J.-R. B. : C'est précisément parce que cette retenue est très difficile à obtenir qu'il s'agit d'une responsabilité considérable exercée par le chef. Il faut savoir en quoi nous croyons. C'est d'ailleurs ce qui nous différencie radicalement de l'idéologie américaine. Chez nous, il existe un héritage multiséculaire, celui du *jus in bello*, qui vise à contenir l'usage de la force, dans le cadre d'une guerre sans haine. Le code du légionnaire reprend expressément cette injonction. Chez les Américains, le discours de motivation du soldat énonce explicitement la haine de l'ennemi. On a là la manifestation d'une singularité culturelle : dès l'origine, l'Amérique est porteuse du Bien. On combat donc le Mal : l'ennemi est nécessairement diabolisé et la guerre inexpiable. Ainsi peut-on trahir les valeurs mêmes au nom desquelles on s'engage. La vieille Europe, quant à elle, sait, par expérience, qu'il est une constante dans l'histoire des affrontements guerriers : ils deviennent violence déchaînée et sombrent dans des barbaries récurrentes chaque fois que les buts politiques sont sacralisés et l'adversaire diabolisé. Or, la force que nous avons à exercer, ne sera légitime que pour autant que ne sera pas trahi un principe qui est au fondement de notre civilisation : le principe d'humanité, c'est-à-dire l'universalité de l'homme et la valeur de la personne humaine. Mais, entre une nécessaire efficacité et le respect de nos valeurs de civilisation, l'usage de la force n'est pas une science exacte. C'est toujours un moindre mal. Il s'agit d'une sorte de pari pascalien qui renvoie in fine à l'homme, et surtout au chef. Celui-ci est confronté, dans sa pleine liberté d'homme, à ces situations tragiques face auxquelles il n'y a pas de bonnes solutions. Bien souvent, ni la loi, ni les règlements, ni les ordres reçus, ne donnent la réponse : seul, le chef, en conscience...

A. R. : Je voudrais rebondir sur l'évocation des mouvements récents qui ont poussé des salariés licenciés à réagir violemment vis-à-vis de l'entreprise qui les employait. Pour survivre, les sociétés doivent affronter la réalité et s'adapter. Savoir gérer ces changements constitue un réel impératif pour une entreprise, mais relativement peu savent bien le faire. J'ai vu des groupes où le management avait peur de son personnel ou de ses syndicats ! Dans ces situations-là, le résultat est souvent catastrophique. Cela dit, les relations sociales telles qu'elles s'exercent dans l'hexagone manquent de souplesse et conduisent parfois à des situations de rupture. Cependant, je vous assure que cela peut aussi bien se passer.

La matière, les personnes, l'organisation et le sacré

Int. : *Je décortique depuis 40 ans le fonctionnement des organisations et j'en suis venu à mettre au point un système d'analyse qui permet de comprendre les raisons pour lesquelles elles "tournent" plus ou moins bien. Celui-ci comporte quatre niveaux : la matière, avec laquelle vous ne pouvez pas négocier – il faut faire avec ; les personnes, qui, lorsqu'elles changent, induisent des changements parfois profonds ; l'organisation, c'est-à-dire "qui commande à qui" et "qui rend compte à qui" ; et enfin le sacré, ce qui ne souffre pas la discussion. Or, je constate dans vos deux exposés un biais très fort en faveur de deux de ces quatre niveaux et un quasi-silence sur les deux autres. Vous n'avez pratiquement pas parlé de la matière ni de l'organisation pour vous focaliser sur les hommes et le sacré. Or, j'ai fini par comprendre qu'une organisation fonctionnait correctement lorsqu'il y a une adéquation raisonnable entre ces quatre éléments. J'aimerais avoir votre avis là-dessus.*

A. R. : Vous avez tout à fait raison. Ce qui fait la différence entre les grandes entreprises et les autres, c'est leur cohérence. L'ensemble de l'organisation doit être en ligne avec la mission et la vision qu'elles en ont, mais il faudrait beaucoup de temps pour entrer dans le détail de l'organisation d'une entreprise comme AXA. Enfin, lorsque je faisais allusion à la capacité des entreprises à affronter la réalité afin d'anticiper le changement, je faisais référence à ce que vous appelez la matière.

G^{al} J.-R. B. : Dans mon intervention, nécessairement limitée, j'ai choisi de ne pas parler de la problématique de l'armement, assimilable à ce que vous nommez la matière. Pourtant, cet aspect est très important sous divers angles. À la fois celui de l'adéquation à la mission, qui peut avoir une incidence sur le moral, et celui de la structuration mentale : un artilleur ne pense pas comme un fantassin et un sous-marinier ne réagit pas comme un marin de surface, et encore moins comme un fusilier marin. J'ai laissé également de côté l'aspect organisationnel car les armées ne sont utilisées aujourd'hui que de manière fractionnée. Je me suis focalisé sur le régiment, soit un millier d'hommes, qui constitue le cœur du système. C'est celui où le chef connaît tout le monde.

