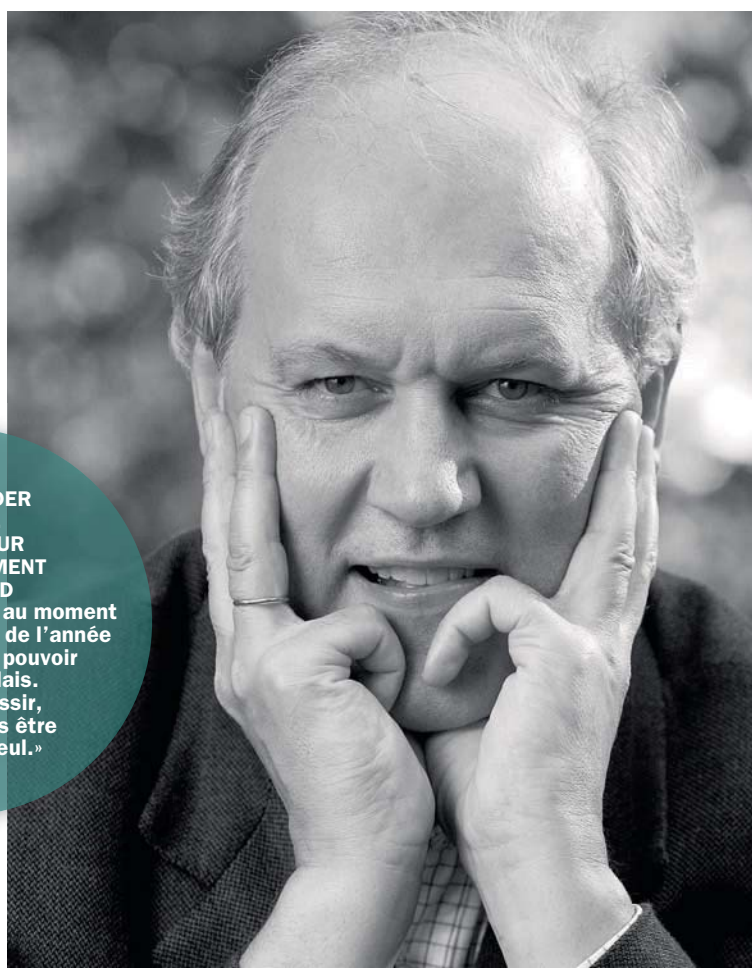
Rencontre avec un professeur de management qui tire les leçons

Bonaparte, un **exemple** pour

Ludo Van der Heyden est professeur en management à l'INSEAD et féru d'histoire. Pour lui, le cas Napoléon Bonaparte a de quoi interpeller les CEO d'aujourd'hui : ils doivent s'inspirer du général soucieux de justice mais rejeter l'empereur dictatorial qu'il est devenu. | Mathieu Van Overstraeten

«Managers, suivez l'exemple du général Bonaparte mais défendez-vous de devenir comme l'empereur Napoléon.» C'est le conseil plutôt étonnant adressé aux décideurs par Ludo Van der Heyden, professeur à l'INSEAD. Ce Belge féru d'histoire, qui fut doyen de la célèbre *business school* de Fontainebleau entre 1990 et 1995, s'est plongé dans l'époque napoléonienne pour y puiser des enseignements susceptibles d'aider les *leaders* d'aujourd'hui. «En règle générale, on ne retient pas suffisamment les leçons de l'histoire, souligne Ludo Van der Heyden. En France, Napoléon est souvent cité en exemple mais en réalité, si les Français connaissaient mieux leur histoire, ils sauraient au contraire qu'il ne faut pas faire comme lui.»

