
Les managers : mercenaires ou missionnaires

François Silva

Directeur de la Recherche et du Corps Professoral de l'ICD et chercheur au Laboratoire DICEN du CNAM
fsilva@groupe-igs.fr

Charles-Philippe Mourgues

Directeur Régional Assurances de personnes -GENERALI
charlesphilippe.mourgues@generali.com

L'article propose une nouvelle grille de lecture du type de managers en fonction des nouveaux objectifs de l'entreprise, en partant du postulat que les entreprises ne peuvent plus uniquement rechercher de la rentabilité à court terme mais doivent développer une valeur partagée au profit d'autres acteurs que l'actionnaire avec des critères extra-financiers. En effet, selon le terme (court/long) dans lequel se situe l'entreprise et les objectifs recherchés par le manager (intérêt individuel/implications sociétales/environnementales et contribution au bien commun), il est possible d'établir deux types de managers : missionnaires et mercenaires. L'article développe les caractéristiques propres à chaque profil de managers en mettant en perspective les typologies de management proposées avec les objectifs que l'entreprise cherche à atteindre.

Mots clés : management, missionnaire, mercenaire, valeur, actionnaire.

The article proposes a new reading grid of the type of managers according to the new objectives of the company, starting from the premise that companies can no longer only seek short-term profitability but must develop a shared value for the benefit of actors other than the shareholder with extra-financial criteria. Indeed, depending on the term (short / long) in which the company is located and the objectives sought by the manager (individual interest / societal / environmental implications and contribution to the common good), it is possible to establish two types of managers: missionaries and mercenaries. The article develops the characteristics specific to each manager profile by putting the proposed management typologies into perspective with the objectives that the company seeks to achieve.

Keywords: management, missionary, mercenary, value, shareholder.

Les mutations socio-économiques de ce début de XXI^e siècle sont tout autant une « crise de civilisation » (Morin, 2002) qu'une « transition socio-écologique » (document de réflexion de la Commission européenne, 2019). Elles appellent à un basculement à terme vers un nouveau mode d'organisation sociale (Viveret, 2012 ; Caron, 1997, 2010 ; Silva, 2008). Nous sommes en train de vivre les conséquences d'un changement de paradigme, c'est-à-dire que nos modes de représentation sont en train de basculer vers de nouvelles références (Maffesoli, 1996, 2018). Dans cette transition, les entreprises vont devoir se transformer et se réinventer, tout comme le management, qu'il s'agisse des décideurs ou des managers de proximité.

Les logiques *court-termistes* qui régissaient les entreprises depuis les années 1980 n'ont plus cours. La recherche de rentabilité a constitué l'objectif de ces *Trente Financières*¹. Michael Porter avait exprimé en son temps (2008) la nécessité pour les entreprises d'avoir une stratégie visant à optimiser leur valeur par une recherche de compétitivité. Tout autres doivent être désormais les logiques de construction de leur croissance. C'est ainsi que le même Michael Porter alerte (Porter et Kramer, 2011) les entreprises sur la nécessité d'adopter un nouveau modèle en rupture avec la maximisation de la valeur pour le seul actionnaire. Il préconise d'intégrer et de développer d'autres dimensions, qu'il appelle *shared value*. Ce sont des valeurs partagées par d'autres acteurs qui ont d'autres finalités que celles de l'actionnaire avec des critères autres que ceux d'ordre économique et financier. Cela nécessite de repenser produits et prestations de façon à répondre aux besoins de la société et des citoyens en matière alimentaire, de santé, d'éducation, de préservation de l'environnement, d'habitat, de transport...

En France, le droit des sociétés a récemment changé par la création d'un nouveau statut juridique de la « société à mission² », suite au rapport Notat-Sénard *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*³. Ce statut correspond à l'idée qu'au-delà de la recherche du profit, les entreprises doivent œuvrer pour l'intérêt général ou pour un bien commun. Un certain nombre d'entreprises ont déjà adopté ce statut, telles la MAIF, Yves Rocher ou Danone. Tout cela s'inscrit dans le prolongement des démarches similaires dans d'autres pays, telles la *Benefit Corporation* ou B-Corp aux États-Unis⁴ et au Canada, la *Community Interest Company* au Royaume-Uni ou la *Società Benefit* en Italie.

Mais pour mettre en place ce nouveau statut, les entreprises doivent repenser leur mode de fonctionnement interne et les modes de motivation de leurs salariés et en tout premier lieu celle de leur management. En effet, la perception de la maximisation du profit comme moyen ou comme fin en soi correspond à deux conceptions opposées de la stratégie de l'entreprise. La « mission » de celle-ci n'est plus en adéquation avec le statut de société anonyme qui a été créé voici plus d'un siècle et demi. En effet, les actionnaires ou propriétaires d'une entreprise réduisent la mission de leur organisation à travers sa seule rentabilité, unique objectif assigné à leurs managers (Segrestin et Hatchuel, 2012). Les actionnaires ont « délégué » la recherche optimale des profits de leur entreprise à des tiers, chargés ainsi d'exploiter au mieux le capital dont ils sont propriétaires. Tout un débat a émergé depuis les années 2000 sur les limites « historiques » du statut juridique et la nécessité de le faire évoluer. Aux États-Unis, un courant se développe pour « *encourager et autoriser les sociétés à poursuivre un*

1. Nous donnons à la période de la fin des années 1970 jusqu'à la fin des années 2000, avec le krach boursier et financier le nom de *Trente Financières* qui ont succédé aux *Trente Glorieuses*. Cette nouvelle période à travers une ouverture sans frein des règles de régulation des marchés boursiers et financiers a conduit à une financiarisation de l'économie et à privilégier des logiques spéculatives court-termistes. Les technologies de plus en plus sophistiquées utilisées sur les marchés boursiers, à base de logiciels dits *High Frequency Trading*, ont permis d'automatiser les transactions. Mais aussi d'accélérer ce phénomène spéculatif. Ainsi, aujourd'hui ce type de logiciels permet d'effectuer un millier de transactions à la seconde. En 2011, 70 % des transactions de *Wall Street* se faisaient avec ce type d'outils et 40 % pour la Bourse parisienne. (Silva, 2012).

2. Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite loi « PACTE »

3. Jean-Dominique Sénard et Nicole Notat, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, 9 mars 2018.

https://www.ifa-asso.com/wp-content/uploads/2020/07/Rapport_Notat_-_Senard_L_entreprise_objet_d_interet_collectif.pdf

4. L'État de Californie a voté, dès octobre 2011, une loi sur ce nouveau type de société.

ou plusieurs objets en plus de la création de valeur économique pour les actionnaires ». En France, nous avons retrouvé un débat de même nature autour de différents travaux issus du Collège des Bernardins (Segrestin et al., 2014) qui ont élaboré des propositions avec des axes de programme élargissant aux parties prenantes les modes de gouvernance en intégrant en particulier d'autres dimensions que financières dans les missions des organisations avec les axes de mesures et de décisions y afférant. Ainsi, la gouvernance d'entreprise n'est pas mise à mal mais remise à plat. Des alternatives sont en train d'émerger, d'autres existent déjà mais nécessitent d'être sans doute « dépeussées », telles celles que l'on retrouve sous le vocable d'Économie Sociale. Dans tous les cas, « la thématique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est en quête d'un modèle d'engagement » (Segrestin et Hatchuel, 2012, p. 80) correspondant à la mise en œuvre concrète de ces nouvelles finalités que doivent intégrer les entreprises. L'idée que l'entreprise ne devrait servir qu'à créer de la « valeur pour l'actionnaire » n'est qu'une utopie dangereuse, affirment-ils. Il est nécessaire d'y substituer un modèle démocratique de gouvernance des entreprises qui reconnaisse enfin la légitimité d'autres parties prenantes, en particulier des salariés, à peser sur les décisions.

La mission d'entreprise est ainsi en train de rejoindre le modèle d'entreprise d'économie sociale à but non lucratif (coopérative, association, mutuelle, institution de prévoyance). On pourrait en déduire que ce type d'entreprise est exempt de l'impératif de maximisation de la valeur et qu'il ne devrait donc pas connaître des écarts de salaire trop importants. L'actualité récente nous montre pourtant qu'il n'en est rien : le versement de « parachutes dorés » ou encore d'augmentations notables de rémunération ne sont pas le seul apanage de sociétés cotées. Ainsi, devant le tollé qui a accueilli l'augmentation de 40 % de la rémunération globale d'Alain Montarant, Président du conseil d'administration de la SGAM Macif, pour saluer son travail de « bonne gestion » et prendre en compte ses fonctions élargies, il a été conduit à ne pas demander le renouvellement de son mandat en mai 2019⁵. L'argument mis en avant était que le package était donc dans la « fourchette » de ce qu'il se pra-

tique au sein d'autres mutuelles. La mission de l'entreprise pèserait donc peu face à la réalité de marché et à la concurrence.

C'est dans ce cadre en pleine mutation qu'il nous semble important de montrer la pertinence de l'adéquation entre les missions de l'entreprise et leurs mises en œuvre par leurs managers. Nous étudierons d'abord les transformations du contexte managérial avant de définir deux profils de managers. Puis nous tenterons d'établir une correspondance entre ces deux types de manager avec les missions de l'entreprise.

Un contexte managérial qui se transforme

Vers la fin du XIXe siècle, les dirigeants salariés d'entreprise - les managers - font leur apparition alors que jusqu'alors le propriétaire d'entreprise en était également le dirigeant. Ils sont les acteurs centraux de la rationalisation dans le fonctionnement de la chaîne de production et des méthodes de travail (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916). Ils deviennent détenteurs d'un pouvoir face à des actionnaires soucieux de ne pas gêner l'obtention des résultats qu'ils attendaient de dirigeants qu'ils avaient choisis.

Face aux pressions syndicales et à l'existence de l'alternative du « modèle » communiste, mais aussi grâce à la production de masse⁶, l'augmentation du pouvoir d'achat était une mission assez clairement affichée par l'entreprise puisque l'augmentation des revenus était non seulement un moyen d'augmenter la consommation mais aussi la solution pour réduire les revendications syndicales. Après la Seconde Guerre mondiale, alors que le rôle des managers s'était affirmé, la forte croissance issue des trente glorieuses permettait de rétribuer l'actionnaire tout en développant l'entreprise. Le progrès social et l'accès à la consommation n'empêchaient pas une bonne rémunération actionnariale. Le ralen-

5. Argus de l'Assurance du 27 février 2019, <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/macif-son-president-quittera-ses-fonctions-fin-mai.143350>

6. Au début du XXe siècle Henry Ford lança son automobile, la Ford T, tout en versant des salaires élevés à ses ouvriers, de façon à en faire des acheteurs de son produit.

tissement de la croissance et le début des crises économiques à partir des années 1970 ont remis en cause ce bel équilibre. Dès les années 1980, la libéralisation des marchés, dans un contexte international d'écroulement du pouvoir soviétique, redonna le pouvoir aux actionnaires. Cela contraignit les managers à privilégier la recherche du profit/de la valeur afin de s'assurer que l'actionnaire puisse percevoir une rémunération suffisante en contrepartie de son investissement. Ils s'approprièrent alors le principe selon lequel « *la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* » (Friedman, 1962). Cette idéologie néo-libérale se répandra parmi les dirigeants américains qui, à l'instar de Jack Welch (1981), emblématique Président de General Electric, estimeront que la mission de l'entreprise se résume à devenir ou à rester « *le premier ou second sur leur marché* », à « *détenir un avantage compétitif majeur* », à « *être en croissance régulière* », et à « *préserver/améliorer la marge* », etc.

Pour ce faire, les entreprises s'ouvrirent au marché mondial en voie de libéralisation, créant un Monopole mondial à travers des achats et des ventes incessants d'activités.

D'industriel, le capitalisme boursier devint progressivement financier à partir des années 1980 conduisant alors les managers, sous couvert de création de valeur pour les actionnaires, à privilégier des logiques *court termistes*, sans nécessairement prendre en compte les hommes qui y travaillent.

