

GÉNÉRAL D'ARMÉE
PIERRE
DE VILLIERS

QU'EST-CE QU'UN CHEF ?



fayard

Général d'armée
Pierre de Villiers

Qu'est-ce qu'un chef ?

Fayard

Du même auteur

Servir, Fayard, 2017, « Pluriel », 2018.

À mes parents, mes éducateurs, mes chefs militaires, qui m'ont appris que l'on ne construit rien de solide sans les autres À Sabine et à nos enfants, sans qui rien n'aurait été possible

« L'homme est ce qu'il fait. » *André MALRAUX*

Introduction

« Une nouvelle page de ma vie s'est ouverte. Heureusement, les militaires n'ont pas le monopole du service. Je continuerai à servir mon pays autrement. » Ainsi s'achevait mon livre *Servir*, première étape de cette volonté de transmettre qui m'anime sans cesse depuis le 19 juillet 2017, jour où j'ai présenté ma démission de chef d'état-major au président de la République. Devenu homme public dans des circonstances que je n'ai pas choisies, je veux demeurer un passeur d'unité et d'espérance, sans rancœur ni polémique. On transmet ce que l'on vit. Et précisément, c'est une aventure très nouvelle que j'ai vécue au cours de cette dernière année.

Depuis mon départ de l'institution militaire, je n'ai eu de cesse de rencontrer des centaines de Françaises et de Français, au fil de mes séances de dédicaces et de mes conférences, partout où je suis allé au sortir du monde militaire qui a été le mien pendant quarante-trois années. J'ai pris le temps de la rencontre, les yeux dans les yeux, qui fait tant défaut aujourd'hui. Rien ne vaut le contact direct, en vérité, loin de la comédie humaine et des faux-semblants. Rien ne vaut ce passage d'un monde à l'autre, du militaire au civil en l'occurrence, pour saisir ces demandes secrètes, ces attentes inassouvies, ces aspirations censurées qui peuvent échapper à la fréquentation quotidienne.

J'ai discuté avec des mères et des pères de famille, inquiets pour l'avenir de leurs enfants. Des dirigeants de PME, des responsables associatifs, des agriculteurs, des professions libérales, des fonctionnaires m'ont confié combien ils se sentaient isolés et fragiles, m'ont fait part de leurs préoccupations du quotidien, de leur sentiment d'être abandonnés par toutes les formes d'autorité. Des jeunes étudiants, des demandeurs d'emploi m'ont décrit le stress qui les frappe et la pression qu'ils subissent. Des anciens combattants de la guerre d'Indochine et d'Algérie, déçus par notre époque et émus en pensant à tous ceux qui sont tombés au champ d'honneur, m'ont dit : « Tout ça pour ça ! » J'ai entendu des passionnés de la Défense, d'active ou de réserve, me parler de ce monde en fusion et en confusion. Beaucoup m'ont interpellé sous le coup de la désespérance ambiante, déçus par toutes les idéologies mensongères, ne trouvant plus leur place dans notre société fracturée. Et ce qui m'a le plus impressionné a été le nombre de témoignages de gens simples, dévoués, courageux, généreux, dont le regard de solitude révélait une vraie attente. Des solidaires solitaires.

De toutes ces conversations, je retiens principalement deux choses qui m'ont profondément touché, mais dont je ne veux pas tirer la moindre vanité. D'abord, « merci pour votre sincérité, votre honnêteté, votre loyauté », et ensuite « merci pour votre absence de polémiques ; cela nous change ! ». J'ai été étonné, comme d'ailleurs mes hôtes libraires (plus habitués aux séances de dédicaces que moi !), du climat serein et presque recueilli qui régnait partout où nous sommes allés ; une sorte de communion collective et individuelle dans cet idéal de service pour notre pays et ses valeurs. Alors même qu'ils voulaient féliciter ou remercier l'auteur, certains dans le public manifestaient une émotion qui pouvait les conduire jusqu'au bord des larmes. Ils exprimaient un sentiment profond qui allait bien au-delà de ma personne. Cette authenticité, dans une société où trop souvent l'on n'apprend plus à dire merci et où la violence est omniprésente, m'a frappé. On était loin des paillettes et du paraître, au plus profond de l'être, du bonheur vrai, à mille lieues du calcul et de la communication cosmétique.