Gestion de la performance : mythes et réalités

Int. : *J'ignore si Alain Rohaut a vécu l'époque où Jack Welch pratiquait un système de notation selon lequel chaque manager devait noter chaque membre du groupe dont il avait la charge. Ce système d'évaluation comportait trois échelons : "A" pour les meilleurs, "B" pour ceux qui étaient condamnés à s'améliorer et enfin "C" pour ceux qui devaient disparaître. Quel peut être le moral des troupes lorsque l'on pratique un système de notation comme celui-là ?*

A. R. : On a beaucoup écrit sur ce système de notation. Certains ont dit par exemple que 10 % des gens étaient éliminés chaque année, ce qui est absolument faux. La gestion de la performance véhicule des mythes. Une entreprise n'est pas quelque chose de statique. Un collaborateur qui était très bon il y a quelques années ne l'est plus forcément aujourd'hui. Non pas qu'il ne soit plus compétent, mais parce que les compétences dans l'entreprise ont changé. Celle-ci doit donc mesurer régulièrement l'adéquation entre les compétences de ses cadres et ses propres besoins. Elle réalise donc des évaluations et des comparaisons qui peuvent apparaître comme des éléments de pression. Mais elles permettent aussi d'être plus équitable dans les évaluations, notamment lorsque les points forts de l'un compensent les points faibles de l'autre.

Le rôle des femmes dans l'armée

Int. : *L'armée française compte aujourd'hui 14 % de femmes, l'une des proportions les plus élevées du monde. Le problème de leur présence dans les unités combattantes se pose dans l'armée de Terre. Certains disent que leur présence améliore le moral de l'ensemble de l'unité. D'autres, au contraire, affirment que cela aurait tendance à diminuer l'efficacité opérationnelle des troupes. Comment voyez-vous les choses ?*

G^{al} J.-R. B. : Je me sens tout à fait à l'aise avec cette question puisque j'ai été celui qui, il y a un peu plus de vingt ans, a introduit les premières femmes au sein du 27^e bataillon de chasseurs alpins. À la présence des femmes dans les armées, je dis oui sans hésitation. Mais pas n'importe quand et pas n'importe où. Pardonnez-moi cette faiblesse, mais je ne les vois pas au combat : comment par exemple contrôler et juguler la haine potentielle des soldats pour l'ennemi si le premier sang versé est celui d'une femme ? C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les gendarmes mobiles ne les admettent pas dans leur rang alors qu'il y a beaucoup de femmes dans la gendarmerie.

Entreprises nomades et salariés sédentaires, l'équation impossible

Int. : *Personne ne conteste la nécessité pour les entreprises d'anticiper les changements afin de s'adapter à de nouveaux environnements. Pourtant, l'impact de ces décisions est souvent catastrophique sur l'opinion et sur les salariés, notamment pour le personnel non qualifié qui ne peut pas s'empêcher de penser qu'il constitue la variable d'ajustement. C'est un peu comme si des entreprises nomades employaient des sédentaires. Comment peut-on mieux gérer ces phases d'adaptation ?*

A. R. : Je le répète, la promesse des patrons d'entreprise et du management ne doit pas être celle d'une prétendue sécurité de l'emploi mais celle de l'employabilité. Cette question pose le principe de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société : comment aide-t-on ceux qui sont les moins bien armés pour affronter ces passages difficiles ? Les Anglais disent avoir la tête froide pour les affaires mais garder le cœur chaud pour gérer les conséquences humaines. C'est ce que nous devons appliquer.

Défiance envers les entreprises

Int. : *Je suis surpris par l'enthousiasme avec lequel vous parlez du moral dans les entreprises. Je suis consultant et je passe pas mal de temps sur le terrain. Or je découvre chez les jeunes un phénomène de désespérance et de méfiance ahurissant vis-à-vis de tout ce qui est institutionnel. Ils sont abreuvés d'informations alarmantes sur l'état de l'économie et échangent en permanence sur des réseaux comme Facebook où ils entretiennent et cultivent ensemble cet état d'esprit. On y trouve des groupes de discussions dont l'objet principal est de flinguer les entreprises. J'en ai trouvé où l'on ne dit pas que du bien d'AXA. J'ai également découvert un forum sur la RATP, qui regroupe une communauté de 48 000 personnes et dont le nom « Quand est-ce qu'on va tuer tous ces gros c... de la RATP » est aussi effrayant qu'il est évocateur. À aucun moment vous n'évoquez cette défiance envers les entreprises et les chefs, face à laquelle les entreprises semblent impuissantes. Comment appréhendez-vous cette situation nouvelle ?*

A. R. : Nous avons tout à fait conscience du scepticisme qui peut exister à l'égard du monde économique et qui se concentre sur les entreprises et les institutions. De la même manière, nous avons identifié la génération future qui arrive dans le monde du travail, la génération « y », et qui présente des caractéristiques nouvelles comme d'autres générations avant elle. C'est un vrai sujet pour les entreprises mais je crois qu'elles sauront s'adapter. C'est pour faire face à ce type de comportements que nous travaillons sur un mode de relation authentique et transparent.