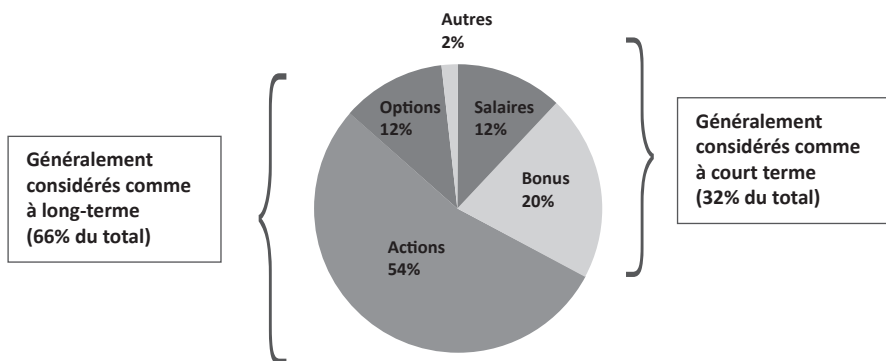
Beaucoup d'auteurs ont expliqué cette dangereuse dérive (Cohen, 2012). Après tout, seul le résultat compte ! De nombreuses décisions se sont inscrites dans des intérêts qui n'étaient ni ceux de l'entreprise et de sa pérennité, ni ceux de ses salariés, ni ceux de l'environnement et de son éco-système. Beaucoup de ces fusions/acquisitions se sont révélées désastreuses car sans autre justification que l'octroi de packages de rémunérations hors normes au profit des dirigeants et des actionnaires. C'est souvent le cas de sociétés acquises sous LBO⁷. Le management y est associé au capital et, lors de la revente de la société, tire donc pleinement profit de la richesse créée, parfois au prix de réduction d'effectifs ou de revente « à la dé-

coupe » de certaines activités de l'entreprise. Cette recherche d'enrichissement grâce à une déréglementation financière intense a eu dans les deux dernières décennies du XX^{ème} siècle des effets pervers sur le management de ces entreprises. Sous couvert de devoir être « motivé » pour permettre à l'actionnaire de disposer de cette valeur en constante croissance, il fallait que les managers atteignent leurs objectifs. C'est ainsi que les managers ont commencé à percevoir des rémunérations de plus en plus importantes et élaborées (stock options, bons à souscription d'actions, régime de retraite à prestations définies, « *sweet equity* », etc.) générant ainsi des logiques individuelles de plus en plus exacerbées néanmoins en ligne avec l'évolution de la société. Chacun devient un Robinson Cruséo (Flahault, 2008) pour lequel l'enfer c'est l'autre, alors même qu'un « *individu devient une personne quand il se met à vivre avec les autres* » (Todorov, 2002).

C'est dans ce contexte qu'au cours des années 1980 dans le monde anglo-saxon, puis en Europe au cours des années 1990 la fonction RH a créé le poste de *compensation & benefits manager* (responsable des rémunérations et autres avantages sociaux) dont le rôle est notamment de piloter au mieux des mécanismes de rémunération de plus en plus complexes à la lumière d'un environnement réglementaire fiscal de plus en plus innovant et mouvant. C'est ainsi que quand on aborde le salaire des dirigeants, il faudrait intégrer l'ensemble de la rémunération, car le salaire aujourd'hui n'en est qu'une part minoritaire. En effet, « *la variable est composée du bonus, autour de 30 à 40 % du salaire de base ; des LTI - long term incentives - des formes de rémunération qui favorisent la performance à long terme, c'est-à-dire soit des stock-options, soit des actions de performance, par exemple ; des jetons de présence si le dirigeant fait partie de comité d'administration et du bonus d'arrivée ou de sortie et de la retraite supplémentaire, aussi appelée retraite chapeau* » (Cavaliero, 2017).

7. Leverage buy-out ou rachat avec effet de levier, montage financier permettant de racheter une entreprise par le recours à l'emprunt. Mais c'est la société rachetée qui doit rembourser l'emprunt, et non la holding créée, et donc supporter un très lourd endettement qui la fragilise en période de faible croissance.

Composition de la place du salaire par rapport à l'ensemble des rémunérations des Présidents du S&P 500



Source : Equilar, 2015, schéma réalisé par Luc Meunie, <https://www.equilar.com/c-suite/downloads.html>)

Ce schéma montre clairement que les salaires ne représentent qu'une part réduite de l'ensemble des rémunérations. La situation américaine est très proche pour les cadres dirigeants français comme de leurs homologues des grands pays européens en une quarantaine d'années représentent des sommes qui sont bien au-delà de salaires qui déjà correspondant à plus de 500 SMIC⁸. Si nous devons y rajouter actions, bonus, options... nous devrions être dans un différentiel beaucoup plus important. (Buzaud, 2018)

Cela pose le problème essentiel de cohésion sociale que la disparité des salaires met à mal (Thomson et Strickland, 2002). C'est ainsi qu'au début du XXe siècle John D. Rockefeller conseillait que le salaire d'un dirigeant ne dépasse jamais le rapport 40 entre les plus hauts et bas salaires (Aglietta et Rébérioux, 2014).

Cette période des « trente financières » a ainsi entériné un changement de paradigme dans les entreprises. C'était la remise en question du modèle développé par Ford dans lequel l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers contribuait à stimuler la demande de biens de consommation et donc était le lien direct de la croissance des entreprises. Désormais, la philosophie, devenue largement ma-

ajoritaire dans les entreprises, a été celle développée par Wal-Mart, l'entreprise de grande distribution : la recherche de croissance tire les prix vers le bas et conduit donc la rémunération de la majorité des salariés à devenir une variable d'ajustement pour permettre de préserver la redistribution du profit, alors que les dirigeants se voient largement rétribués pour avoir réussi à créer de la valeur pour l'actionnaire. C'est ainsi que 40 % des salariés de Wal-Mart sont aujourd'hui des travailleurs pauvres n'ayant aucune couverture sociale (Silva et de Bry, 2010). C'est une situation qui n'a pas changé, au contraire avec la crise générée par le COVID en 2020.

L'éclatement de la bulle spéculative en 2001 et surtout en 2008 (Netéconomie, subprimes) a eu des conséquences désastreuses en Occident : baisse du pouvoir d'achat, augmentation du chômage, licenciements en masse et développement de la précarité, remise en cause des avantages sociaux voire du système social.

8. Chiffres du cabinet Proxinvest https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/les-grands-patrons-du-cac-40-gagnent-en-moyenne-5-8-millions-d-euros-par-an_2105860.html#:~:text=Selon%20le%20dernier%20rapport%20de,par%20an%2C%20indique%20Le%20Parisien.