Pour Ludo Van der Heyden, la gestion des hommes ne peut être efficace que si elle s'appuie sur la notion de justice. C'est la théorie dite du *fair process*, selon laquelle les résultats d'un projet sont proportionnels à sa juste gestion. Autrement dit, plus la gestion d'un groupe est perçue comme juste par ses membres, plus ce groupe devient performant. C'est en discutant de cette théorie avec Chan Kim, un des auteurs de la stratégie *Blue Ocean* — méthode d'ouverture de marchés et de création de demande — et lui aussi professeur à l'INSEAD, que Ludo Van der Heyden a repensé à l'époque napoléonienne, une période qui le fascine depuis une visite à la Butte du Lion lorsqu'il était enfant. Selon lui, c'est en effet cette notion de justice qui distingue le «management» de Bonaparte, encore porté par les idéaux de la Révolution française, de celui de Napoléon, marqué par des dérives dictatoriales. D'un côté, la gestion juste ; de l'autre, la gestion injuste. «Il faut apprécier Bonaparte et rejeter résolument le Napoléon qu'il devint», écrit Ludo Van der Heyden dans son étude intitulée *La justice dans la gestion des hommes : sur les traces de Bonaparte et Napoléon*, qui devrait sortir sous forme de livre au printemps.



LUDO VAN DER HEYDEN, PROFESSEUR EN MANAGEMENT À L'INSEAD
«C'est précisément au moment où l'on est élu CEO de l'année que l'on devrait pouvoir passer le relais. Car pour réussir, on ne peut pas être un homme seul.»

«Napoléon, Manager de l'Année en 1805»

«La bataille d'Austerlitz est le plus grand moment de l'histoire de l'armée française, affirme le professeur belge à l'INSEAD. Si une telle récompense avait existé à l'époque, Napoléon aurait sans doute été élu Manager de l'Année en 1805!» Et pourtant, à peine 10 ans plus tard, l'empereur corse subit la terrible déroute que l'on connaît à Waterloo. «Ce qui m'a intrigué, c'est de comprendre pourquoi tout lui a souri jusqu'à Austerlitz et pourquoi cela n'a plus fonctionné par après», explique Ludo Van der Heyden. Cette chute, il l'attribue tout d'abord à une certaine usure du pouvoir. «C'est précisément au moment où l'on est élu CEO de l'année que l'on devrait pouvoir passer le relais, dit-il. Car pour

de l'histoire

les patrons

réussir, on ne peut pas être un homme seul.» Or, selon lui, c'est ce que fait croire ce type de récompenses, avec le risque que ce ne soit plus le projet ou l'organisation qui prime, mais l'individu.

Faisant l'analogie avec les managers actuels, Ludo Van der Heyden souligne que l'exemple de Napoléon prouve que les CEO ne doivent pas s'accrocher trop longtemps à leur poste. «Aucun

«Un bon manager fixe le contexte de travail mais laisse une certaine liberté à ses équipes. Les gens font alors ce qu'ils doivent faire, même sans qu'on leur dise de le faire.»

REPORTERS

patron ne peut dire qu'il est tellement bon que son règne peut durer 20 ans, estime-t-il. Même deux mandats de cinq ans, cela ne me paraît tenable que si l'on arrive avec un nouveau projet au moment de sa reconduction. D'ailleurs, quasiment tous les présidents américains ont été meilleurs au cours de leur premier mandat. Après 10 ans, la routine s'impose et un CEO est pris à son propre jeu. La meilleure preuve, c'est que Wellington a battu Napoléon à Waterloo en appliquant une stratégie de surprise typiquement napoléonienne.» Selon Ludo Van der Heyden, qui a déjà présenté sa théorie devant plusieurs auditoires *(lire «Bellens a joué le jeu», en page 66)*, l'analogie entre Napoléon et les managers actuels se fait naturellement chez la plupart des personnes. «Lorsque j'en parle, beaucoup font le parallèle tout de suite, sourit-il. Nombreux sont ceux qui me disent que leur patron est un Napoléon et que leur entreprise court à son Waterloo.»

Les quatre clés de la réussite de Bonaparte

Mais qu'est-ce qui fait que Bonaparte était un bon manager? Pour le professeur de l'INSEAD, le grand mérite du «Petit Caporal», qu'il décrit comme «une personnalité hors pair» et «un manager très actuel par sa stratégie, son sens de la communication et des médias de son époque», est d'avoir su surfer sur la vague d'énergie née pendant la Révolution française pour instaurer un ordre nouveau, basé sur «une pratique très large de la justice». Pour lui, l'ascension fulgurante de ce jeune général devenu maître de la France avant même ses 30 ans s'explique avant tout par quatre facteurs déterminants: une cause juste, un casting adapté, une méthode efficace et des bons résultats partagés.