G^{al} J.-R. B. : Une des caractéristiques principales de l'Armée, c'est sa dimension collective : l'isolé est perdu. Cela dit, on en trouve toujours, en particulier au sein d'ensembles complexes. Et ce sont souvent ceux-là qui manifestent leur sentiment d'insatisfaction, sur internet ou ailleurs. Cela dit, une des grandes traditions de l'armée française, c'est son tempérament gaulois, symbolisé par le grognard : il grogne mais il avance.

Confiance et vitesse

Int. : *Vous avez beaucoup insisté sur la notion de confiance, présentée comme un facteur d'efficacité pour les entreprises. Celle-ci est-elle pour autant compatible avec l'environnement actuel, où l'on parle beaucoup de vitesse ? Les entreprises, comme les armées, peuvent être amenées à mobiliser rapidement des équipes afin de saisir des opportunités ou de répondre à une menace imprévue, et dans lesquelles les gens ne se connaissent pas. Dans ces situations, la confiance ne passe-t-elle pas au deuxième plan et n'y a-t-il pas un risque de faire appel à des mercenaires pour qui, finalement, le sens et le style important peu ?*

A. R. : Ce parallèle entre confiance et vitesse est un sujet dont la dimension est culturelle, sans caricaturer. La confiance s'acquiert par exemple beaucoup plus rapidement dans un environnement anglo-saxon que dans un environnement latin. Il y a des méthodes et des environnements qui permettent de gagner plusieurs mois dans la constitution d'équipes. C'est une question d'habitude et de volonté de réconcilier les deux.

G^{al} J.-R. B. : Cette question revient à poser le problème de la cohésion dans le cadre d'une organisation modulaire. La décision prise en 1996 de professionnaliser les armées s'est accompagnée d'une refonte totale de l'organisation du commandement. Le système divisionnaire, très rationnel, ne correspondait plus aux besoins tels qu'on les a ressentis au moment de la guerre du Golfe par exemple, où s'est imposé une sorte de concept de boîte à outils. Mais ce système modulaire n'a pas remis en cause le principe du noyau dur autour duquel toute unité doit être engagée. C'est sur ce noyau que s'agrègent des modules de moindre importance numérique, mais dotés de capacités spécifiques. C'est lui enfin qui apportera le sens et le style à l'ensemble.

La valeur de la confiance

Int. : *Je viens du monde de l'énergie, où j'ai exercé chez Total. J'ai travaillé il y a une dizaine d'années sur la valorisation de la confiance que l'entreprise avait dans ses propres outils. Cette valorisation nous a permis d'évaluer avec précision la prime que nous étions prêts à payer pour nous assurer contre la perte de production. Fallait-il continuer à payer cette prime, ou devons-nous prendre nous-mêmes en charge ce risque compte tenu de la confiance que nous pouvions avoir dans nos outils ? La confiance a donc une valeur marchande. J'aimerais savoir si, chez AXA, une valeur est donnée à cette confiance ?*

A. R. : Pas au sens où vous l'entendez. Mais nous savons que la valeur de notre marque reflète finalement la confiance que les gens lui font. Celle-ci dépend de nos méthodes de travail, de la qualité des gens que l'on emploie et de notre culture, qui constitue le premier rempart contre les risques que peut être amenée à courir l'entreprise.

Présentation des orateurs :

Jean-René Bachelet : général d'armée ; il a publié de nombreux documents relatifs à l'exercice du métier des armes ; le dernier en date fait partie des Cahiers pour une nouvelle gouvernance mondiale de la Fondation Charles Léopold Mayer et est intitulé : *Maîtriser la violence dans un monde globalisé*.

Alain Rohaut : directeur des ressources humaines du groupe AXA, leader mondial en matière de protection financière ; après plus de trente-cinq ans de carrière dans de grands groupes internationaux, il a acquis une expertise en matière de gestion de ressources humaines, de gestion du changement, de développement du leadership et des organisations.

Frank Vermeulen : directeur associé de FVA Management, il accompagne les dirigeants du secteur public et privé dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques ; conférencier et auteur sur le management, l'innovation et la performance dans les services, il enseigne dans plusieurs grandes écoles et à l'INET (Institut national des études territoriales) ; membre de l'IDP (Institut de droit pratique) et de la SFE (Société française de l'évaluation).
(www.fva-management.com)

Diffusion novembre 2009