Depuis maintenant 20 ans, les salaires des dirigeants connaissent des augmentations sans commune mesure avec les résultats de leur entreprise

Cette politique a conduit à un divorce entre l'entreprise et ses salariés, phénomène encore plus marqué en France⁹. Pour autant, ce ne sont pas avec leurs relations de travail que les salariés ont des problèmes car ils sont très majoritairement heureux d'aller travailler (Thévenet, 2004) : ils adhèrent simplement de moins en moins à l'entreprise ou tout au moins aux discours que les entreprises ont développés. Ils ne sont plus crédibles car la réalité en a été trop éloignée.

Les salariés sont une ressource d'ajustement permettant de maintenir voire de développer le profil de l'actionnaire. Un éloge de la paresse en entreprise qui a été un best-seller en France (Mayer, 2004), témoigne bien du recul que les salariés prennent vis à vis de leur employeur et du manque de considération qu'ils ont l'impression de subir.

Des types de manager différents : le mercenaire et le missionnaire

Face à ces dérives avec des managers orientés exclusivement vers l'atteinte de leurs objectifs et une création de richesse ne bénéficiant qu'à l'actionnaire ou à eux-mêmes, nous avons le sentiment qu'il peut exister un autre type de dirigeants. Des managers qui, par exemple, ne considèrent plus la création de valeur comme une seule fin mais dont les actions ont vocation à s'inscrire dans le long terme. Si l'on qualifie la première catégorie de managers de « mercenaire », peut-on leur opposer un management « missionnaire » ?

L'affirmer implique de nous pencher plus en détails sur l'origine de ces deux termes pour en valider la pertinence avant d'analyser les implications d'une telle comparaison dans les entreprises.

Typologie du mercenaire

Lorsque l'on qualifie un salarié de « mercenaire », il est souvent fait allusion (cumulativement ou non) à quatre caractéristiques :

- Il reste souvent peu longtemps dans l'entreprise,
- Il est uniquement motivé par des éléments de rémunération,
- Il est performant par rapport à des objectifs financiers,
- Il est dans une logique non affective et ses choix ne tiennent pas en compte les difficultés humaines et sociales que ces décisions génèrent.

Si la performance se rémunère et qu'elle constitue un facteur indéniable d'employabilité, tous les salariés qui sont performants et/ou intéressés par la seule rétribution financière ne sont pas des mercenaires. Par conséquent, quelle caractéristique fondamentale est de nature à transformer un salarié en « mercenaire » ?

« Mercenaire » est à l'origine un terme venant du latin *mercenarius*, dérivé du mot *merces* qui signifie « loué, payé », venant lui-même de *mercis* « marchandise ». C'est un mot provenant de la famille étymologique de « marché ». Le mercenaire touche un « salaire¹⁰ », qui était une « ration de sel », correspondant à son indemnité. Le terme de « mercenaire » désigne à l'origine toute personne offrant un service moyennant rémunération (Bruyères-Ostells, 2011). La confusion avec le terme de « salarié » est entière puisque le salarié qui, à l'origine ne produit rien d'industriel, est également rémunéré pour son travail. Néanmoins, dès le IV^e siècle av. J.-C., les mercenaires, en tant que combattants de métiers, sont sollicités pour des rébellions ou prises de pouvoir. Le recours aux mercenaires s'avère particulièrement utiles pour les États, mouvements ou organisations qui n'ont pas de base démographique et institutionnelle suffisante pour disposer de leur propre armée (Sartre, 2009). Les mercenaires sont recrutés pour des missions bien spécifiques ou une durée bien limitée, moyennant une rémunération nettement supérieure à celle qui serait normalement versée à une armée régulière. De nos jours, l'article 47 de la Convention de Genève

9. « Seuls 14 % des salariés français estiment que leur expérience est en parfaite adéquation avec la marque employeur de leur entreprise. » Étude de Weber Shandwick qui, en partenariat avec KRC Research, a publié *The Employer Brand Credibility Gap: Bridging the Divide* (nov. 2017).

10. Venant de *salarium*, dont la racine est *sal*, « sel ».

de 1949 précise d'ailleurs que le mercenaire s'entend notamment comme une personne qui « *prend part aux hostilités essentiellement en vue d'obtenir un avantage personnel et à laquelle est effectivement promise, par une Partie au conflit ou en son nom, une rémunération matérielle nettement supérieure à celle qui est promise ou payée à des combattants ayant un rang et une fonction analogues dans les forces armées de cette Partie* ».

Outre la différence de rémunération, le principal élément différenciant entre un mercenaire et un militaire de carrière est donc que le premier n'est soumis à aucun statut professionnel. La durée de la mobilisation du mercenaire ne peut pas nécessairement être un critère de différenciation réel puisque l'Histoire montre que des mercenaires peuvent se voir doter de fonctions institutionnelles durables. La Garde Pontificale Suisse est, par exemple, une force mercenaire car l'enrôlement se fait pour une durée d'au moins deux ans par contrats renouvelables. Néanmoins, bien que qualifiés de « mercenaires », les membres composant cette garde ne sont pas reconnus comme tels par la Convention de Genève de 1949 puisqu'ils ne sont pas « *spécialement recrutés pour combattre dans un combat armé* ». Les mercenaires qui sont cependant reconnus comme tels se voient privés du statut de prisonnier de guerre ou de combattant légal : s'ils gardent le droit d'être traités avec humanité et ont droit à un procès équitable et régulier, ils ne peuvent prétendre à être rapatriés à la fin de la guerre ; ils peuvent être traités comme des simples criminels et donc être condamnés à la peine de mort.

