

Les managers enfilent des rangers

M le magazine du Monde | 08.02.2013 à 15h40 • Mis à jour le 10.02.2013 à 18h31 Par Louise Couvelaire



DISCERNER DANS LA COMPLEXITÉ. Décider dans l'incertitude. Agir dans l'adversité". Arnaud Rouget et Frédéric Lassali ont un an pour faire leurs ces trois dogmes. Habitué aux salles de classe douillettes et aux professeurs en complet-cravate, ces deux étudiants de la prestigieuse école de commerce Essec ont choisi, le temps d'une année, de troquer jeans et baskets pour un treillis et des rangers. Le cheveu (très) court et le visage rasé de (très) près, cela fait cinq mois qu'ils vivent au rythme - et sous les ordres - des militaires sur l'immense campus de 5 500 hectares de l'école des officiers de Saint-Cyr Coëtquidan (Morbihan). Cinq mois qu'ils sont réveillés à l'aube, crapahutent avec 25 kilos sur le dos, escaladent des murs de 6 mètres de hauteur, manient des fusils d'assaut et simulent des opérations de combat. Bientôt, ils passeront quinze jours dans la forêt équatoriale de Guyane en "stage d'aguerrissement". Les deux aspirants lieutenants n'ont pourtant aucune intention de faire carrière dans l'armée, ils se destinent à l'entreprise. Futurs dirigeants, ils sont là pour apprendre à être chefs. *"Le management est la version civile du commandement, affirme le colonel Arnaud Mettey, commandant de bataillon à Saint-Cyr. Et le commandement, c'est notre marque de fabrique."* Leadership, gestion du stress et de la fatigue, art de la négociation et du débriefing... Au-delà du renforcement des liens armée-nation, Arnaud et Frédéric s'immergent au coeur du savoir-être militaire afin d'en appliquer les recettes dans le monde civil. *« Les étudiants ont de formidables capacités d'analyse mais ils ont souvent du mal à prendre une décision et à la mettre en oeuvre »,* explique Françoise Rey, directrice de l'Essec. *"Ce qu'ils viennent chercher, souligne le général Antoine Windeck, qui commande les écoles de Coëtquidan, ce sont des techniques de conduite d'équipes dans des situations de crise."* Ils ne sont pas les seuls.

HEC, Sciences Po, ENA, EM Lyon Business School, université Panthéon-Assas (Paris-II)... les grandes écoles sont de plus en plus nombreuses à proposer une formation chez les militaires, que ce soit pour une semaine, quinze jours ou quelques mois. La plupart à Saint-Cyr, d'autres dans la marine nationale ou encore auprès des super-gendarmes du GIGN (Groupe d'intervention de la gendarmerie nationale). L'union peut paraître surprenante. D'un côté, des officiers destinés à se déployer dans les coins les plus chauds de la planète, fusil d'assaut en bandoulière. De l'autre, des apprentis patrons voués à fréquenter le monde feutré des bureaux. Deux univers *a priori* à mille lieues l'un de l'autre. Et pourtant. Tous les étudiants en école de commerce ont un jour étudié *L'Art de la guerre* de Sun Tzu, un général chinois du vie siècle avant J.-C., ouvrage qui fait figure de référence en matière de stratégie d'entreprise. Les milieux des affaires ont depuis longtemps adopté la rhétorique martiale des militaires - "guerre économique", "gagner un marché", "remporter un contrat", "plan d'action"... Mais ils auraient tout oublié du code d'honneur qui l'accompagne. La preuve par la crise de 2008. Désarmés, ils se tournent donc vers les militaires, comme un ultime recours, histoire de se rafraîchir la mémoire.

"Ces dernières décennies, on a exacerbé la productivité au détriment de la relation humaine, analyse le colonel Cyril Barth, directeur de la Fondation Saint-Cyr, qui organise les stages. Qui mieux que l'armée est susceptible d'insuffler cette dimension ?" "Je vois de plus en plus de jeunes gens qui ne veulent plus être banquiers, ne rêvent plus de finance et pas forcément de grandes multinationales, remarque Beate Baldwin, directrice du développement international de l'Essec Executive Education, dont les élèves en MBA passent eux aussi par Saint-Cyr. L'argent n'est plus leur seul moteur, ils ont besoin de sens. La crise de 2008 a joué un rôle de réveil pour un certain nombre d'entre eux : ils veulent faire différemment. Et mieux."



REFROIDIS PAR LES DÉRAPAGES DE LEURS PRÉDÉCESSEURS, ils cherchent une autre façon de faire. "En venant à Saint-Cyr, je voulais découvrir ce que cela signifiait de s'engager pour quelque chose de plus grand que soi", confie l'étudiant Arnaud Rouget, qui voit son avenir dans une organisation internationale à but non lucratif. *"Ce sont des jeunes gens brillants, insiste le colonel Mettey. Mais ils ont besoin de se confronter à la difficulté pour comprendre que commander, ce n'est pas simplement donner des ordres, et ce que c'est que de susciter la cohésion d'une équipe."* La leçon de conduite ne séduit pas uniquement les grandes écoles. Ils sont de plus en plus nombreux à se bousculer aux portes des casernes. En 2010, 120 proviseurs de lycée et membres de rectorat sont allés suivre un entraînement à Saint-Cyr, afin de découvrir *"des méthodes de travail susceptibles de nous montrer une autre approche de l'autorité, chose à laquelle nous ne sommes pas formés,* explique Kader Sadoun, proviseur du lycée de la cité scolaire Emile-Zola, à Rennes. *Désormais, je ne suis plus en situation de subir certains événements, j'agis".* Plus question de tergiverser des heures durant avec des parents qui tentent de négocier des passe-droits pour leurs enfants. Ni de se laisser intimider par quelques jeunes qui font irruption dans son lycée. Les grandes entreprises suivent le mouvement. *"Il y a dix ans, elles étaient surtout très curieuses, raconte le général Thierry Orosco, qui commande le GIGN et intervient régulièrement au cours de séminaires comme celui sur le "bien-être en entreprise" (gestion du stress, adaptation au changement) chez Axa. Aujourd'hui, elles veulent apprendre de notre savoir-faire et en retirer quelques bonnes pratiques."* Total, GDF Suez, Bouygues, Groupama, Decathlon, Thalès...



