

L'ENTREPRISE RESSEMBLE À UN CHAMP DE BATAILLE

Ne soyez pas Napoléon à Waterloo



Communications bâclées, collaborateurs inadéquats, manque de coordination et de réactivité... la liste des erreurs commises par Napoléon à Waterloo est longue. Elle annonce la défaite des armées françaises mais pourrait tout aussi bien préfigurer les difficultés d'une équipe ou d'une entreprise. D'où l'idée de mettre les enseignements de cette célèbre bataille au service de la formation des cadres.

«**G**érer une entreprise ou une armée, c'est avant tout diriger des hommes pour atteindre un objectif commun», souligne Michel Brugnon, général de corps aérien dans l'armée française. Cet homme est aussi l'instigateur avec Peter Herrly, professeur à l'Académie militaire de West Point, en collaboration avec le bureau de consultance Manacoach, d'une formation pour cadres basée sur la célèbre bataille de 1815. Une formation qui a lieu *in situ*, sur les chemins piétinés par les soldats de la Grande Armée.

«L'explication, sur les lieux, du déroulement de la bataille par un général d'armée, marque les esprits des participants, assure la consultante Marie-Thérèse Pourtois. Nous complétons cette expérience par un focus plus théorique sur l'aspect

management de l'événement avec un formateur. Notre objectif est d'emener les gens en 1815, loin de leur bureau et de leurs soucis pour raccrocher à un épisode connu de l'histoire, des comportements humains, des idées qui peuvent être positifs pour l'entreprise.»

La défaite de Napoléon à Waterloo résulte d'une succession de défaillances humaines à l'origine de nombreuses erreurs tactiques. Les leçons à tirer des forces et faiblesses des belligérants ont traversé le temps sans prendre une ride. A commencer par la gestion du stress, par exemple, qui est au cœur de la défaillance du commandement français. Tour d'horizon des éléments qui ont causé la perte de l'Empereur et qui pourraient mener à la vôtre si vous suivez la même voie.

Le 18 juin 1815, Napoléon est un chef surmené

La stratégie de Napoléon à Waterloo avait des chances non négligeables de réussir. L'Empereur s'était confronté avec succès à des configurations plus risquées dans le passé. Mais... «Cette bataille est l'exemple de la faillite de quelque chose qui avait toujours bien fonctionné et qui, tout à coup, ne marche plus», précise Michel Brugnon. La première cause de la défaite réside en fait dans l'état de fatigue et de stress de Napoléon. «N'oublions pas qu'à l'aube de la bataille, Napoléon ne dort quasiment plus depuis 100 jours. Il est d'ailleurs amené sur les lieux en calèche.» A la différence de ses adversaires coalisés, il a également des responsabilités politiques, en plus de sa charge militaire. Les enjeux sont tels qu'il est

dans une logique de type «ça passe ou ça casse».

Un état-major laissé à lui-même

A l'aube de la bataille de Waterloo, les maréchaux et généraux français ont la conscience troublée par les déloyautés inhérentes aux récents changements de régime. Le leadership opérationnel laisse à désirer. Napoléon laisse faire, ne vérifie pas si ses ordres sont bien reçus, compris et exécutés. Résultat : un nombre incalculable de blocages ou d'initiatives malencontreuses ou exagérées. Une incurie qui amènera, par exemple, Grouchy à camper sur ses positions malgré la nouvelle configuration de la bataille et qui conduira son frère, Jérôme Bonaparte, à s'acharner à Hougoumont au lieu de simplement retenir l'ennemi, mobilisant ainsi inutilement ses forces. Conséquences plus globale de ce manque de vigilance : un «flottement», un retard généralisé de toute l'armée, dès le début de la bataille qui permettra au camp adverse de feinter ou de reprendre son souffle à plusieurs reprises.

«Lorsque le top management n'est pas sur une même longueur d'onde et ne fonctionne pas en symbiose, ses dysfonctionnements irradient inévitablement le reste des troupes. A Waterloo, à la différence de ce qui se passe en entreprise, les cafouillages du commandement se sont payés comptant», atteste Marie-Thérèse Pourtois.

Une erreur de recrutement aux conséquences incalculables

Autre explication déterminante de la défaite de Napoléon : il engage, pour des raisons hiérarchiques, un chef d'état major qui, malgré d'indéniables qualités militaires, n'a pas les compétences requises pour ce poste et cette mission.

Ses manquements auront de lourdes conséquences. Au lieu des cent hommes nécessaires pour acheminer les ordres de Napoléon, il n'en dépêche qu'un ou deux. Certaines directives capitales ne parviennent pas à leurs destinataires ou le sont avec retard.

Ce que la bataille m'a appris

Guido Busseniers, responsable des produits et services financiers aux entreprises pour l'Europe de l'Ouest chez ING a adopté les bonnes pratiques des coalisés pour emporter la victoire. «Ces alliés font face avec succès à de nombreux obstacles fonctionnels, liés à des différences de langues et de culture. Les dispositifs, les complémentarités mises en place pour agir de manière cohérente rejoignent notre objectif de formation. Notre équipe travaille dans un groupe international dont le fonctionnement matriciel impose la coopération de toute une série de personnes sur lesquels nous n'avons pas nécessairement de pouvoir hiérarchique. Ce parallélisme avec la bataille a remis certaines priorités de management au premier plan : la nécessité d'une motivation commune forte et soudée autour d'un objectif partagé, l'importance capitale d'une communication qualitative entre les gens, l'attention à accorder au stress et l'importance d'une vigilance que l'on pourrait résumer en une phrase : ne jamais supposer, toujours vérifier.»

Des coalisés mobilisés à 100%

L'issue de la bataille de Waterloo s'explique par les erreurs de Napoléon et de l'armée française mais aussi par la force et l'habileté des coalisés. Wellington a appris à connaître et à déjouer les stratégies offensives de Napoléon en excellant dans les mouvements défensifs. Il exploite ainsi au maximum la configuration géographique des combats et les gens qu'il a à sa disposition. Pour faciliter la transmission d'information entre les états-majors, un poste de «coordinateur», d'émissaire polyglotte est créé. A la différence du camp français, la communication des ordres aux troupes bénéficie d'un important dispositif de messagers. De plus, la coalition entre Prussiens, Anglais, Néerlandais et les autres unités intégrées est soudée par un même intérêt et un même objectif : arrêter l'empereur. Une détermination qui s'avérera victorieuse, malgré les différences de langue et de culture des alliés.

Isabelle Olivier ■

Plus d'infos : www.manacoach.com