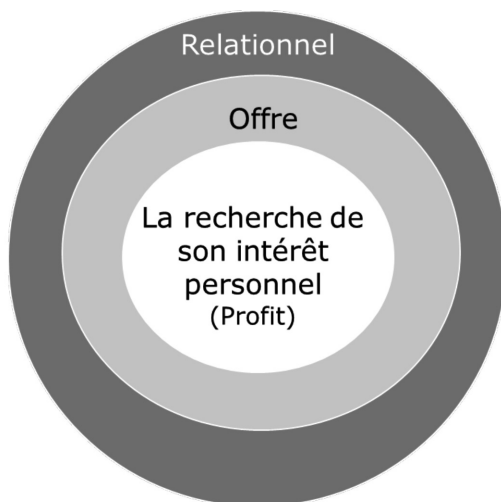
Compte tenu de sa motivation pour l'argent, le recours à un mercenaire a une connotation négative - ce qui n'a pas toujours été le cas, en dépit de sa participation dans des conflits dramatiques. C'est en effet avec la mise en place du service militaire obligatoire que le recours au mercenariat, pourtant assez largement utilisé précédemment, a commencé à avoir mauvaise réputation (Sartre, 2009). En effet, le service militaire était l'expression de l'engagement de chaque jeune comme citoyen pour défendre sa nation. Mais cette perception du mercenaire ne saurait être limitée à la seule rémunération puisqu'il peut également tirer son engagement de sa soif d'aventure ou

faire un choix d'ordre idéologique. L'Histoire a d'ailleurs montré le départ de mercenaires lorsqu'ils réalisaient qu'ils avaient été trompés sur la finalité des combats. Pour autant, comme le rappelle Machiavel (1532), outre une loyauté fondée uniquement sur l'argent, il fait preuve d'une absence d'engagement vis-à-vis de la cause ou de la nation qu'il défend. Ce défaut d'engagement rend par ailleurs impossible toute responsabilisation quant aux conséquences de ses actes ; n'étant d'ailleurs pas payé pour les assumer, il ne sera pas en situation de les appréhender, puisque disparaissant dès que sa mission est achevée.

Un mercenaire se distingue donc par les caractéristiques suivantes :

- Il est payé plus qu'une personne ayant un statut analogue, lui conférant ainsi une motivation plus importante dans sa tâche ;
- Sa mission est par nature temporaire, mais peut se renouveler dans le temps ;
- Du fait du caractère temporaire de son implication, il n'a pas vocation à assumer la responsabilité de ses actes puisqu'il sera parti avant d'en voir toutes les conséquences ;
- Il peut tirer sa motivation de sa conviction dans la cause qu'il est payé pour défendre ou imposer ;
- Et le mercenaire vient nécessairement de l'extérieur, puisque les ressources internes requises pour atteindre le même objectif sont insuffisantes ou inexistantes.

La notion de performance n'est donc pas prédominante dans ces traits caractéristiques puisque le mercenaire n'est pas forcément « meilleur » qu'un militaire de carrière : il est plutôt sollicité comme aide extérieure et est rémunéré en conséquence. Mais dans le cas du manager mercenaire, il est fondamentalement centré sur son intérêt personnel. C'est l'atteinte des objectifs qui lui permet d'obtenir primes et avantages supplémentaires.



Typologie du missionnaire

Au cours du Moyen-Âge, avec l'appui de souverains chrétiens qui y voyaient un avantage politique évident, l'Église catholique s'est développée en envoyant des religieux chargés d'annoncer et de témoigner de l'Évangile aux quatre coins du monde. La « mission » renvoie à l'injonction du Christ (Matthieu, 28 : 19-20) : « *Allez, faites de toutes les nations des disciples, les baptisant au nom du Père, du Fils et du Saint-Esprit, et enseignez-leur à observer tout ce que je vous ai prescrit* » (Bria et al., 2001). Les premiers missionnaires étaient d'ailleurs les Apôtres dont l'origine grecque (*apostolos*) signifie « envoyés », comme le sont les missionnaires dont l'étymologie du terme mission (*missio* en latin) vient du verbe « envoyer » (Roux, 1984). Notons d'ailleurs que le terme d'Apôtre fait souvent référence à une personne qui écoute aveuglément son maître à penser. Le témoignage de la parole de Jésus-Christ par les missionnaires se veut donc fidèle auprès des populations païennes. Pendant longtemps, le terme de « mission » s'entendait principalement comme l'expansion de la religion chrétienne en vue de la fondation de nouvelles églises, ce qui la rendait assez peu dissociable d'une certaine forme de colonisation (Blanderier, 1987).

Mais au milieu du XX^{ème} siècle, ce terme fait désormais écho à la nécessité de révéler Dieu, et faire connaître l'Évangile. La perspective

eschatologique avec son discours sur la fin des temps, assez largement employée par les premiers missionnaires pour légitimer une démarche s'inscrivant dans le salut de l'humanité, s'est d'ailleurs progressivement effacée au profit de la nécessité d'éduquer des « barbares » grâce au christianisme. Si l'on met de côté un opportunisme expansionniste des États ou de l'Église dans le succès de sa démarche, le missionnaire n'est aucunement rémunéré pour sa mission, puisque motivé par la croyance dans la foi ou la doctrine qu'il est chargé de répandre. À noter qu'un militaire qui accomplit une mission est aussi qualifié de « missionnaire », bien qu'il n'exerce pas ses fonctions de manière bénévole...

Contrairement à un mercenaire qui n'a pas vocation à rester une fois sa mission achevée, le missionnaire n'a de raison d'être que par la tâche qu'il s'est fixée ou dont il a accepté le mandat par un groupe (en particulier religieux). Il en assume donc les conséquences dans le temps, puisque le départ du missionnaire conduit à la fin de la mission (et non le contraire comme c'est le cas pour le mercenaire). Le rapport au temps n'est également pas le même puisque, chargé de propager les valeurs dans lesquelles il croit, le missionnaire a vocation à effectuer un travail de plusieurs années, voire toute une vie ; la durée de son engagement est, par nature, à durée indéterminée, alors que celle d'un mercenaire est à durée déterminée (la réussite de la mission

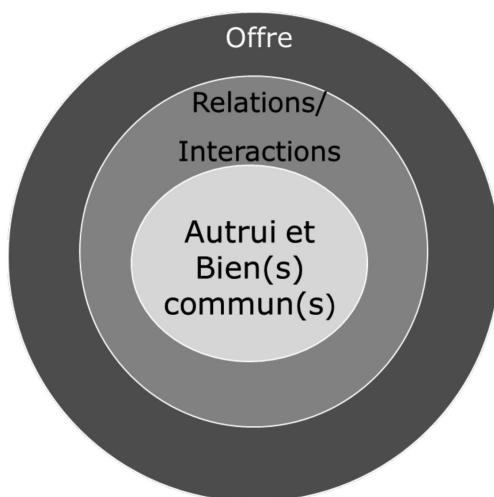
ou la fin de sa rémunération). Il ne situe pas son travail dans la même temporalité mais dans une vision beaucoup plus globale (ex : un monde croyant en Dieu et respectant les principes de l'Évangile), ce que le mercenaire n'a ni capacité de faire (sa mission est circonscrite), ni intérêt à faire (cela ne l'intéresse pas au sens propre comme matériel).