Une cause juste? Au départ, l'objectif de Bonaparte est de préserver les acquis de la Révolution. Autrement dit, il agit dans l'intérêt de la nation plutôt que dans le sien. En maintenant l'égalité des droits, en pérennisant la possession des biens nationaux et en renforçant la liberté politique, civile et même religieuse, il donne l'image d'un *leader* qui défend le peuple contre toutes les menaces, tant intérieures qu'extérieures. Or, comme le souligne Ludo Van der Heyden, la poursuite d'une cause perçue comme juste par les membres devrait être la clé de voûte de tout projet entrepris par un groupe, que ce soit une nation, une entreprise, une équipe ou une famille. «Tant que la cause est juste, l'engagement est justifié, dit-il. Si la cause devient injuste, les adhérents finissent par lâcher ce qui les avait unis.» C'est le cas aussi en entreprise, où les processus de recrutement et de promotion, par exemple, doivent être considérés comme justes par les employés.

Le mérite et la compétence avant tout

Plus important encore: le succès de Bonaparte — et, par extension, de tous les managers — repose sur un casting adapté. Ludo Van der Heyden souligne ainsi qu'un mauvais casting «démotive et cause des pertes d'énergie considérables, car il est vécu comme fondamentalement injuste par les autres membres de l'équipe». D'où l'importance, précise-t-il, d'une bonne gestion des ressources humaines: «Ce n'est pas un luxe, mais un facteur de justice et donc de performance au sein de l'entreprise.»

Durant les premières années de son règne, Napoléon, qui était un fils de la Révolution, se fondait sur le mérite et sur la compétence dans le choix des hommes, en partant du principe que toute personne qui fait ses preuves peut devenir maréchal ou ministre, quelle que soit son origine sociale. «En son temps, cette méritocratie constituait une extraordinaire rupture, re- ▶

Bellens a joué le jeu

Ludo Van der Heyden l'avoue lui-même: sa théorie sur Bonaparte l'exemple et Napoléon le contre-exemple n'est pas toujours bien accueillie en France. «En général, mon discours passe bien dans les autres pays mais c'est vrai que les auditoires français ont souvent plus de mal à ne pas glorifier Napoléon», sourit le professeur en management à l'INSEAD. Estimant que «le mythe Napoléon est un mauvais mythe pour la France», le professeur belge comprend que l'on puisse comparer le style de l'empereur corse à celui de Nicolas Sarkozy, dans la mesure où tous les deux «gèrent mal leur équipe de généraux». Mais, poursuit-il, «Bonaparte a accompli beaucoup plus de choses que Sarkozy». A noter que Ludo Van der Heyden a déjà eu l'occasion de présenter sa théorie à Bruxelles, au cercle De Warande, sur le mode d'une conversation avec Didier Bellens, le patron de Belgacom. «Il a très bien joué le jeu, affirme Ludo van der Heyden. Et sans vouloir me vanter, je crois que ça l'a servi.»

DIDIER BELLENS, CEO DE BELGACOM

BELGA

marque le professeur. La moyenne d'âge des généraux de Napoléon, qui n'étaient pas tous des aristocrates, était de 35 ans, alors qu'elle était de 70 ans dans les armées des autres nations.» Mais avec le temps, l'Empereur commet l'erreur de réintroduire l'aristocratie et de reconstituer une cour, comme si la Révolution n'avait jamais eu lieu. Ludo Van der Heyden note que Napoléon «délivre des titres nobiliaires comme des *stock-options*», créant ainsi des injustices et des privilèges qui vont progressivement retourner le peuple contre lui... et amener certains de ses généraux à préférer leur vie bourgeoise aux champs de bataille.