En deux ans, près de 5 000 cadres ont été accueillis à Saint-Cyr pour une formation de quelques jours. *"L'idée est de semer quelques graines en espérant que ça les fasse réfléchir"*, précise Eric Gherardi, directeur général de l'enseignement et de la recherche à Coëtquidan. Thierry Le Graet a longtemps freiné des quatre fers. Directeur des ressources humaines chez Veolia Environnement de la région Centre-Ouest, il ne voyait pas l'intérêt d'envoyer ses managers jouer les GI Joe dans la forêt de Brocéliande. Un phénomène de mode absurde, il en était convaincu, une formation de plus, éventuellement appropriée aux entreprises qui pratiquent un management à la dure. Pressé par son directeur et sans conviction, il aura mis deux ans avant de se décider. En janvier 2012, il est parti quatre jours avec un premier groupe de 26 personnes. *"Contre toute attente, ce fut une expérience très réussie"*, se réjouit-il. Au point que d'ici à la fin de l'année 200 employés y auront suivi un stage. *"Ce ne sont pas des jeux de rôle mais de véritables mises en situation"*, souligne-t-il. *"C'est le point fort de cette formation."* C'est le colonel Cyril Barth, ex-agent des forces spéciales, qui a concocté le programme intitulé "Leadership, esprit d'équipe et gestion de crise". Un stage au cours duquel il applique la pédagogie dite de la "brosse à dents".



Convaincu que le dogme selon lequel une stricte séparation entre vie privée et vie professionnelle doit être respectée au bureau est une aberration, il impose aux cadres de vivre dans des chambres collectives et de "se brosser les dents ensemble". *"Il est indispensable, pour créer une cohésion, de partager avec ses collègues"*, dit-il. *Les entreprises viennent chercher chez nous une mécanique. Tout n'est pas transposable, mais on peut y apprendre sur quels leviers il faut s'appuyer pour susciter un esprit collectif et un véritable engagement. Ce que savent très bien faire les militaires dans une situation de crise, c'est prendre des décisions et agir."* Ce ne serait pas le cas des managers. Qu'il s'agisse de construire un pont ou un radeau en deux heures, d'organiser un camp de 500 réfugiés ou de mettre au point un plan d'action pour sauver un blessé en montagne, le scénario semble écrit d'avance : quelles que soient l'entreprise participante et la "mise en situation", réelle ou fictive, c'est l'échec sur toute la ligne. A chaque fois. *"Il était évident qu'on n'arriverait à rien"*, concède Thierry Le Graet, de Veolia. *On disait oui au leader désigné mais personne n'en avait rien à faire de ses directives. Tout le monde voulait être chef, chacun faisait selon son idée. Personne n'écoutait personne ! Au final, on a surtout fait beaucoup de bruit..."* *"Ils discutent et se perdent en conjectures mais ils sont incapables de faire émerger l'objectif principal"*, renchérit Eric Gherardi. *Commander, ça s'apprend !"* Résultat, le pont n'est pas construit, les réfugiés n'ont nulle part où aller et le blessé y a laissé sa peau. *"Ce qui me frappe, c'est leur individualisme forcené, résume le directeur de la Fondation Saint-Cyr. On a ciselé leur intelligence sans leur montrer à quoi elle est destinée."* Il suffit de les voir s'embourber sur la "piste collective", une épreuve à laquelle la plupart échouent. Il s'agit d'une série d'obstacles - mur incliné, filets, bassins... - qu'il est impossible de franchir seul.

Bien que les instructeurs préviennent qu'il est essentiel de travailler en équipe, chacun y va de sa petite astuce pour tenter de passer le premier. Et personne n'arrive au bout. Du moins, jamais la première fois. *"Chez les militaires, cela s'appelle l'esprit de corps"*, rappelle le général Thierry Orosco, du GIGN. *C'est un ciment sur lequel chacun de nous se repose."* *"C'est une façon de leur montrer que travailler en groupe est la seule condition du succès"*, insiste le colonel Mettey. *A tout exercice succède un retour d'expérience, un grand débriefing au cours duquel on décortique leur façon de faire, leurs forces et leurs faiblesses."* Les entreprises sont très demandeuses. *"L'armée possède une vraie culture de l'encouragement"*, souligne Eric Guerardhi. *Dans le monde civil, on ne vous dit rien de vos qualités, on insiste surtout sur vos lacunes. Et on laisse pourrir les conflits."* *"Il est essentiel de faire un bilan"*, poursuit le colonel Mettey. *Et d'expliquer pourquoi, en situation réelle, ils auraient fait tuer dix hommes"*. Voilà qui remet les idées en place.