Un missionnaire se distingue donc par les caractéristiques suivantes :

- L'argent n'est pas sa motivation, mais plutôt sa foi, ses valeurs et ses convictions dans ce qu'il accomplit ;
- La notion de performance n'est pas quantifiable, puisque la mission correspond à ses valeurs, ce qui implique qu'elles se concrétisent dans ses comportements ;
- Le missionnaire incarne la mission et par conséquent en assumera les conséquences de son vivant ;
- Et, puisque sa motivation est intrinsèque,

le missionnaire s'inscrit nécessairement dans un courant de pensée (collectif ou en passe de le devenir) et donc ne peut être un intervenant externe pour appuyer la mission.

Alors que le mercenaire semble animé essentiellement par l'argent, l'absence de rémunération n'empêche pas le missionnaire d'exercer sa mission qui trouve sa motivation dans les valeurs dans lesquelles il croit. D'une certaine manière, compte tenu des sacrifices qu'il fera pendant sa vie dans l'intérêt de la mission, il « se convertit » pour ensuite « convertir » (Borm *et al.*, 2006). Ceci dit, on voit toutefois bien que le missionnaire s'inscrit également dans une finalité analogue à celle du mercenaire, bien qu'utilisant une méthode radicalement différente : la victoire d'un camp, voire une certaine hégémonie.



Quelle structure pour quel type de managers ?

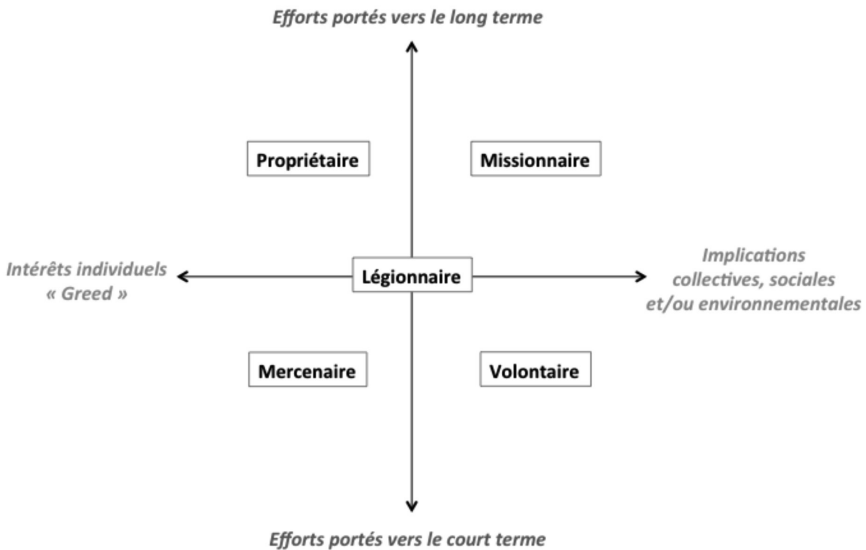
Si l'on considère que l'attrait de la mission d'entreprise ou de la rémunération va être le principal levier d'attraction de certains profils de managers, il est par conséquent crucial que l'entreprise, pour être en capacité d'attirer mercenaires et missionnaires, puisse clai-

rement définir non seulement la mission qui est la sienne mais aussi sa vision. En effet, la mission est souvent définie comme l'empreinte permettant de déterminer la stratégie alors que la vision va définir l'état désiré (la stratégie de l'entreprise). Il est aussi possible d'intégrer dans la mission l'ensemble de normes et valeurs qui constituent la culture de l'entreprise et par conséquent en deviennent un des éléments. De la même ma-

nière, selon la durée du cycle de production de l'entreprise et le contexte dans lequel elle se trouve (contraintes de rentabilité fortes ou secteur de l'économie sociale/de l'associatif), la notion de temps ne sera pas perçue de la même manière puisque la mission de l'entreprise s'appréciera selon une échelle temporelle distincte.

Schématisant ce qui définit (et distingue) un mercenaire d'un missionnaire, nous pouvons identifier comme principaux facteurs de motivation d'une part l'argent ou les valeurs (croyance, foi dans la mission de l'entreprise)

et, d'autre part, le fait que les efforts fournis par le manager soient portés vers le court ou le long terme. Ces deux types de caractéristiques conduisent à s'interroger sur les profils de managers et les types de sociétés dans lesquels ils seraient le plus en adéquation. En effet, loin d'une dichotomie stricte, il est possible d'apprécier certaines nuances en fonction de la temporalité dans laquelle se situe le manager (court ou long terme) et ses valeurs (individuelles ou collectives) : on peut alors se trouver face à des managers qui s'inscriraient, schématiquement, dans une des dominantes décrites ci-après :



Un manager dont le principal moteur est l'intérêt dans la rémunération (intérêt individuel) mais dont les efforts s'inscrivent plutôt dans une perspective de long terme pourrait, selon nous, être assimilé à un propriétaire dont les efforts visent à valoriser son capital sur la durée. Le manager « propriétaire » se trouvera plutôt au sein d'une société dans laquelle il peut être actionnaire : entreprise familiale ou start-up. L'intérêt de ce profil de manager résidera dans une certaine fidélité vis-à-vis de la structure à laquelle il aura un attachement fort, justifié en bonne partie par son intérêt financier, mais aussi par la perspective de développement stratégique dans laquelle s'ins-

crit l'organisation (long terme). Ceci peut se doubler, dans le cas d'une start-up, d'un fort attachement à l'aventure entrepreneuriale dont l'aboutissement est satisfaisant sur un plan personnel, professionnel et... matériel pour les actionnaires.