«Le leadership, c'est se décentrer»

Autre erreur de casting: alors que Bonaparte accordait une certaine liberté de manœuvre à ses conseillers et à ses généraux, Napoléon va progressivement se séparer de tous ceux qui le contredisent, notamment Talleyrand, et ne plus écouter que lui-même, transformant les conseils des ministres en simples chambres d'enregistrement. Une évolution qui, selon Ludo Van der Heyden, a de quoi interpeller les CEO actuels. «Un bon manager fixe le contexte de travail, mais laisse une certaine liberté à ses équipes, pense-t-il. Les gens font alors ce qu'ils doivent faire, même sans qu'on leur dise de le faire.» C'est ce qui distingue, par exemple, la bataille de Marengo en 1800 de celle de Waterloo 15 ans plus tard. Alors que la première aurait très bien pu se solder par un échec, Bonaparte y est sauvé par le général Desaix, qui prend l'initiative de revenir sur le champ de bataille avant même d'en recevoir l'ordre. «Dire aux gens ce qu'ils doivent faire, c'est du mauvais management, souligne-t-il. C'est l'esprit qui importe, pas la lettre.»

Sans compter qu'un bon CEO doit pouvoir entendre aussi les critiques. «Le *leadership*, c'est se décentrer, affirme Ludo Van der Heyden. On a besoin des autres pour rester honnête. Non seulement il faut apprécier ces personnes qui ont une liberté de parole et qui osent vous dire des choses dures, mais il faut savoir les identifier et s'entourer de ces cinq ou six personnes qui, comme Bonaparte avec ses généraux, sont capables de vous mettre en garde quand vous êtes sur la mauvaise voie ou que vous prenez la grosse tête.» En d'autres mots, ne pas s'entourer de béni-oui-oui, comme certains grands patrons ont tendance à le faire. C'est pour cette raison que le professeur de l'INSEAD s'insurge contre les «glorifications de CEO» auxquelles on assiste depuis les années 1960, en faisant valoir que les pays protestants, où l'on met davantage l'accent sur l'équipe que sur les individus, se débrouillent en général mieux en matière de management. «A Marengo, c'est l'équipe qui a gagné, pas Bonaparte», résume-t-il.

Maurice Lippens comme Napoléon ?

Selon Ludo Van der Heyden, tous les *leaders* portent en eux cette lutte entre Bonaparte le manager compétent et Napoléon le dictateur injuste. «D'où l'importance de ne pas glorifier ce dernier mais de le voir plutôt comme un épouvantail.» La meilleure preuve, souligne-t-il, c'est que Napoléon lui-même violait le code Napoléon, qui avait pourtant été une des plus grandes réussites des premières années de son règne et qui était basé sur les principes de liberté et d'égalité. «Au départ, ce texte s'appelait d'ailleurs code des Français, mais il a été rebaptisé code Napoléon en 1807, ce qui illustre bien la dérive de l'Empereur.»

Même s'il avoue lui-même que la comparaison est hasardeuse, Ludo Van der Heyden n'hésite pas à dresser un parallèle avec Maurice Lippens, qui a lui aussi enfreint le code de bonne gouvernance qui portait son nom en ne conservant pas un contrepouvoir suffisamment fort au sein de son entreprise.

Dans les deux cas, les conséquences sont désastreuses. Un peu comme la chute de Fortis, le professeur de l'INSEAD souligne que le bilan de la période napoléonienne se résume finalement à un beau gâchis. «Sans cette dérive dictatoriale, la France aurait pu devenir le moteur de la révolution industrielle, affirme-t-il. Entre 1815 et 1850, elle a perdu un temps énorme, qui a été récupéré par les Anglais.» Pour Ludo Van der Heyden, les Européens feraient donc définitivement mieux de se détourner de l'exemple de Napoléon, qui était un «mauvais CEO», pour s'inspirer plutôt de celui de l'empereur Charles Quint. «Il est complètement sous-estimé, notamment en Belgique, alors que ce fut pourtant le plus grand manager interculturel de l'histoire européenne», s'enflamme-t-il. Mais ça, ce sera pour un prochain livre! ■