Alors, depuis quelques mois, j'ai réfléchi à tout cela. J'ai repensé à ces instants intimes, à ces espoirs fugaces, à ces conversations joviales, à ces grands moments d'émotion partagée. Un peu dépassé, je dois vous l'avouer, par ce succès non recherché, par cette situation imprévisible, j'ai multiplié les sauts de puce ferroviaires et les voyages dans les trains intercités qui symboliquement redevenaient, entre deux grèves, le pont tant espéré entre les solitaires.

Simultanément, j'ai été sollicité pour donner des conférences, là aussi dans toute la France, pour parler de la situation géostratégique du monde, de l'exercice de l'autorité, du rôle du chef, de la conduite de la

transformation d'une organisation, de la jeunesse (plus de la moitié des militaires ont moins de trente ans) ; en bref, de tout de ce que j'ai appris en quarante-trois années au service des armées, pour le succès des armes de la France.

Enfin, j'ai créé une société de conseil avec deux priorités : la jeunesse et l'entreprise. À ce titre, je côtoie l'ensemble du paysage économique de notre pays, des grands groupes français aux entreprises de taille intermédiaire, des organisations interprofessionnelles aux PME, afin de transmettre ce que j'ai appris en matière de transformation des organisations et de les aider à y intégrer la dimension humaine. C'est à ce titre que j'ai entamé avec ma société, parmi d'autres clients, une collaboration d'un jour par semaine avec la filiale française du Boston Consulting Group, grand cabinet international de conseil en stratégie. J'essaie systématiquement d'insister sur cette idée qui m'est essentielle : l'importance du facteur humain dans la réussite de tout changement.

J'ai pu ainsi mesurer tout ce que le monde militaire m'avait apporté. J'ai mieux saisi la chance que j'ai eue de posséder une vraie conviction articulée autour du souci des rapports humains : cette fameuse « obéissance d'amitié » recherchée au quotidien chez nos subordonnés, là où l'adhésion l'emporte sur la contrainte ; cette ouverture aux autres, par construction, car « il n'est de richesse que d'hommes » ; cette fraternité profonde entre nous, sachant qu'elle pouvait nous conduire ensemble jusqu'au sacrifice suprême ; cette vérité dans le regard, qui, seule, produit le bonheur authentique. Que de fois ai-je entendu à juste raison mes chefs affirmer qu'ils souhaitaient « mettre l'homme au centre du projet » !

J'ai également constaté combien la convergence de préoccupation est grande entre les mondes militaire et civil et pourquoi nous avons tout à gagner à échanger davantage. J'ai senti combien l'expérience militaire était attendue, alors que, par pudeur parfois, par frilosité excessive, les militaires doutent de la popularité réelle dont ils jouissent dans la nation et de la légitimité qui leur est reconnue de s'exprimer. Pourtant, les sondages sont explicites sur ce plan, à faire pâlir d'ailleurs de nombreux hommes politiques ! Plus de 85 % des Français soutiennent leurs armées et approuvent leur action. Et tout naturellement, ils attendent aussi des paroles de la « grande muette ».

Disposant désormais d'un peu plus de temps et de liberté, observateur attentif et citoyen responsable, à l'écart de toute ambition politicienne, je me dis qu'il est de mon devoir de formuler humblement quelques pistes stratégiques pour sortir d'une situation aussi désolante qu'inquiétante, qui dépasse d'ailleurs notre seul « mal français ». J'aimerais expliquer ce que sont les principales vertus du chef et comment elles peuvent améliorer l'adhésion de tous ceux qui obéissent aujourd'hui en silence, en confiance et parfois dans l'ignorance, et comment elles peuvent susciter un véritable engagement.

Je ne suis ni philosophe, ni ethnologue, ni sociologue, ni historien, ni grand capitaine d'industrie. Je suis un praticien de l'autorité qui s'est toujours efforcé de placer les relations humaines au cœur de son engagement au service de la France et des armées. J'ai la faiblesse de penser que, dans notre monde dit post-moderne, qui semble avoir perdu la boussole et le compas, certaines de mes réflexions ou de mes pratiques peuvent être utiles. Je le fais avec toute la modestie qui sied à cet exercice, en écho à de multiples sollicitations de certains de nos concitoyens qui me demandent avec insistance, dans chacune de mes sorties publiques, de partager mon expérience et de faire part de mes propositions.