Les managers dont l'intérêt est toujours lié à la rémunération mais dont les efforts visent plus à obtenir des résultats à court terme se trouveront plutôt dans des entreprises soumises à une forte pression sur la rentabilité (pression financière, comme c'est le cas lors d'un rachat sous LBO, ou induite par un reporting régulier sur les performances comme

c'est le cas pour une société cotée). Le niveau de rémunération de ces managers est à la mesure de la pression qu'ils doivent gérer et de leur objectif de croissance à court terme. Les résultats financiers priment et, par conséquent, ils dirigeront leurs actions en ce sens... ce qui peut aussi être de nature à les conduire à quitter la société une fois leur mission accomplie (comme c'est le cas pour un manager de transition) ou si une autre entreprise leur propose un package de rémunération plus attractif. Eu égard au fait que l'organisation attend de leur part un retour sur investissement rapide pour ne pas dire immédiat, ils n'auront aucune difficulté à passer d'une entreprise à une autre. D'ailleurs, cela ne revient-il pas à changer de chef de guerre dans un environnement économique fortement concurrentiel ? Certes, le point commun de ces deux profils de managers réside dans le fait qu'ils évoluent dans une organisation capitaliste soumise à une obligation de résultats (financiers). Mais le type de managers évoluant dans des organisations soumises à une obligation de moyens vont plutôt être motivés et retenus par l'attachement aux valeurs et à la mission, à proprement dite, de l'organisation.

On y trouve d'abord les managers « volontaires », pour lesquels l'alignement de leurs valeurs avec celles de l'entreprise est le principal levier de leur motivation. Toutefois, ils situeront leurs efforts plutôt dans une perspective court-termiste, pour faire face à des situations d'urgences ou en réaction à un événement. Ce type de manager évoluera plutôt dans les structures associatives ou organisations non gouvernementales (Croix Rouge, Armée du Salut, etc.) puisque la mission même de ces organisations est de répondre, le mieux possible, à ce qui n'est pas pris en charge par les pouvoirs publics et/ou d'agir en cas de situation où l'humain a besoin d'aide. Réagissant fréquemment à un contexte de crise, il est par essence impossible pour ces structures de pouvoir élaborer une vision pouvant être soutenue par des actions à long terme. Leurs managers s'inscrivent donc dans cet état de fait.

Les managers « missionnaires », comme nous l'avons développé précédemment, vont être motivés par les valeurs et leurs actions vont s'inscrire dans une vision à plus long terme

de leur structure, correspondant à un projet social ou sociétal. C'est plus spécifiquement dans des entreprises relevant de l'économie sociale (organismes d'assurance mutualistes ou institutions – paritaires - de prévoyance), mais aussi coopératives d'entreprises à l'instar du groupe Mondragon¹¹ que ce type de manager serait susceptible d'être trouvé. En effet, les salariés, considérés dans ces organisations comme une des parties prenantes de l'organisation (*stakeholder*) peuvent contribuer non seulement à influencer la vision de l'entreprise mais aussi participer de manière directe au déroulé de sa mission. Ces entreprises correspondent à une « certaine vision » de l'activité de la structure et par conséquent les salariés ont vocation à s'inscrire dans cette vision, notamment par une certaine exemplarité dans le respect des valeurs afférentes.

Les managers « missionnaires » et « volontaires », portés par leurs valeurs, représentent tous deux des salariés *a priori* plus fidèles à leur structure que les managers d'une entreprise capitaliste et contribuent à une certaine forme de militantisme sur la nécessité de leur engagement eu égard à une certaine forme d'idéal que représentent leurs valeurs. Il serait toutefois, au regard du fonctionnement actuel du capitalisme et dans la perspective d'une économie mondialisée, illusoire d'imaginer que le secteur associatif ou de l'économie sociale pourrait suffire tant sur un plan strictement économique de création de richesse qu'en termes de source de motivation puissante pour conserver un niveau d'efficacité optimal sur la durée. En effet, la contrepartie d'un engagement fort dans une entreprise est une fidélité des salariés qui, dans le temps, réduit la capacité de remise en cause et d'innovation et peut basculer dans un mode de fonctionnement bureaucratique voire un peu cynique vis-à-vis de leur employeur.

Toutefois, si les « mercenaires » et les « missionnaires » peuvent sembler totalement opposés, l'examen précédent des critères les définissant conduit à considérer qu'il y a une porosité entre ces deux catégories d'individus.

11. Fédération coopérative créée en 1956 dans le Pays Basque, Mondragon représente aujourd'hui près de 14 Mds d'euros de chiffre d'affaires et 84 000 salariés dans le monde. Le%20Parisien.

Le mercenaire peut être mû par une idéologie qui, accompagnée de la rémunération *ad hoc*, le motive ; le missionnaire, dont le rôle est *a priori* pacifique, n'en cherche pas moins à contribuer à imposer une vision au monde. Et l'Histoire montre qu'un pèlerin, motivé par ses croyances, peut tout à fait devenir mercenaire si son intérêt se superpose à ses convictions.¹²

C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'un dernier type de collaborateur, trait d'union entre un management « mercenaire » et un management « missionnaire », capable d'inscrire ses efforts dans le court et le long terme, motivé par ses valeurs mais aussi par la rémunération, devrait pouvoir être fréquemment recruté et développé au sein des organisations : le manager « légionnaire ». Le légionnaire dont, pour la légion étrangère, la devise est « *honneur et fidélité* » correspond selon nous à un type de manager qui regroupe plusieurs caractéristiques intéressantes :

- Le souhait de « changer de vie » : rentrer dans la légion étrangère n'est pas une décision anodine, c'est le choix d'une nouvelle vie. Un manager qui s'inscrirait dans cette démarche aurait par conséquent « vécu » une expérience professionnelle en tant que manager motivé uniquement par la rémunération ou ses valeurs, en ayant évolué dans des structures qui lui correspondaient, avant d'avoir ensuite choisi de changer de voie. Sa « double casquette » devient alors une réelle plus-value pour les entreprises qui pourraient compter sur ce manager pour donner du sens au travail ou, au contraire, mieux pouvoir insuffler une culture du résultat.
- Que ce soit en réponse à une urgence ou pour maintenir la paix, les légionnaires peuvent faire face à une diversité de situations. Et dans un environnement économique qui connaît des bouleversements importants et qui impose aux organisations d'être en capacité d'appréhender rapidement les enjeux et porter les changements qui s'imposent, cette capacité à s'adapter est une force pour un manager.
- Leur attachement aux valeurs et au respect de la diversité constituée, à l'heure où l'on parle beaucoup d'égalité de traitement, de plus grande tolérance à l'égard de la différence ou encore d'une plus grande ou-

verture sur le monde, une source d'inspiration importante pour les managers d'aujourd'hui.