Car l'autorité n'est pas spécifiquement militaire. C'est le lien fondamental de toute société humaine. Certes, l'armée lui donne une forme et une expression particulières. Les civils ne saluent pas leurs supérieurs comme les militaires. Pour autant, notre société est hiérarchisée et nous respectons les individus dans la place qu'ils occupent, les valeurs qu'ils représentent, leur manière de se conduire. C'est vrai de l'école maternelle à l'exercice des plus hautes fonctions. Et lorsque l'autorité perd ses repères, alors la société est fragilisée.

Fort de ces convictions, je propose dans ce livre quelques jalons pragmatiques, simples et avérés pour sortir de ce mal-être sociétal croissant, diriger avec justesse et discernement et avancer sur la route d'un bonheur véritable. Il est temps de remettre au centre l'Homme, ce grand oublié, que l'on doit retrouver. Comme le préconisait Lyautey à son époque, dans un livre encore si actuel, *Le Rôle social de l'officier*, il est temps de valoriser le rôle social du dirigeant, du chef, sachant que, pour bien diriger, il faut d'abord savoir se diriger soi-même. Chacun préside à sa propre destinée. Dès la naissance d'un premier enfant, on devient chef de famille. Quand on prend une quelconque responsabilité, on est directement en prise avec cette problématique de chef, car titulaire d'une parcelle, grande ou petite, d'autorité. On agit, suivant l'expression, « de son propre chef », dans la vie quotidienne, quelle que soit sa vie. Tout homme ne saurait exiger d'un autre qu'il lui obéisse s'il n'obéit pas à lui-même. Chacun doit être son propre chef, avant de prétendre être celui d'un autre.

Je ne sais pas s'il est plus difficile d'être responsable aujourd'hui, quels que soient le niveau et le domaine, qu'à la fin du XIX^e siècle, quand vivait le maréchal Lyautey. Chaque époque rencontre ses difficultés. Mais je mesure par mes rencontres que la pression sur les dirigeants et sur ceux qui obéissent est devenue énorme. Les sujets sont multiples et multiformes. L'inquiétude sécuritaire, les difficultés économiques et sociales, la crise de l'autorité, le raccourcissement du temps, la digitalisation, la course technologique, la mondialisation sont autant de poids supplémentaires qui pèsent sur tous les responsables. Face à cette complexité, il faut revenir aux clefs de l'adhésion qui unit le chef à ses collaborateurs : une vision partagée, une autorité rayonnante et convaincante qui aboutit à une obéissance active et non passive. Le premier critère en amont d'une décision doit être l'impact que cela produira sur les hommes. Comme l'écrit Patrice Franceschi dans *Dernières nouvelles du futur*, « cette question me hante depuis des années : que va devenir l'homme demain ? ».

Mon expérience de chef militaire opérationnel, de conseiller du gouvernement, de responsable des relations internationales militaires, de pilote de la transformation des armées et aujourd'hui de conseiller en management « civil » m'a convaincu que le point essentiel d'une véritable efficacité est la motivation des hommes. Nos sociétés dites modernes et avancées ont probablement oublié tout simplement de mettre en premier le service de l'Homme et se soumettent à la tyrannie des moyens en oubliant la fin. C'est du simple bon sens. Il faut donner du sens ou, plus précisément, le révéler. Qui d'autre que le chef peut le faire ?

Est-ce à dire que « le chef a toujours raison » ? Certainement pas, car, en ce domaine, le pire et le meilleur sont les deux versants de la même route. Si, par malheur, les processus l'emportent sur la volonté de ceux qui doivent tracer le chemin, alors le chef finit lui-même par organiser l'éviction de l'Homme. Le mot « chef » peut recouvrir des réalités fort diverses. Il peut désigner un être structuré, réfléchi, équilibré, heureux et préparant les générations à venir ou bien, au contraire, un individu « performant », destructeur de la planète, robotisé et dévoré par le court terme. Transmettre, c'est enseigner l'avenir par le passé.

J'espère que ces pages seront utiles pour convaincre ceux qui en doutent et conforter ceux qui en sont persuadés. Notre pays a besoin de dirigeants tournés vers les autres, aimant davantage les responsabilités que le pouvoir, dotés d'une colonne vertébrale solide, parce que constituée d'une moelle épinière innervée par des valeurs à la fois pérennes et modernes. Notre époque a besoin de clarté, d'épaisseur, de profondeur. Notre époque a besoin de chefs pour aujourd'hui et surtout pour demain.