L'enjeu de l'engagement des salariés est clé dans les entreprises aujourd'hui et, paradoxalement, elles semblent assez peu nombreuses à aligner consciemment leurs valeurs, leurs missions et leurs visions avec le profil des salariés recrutés. De ce hiatus, un risque de désengagement peut se développer chez certains salariés, d'où la nécessité de mieux accorder leurs leviers de motivation avec ce que l'entreprise peut leur proposer. En revanche, nous pensons que loin de figer les managers dans un des stéréotypes précédemment décrits, nous sommes convaincus qu'il est possible d'insuffler plus d'humain dans les entreprises orientées résultats et une plus grande culture du résultat dans les organisations focalisées sur le respect de leurs valeurs grâce à l'émergence de managers « légionnaires ». Ceux-ci, qui auraient soit connu une autre vie professionnelle avant d'intégrer une entreprise qui leur ressemble ou auraient la capacité d'être motivés par leurs valeurs de l'entreprise ainsi que par leurs convictions personnelles pourraient en effet œuvrer à rendre notre système capitaliste plus raisonnable et pérenne, tout en accompagnant les acteurs de l'économie sociale ou monde associatif à mieux répondre aux enjeux contemporains. À l'heure où le souhait de « faire grandir » les collaborateurs au risque de les infantiliser ou d'en faire de véritables clones devient un véritable leitmotiv, les entreprises mériteraient ainsi de voir leurs managers intégrer de manière plus équilibrée la nécessité de créer de la valeur pour l'actionnaire avec un meilleur respect de l'humain dans leurs organisations.

Références bibliographiques

Aglietta, M. & Rébérioux, A. (2014). *Dérive du capitalisme financier*, Ed. Albin Michel.

Blandenier, J. (1987). Naissance des missions évangéliques, *Fac réflexion* 4, revue de théologie évangélique (avril).

Borm, J., Cottret, B., Zorn, J.-F. (dir) (2006). *Convertir/Se convertir. Regards croisés sur l'histoire des*

12. Voir notamment *l'histoire des Normands en Méditerranée*.

- missions chrétiennes, Nolin, coll. Les Champs Libres.
- Bria, I., Chanson, P., Gadille, J., Spindler, M. (2001). *Dictionnaire œcuménique de missiologie. Cent mots pour la mission*, Paris : Cerf.
- De Bry, F., Silva, F. (2008). *Développement durable et entreprise : les nouvelles missions de la fonction*, Ouvrage collectif, Éditions d'Organisation.
- Bruyères-Ostells, W. (2011). *Histoire des mercenaires de 1789 à nos jours*, Tallandier.
- Buzaud, É. (2019). *Salaire des patrons : combien gagnent les cadres dirigeants en France ?* Cadrem-ploi, (18 juin 2018, mis à jour le 30 août 2019)
- Caron, F. (1997). *Les deux révolutions industrielles du XXe siècle*, Albin Michel.
- Caron F. (2010). *La dynamique de l'innovation. Changement technique et changement social (XVI^e-XX^e siècle)*, Gallimard.
- Cavaliere, S. (2017). *Compensation & Benefits*, GE-RESO.
- Cohen, D., (2012). *Homo Economicus, prophète (égaré) des temps nouveaux*, Albin Michel.
- Commission Européenne, (2019), *Document de réflexion vers une Europe durable à l'horizon 2030*. https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/rp_sustainable_europe_fr_web.pdf
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Dunod.
- Flahault, F. (2008). *Le crépuscule de Prométhée*, Mille et une nuits.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*, The Chicago University Press.
- Machiavel, N. (1532[1980]), *Le Prince*, Folio.
- Maffesoli, M. (1996). *Éloge de la raison sensible*, Grasset,
- Maffesoli, M. (2018). *Être post-modernité*, Ed. Le Cerf.
- Mayer, C. (2004). *Bonjour paresse : De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Michalon.
- Morin, E. (2012). *Pour une politique de civilisation*, Arléa.
- Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategies*, Harvard Business Review, 86(1), 79-93.
- Porter, M. E. & Kramer, M.R.. (2011). *How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, Harvard Business Review, 89(1-2) 62-77.
- Roux, A. (1984). *Missions des Eglises, Mission de l'Eglise*, Paris : Ed. du Cerf.
- Sartre, M. (2009), *Histoires grecques*, Points Histoire, Le Seuil.
- Segrestin, B., Roger, B., Vernac, S. (sous la direction de) (2014). *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Éditions Sciences Humaines.
- Segrestin, B. & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*, Seuil.
- Silva, F. & de Bry, F. (2010). Le coût de l'inéthique : le cas de la société de grande distribution Wal-Mart, *Management & Avenir*, 33(3), 343-366
- Silva F., (2010). Le Syndrome Kodak, *Revue Personnel*, 507, 40-42 (février).
- Silva, F. (2012). Les nouveaux habits technologiques de la communication, *Personnel*, 527, 52-53 (février).
- Taylor F. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers.
- Todorov, T. (2002). *Devoirs et délices - une vie de passeur*, Seuil.
- Thévenet, M. (2004). *Le plaisir de travailler*, Éditions d'Organisation.
- Thomson, A. & Strickland, A.-J. (2002). *Strategic management*, 13ème éd., McGraw Hill.
- Viveret, P. (2012). *La Cause Humaine, du bon usage de la fin d'un monde*, Les Liens qui Libèrent,
- Welch, J. (1981). *Growing fast in a slow-growth economy*, discours à l'hôtel Pierre de New-York (12 août).

François SILVA

HDR, Directeur de Recherche et du Corps Professeur de L'ICD Business School, auteur de plus de 80 livres, articles, chapitres sur les évolutions des entreprises et en premier lieu des Nouvelles Pratiques Managériales.

Charles-Philippe MOURGUES

Diplômé d'un 3ème cycle en Droit (UP I Sorbonne) et RH (CNAM), ainsi que d'un MBA à l'IAE de Paris, travaille depuis plus de 15 ans dans le domaine des avantages sociaux d'entreprises en tant que consultant. Actuellement, Directeur Régional assurances de personnes chez GENERALI.