



Mardi 25 janvier 2022
Qu'est-ce qu'un chef ?
Général Pierre de Villiers

Le Général a débuté son intervention par une rencontre avec les jeunes réunis à l'amphithéâtre. Il leur a exprimé sa confiance dans ces générations d'élèves qui seront les acteurs du monde à venir, les enjoignant de s'engager dans la construction d'un avenir porteur de sens, de réparer les clivages de notre société actuelle, de remettre l'homme au centre des préoccupations. « Ce sont les jeunes qui construiront la France de demain » dixit.

Plus une situation est délicate, plus on doit prendre du recul pour la traiter.

Toute entreprise doit sortir de l'entre soi.

« Je parlerai comme un praticien de l'autorité qui transmettra son expérience avec franchise.

Plus le brouillard de la paix, ou de la guerre, est épais, plus le langage doit être clair et compréhensible »

Pour lui :

Rien ne se fera de sérieux, de réparation de reconstruction sans commencer par l'éducation qui est l'investissement à faire dans notre pays. Les jeunes sont la priorité.

Face à toutes les fractures actuelles il est urgent de remettre la personne au cœur des préoccupations. C'est la clef pour anticiper les crises.

I/ Être chef est difficile compte tenu de nouvelles données :

- **Un monde sous tension avec deux lignes de conflictualité majeures**

- Le terrorisme idéologique radical qui érige la barbarie comme fin et non comme moyen.
- Menace mondiale qui se développe, alors que simultanément « les états puissances » réarment contrairement aux européens. Les états puissances, qui sont souvent des anciens empires, ont l'approche du temps long. Ils veulent regagner leur identité : la Chine, la Russie, la Turquie, l'Iran, l'Arabie Saoudite, l'Inde. Simultanément les démocraties occidentales sont dans les prochaines élections et non dans la prochaine génération.

Les cadres exercent leur responsabilité dans ce cadre avec en plus les migrations incontrôlées, le dérèglement climatique, un monde volatil, incertain et en déséquilibre.

La chute du mur de Berlin, les tours de New York, autant de facteurs qui ont bouleversé le paysage politique et dont on n'a pas tout de suite pris la mesure. Nous sommes dans un monde multipolaire, désorganisé avec des structures lourdes qui ne répondent plus aux besoins.

- **Accélération du temps** vertigineuse. On ne gouverne plus aujourd'hui comme avant. On n'a plus le temps de se parler, d'échanger, c'est le zapping. Nous sommes dans une deshumanisation accélérée. La gestion de l'agenda n'est plus une question de priorité, cela devient une question d'urgence. Les événements se succèdent au rythme des réseaux sociaux et des médias.

Les raisonnements se succèdent on est dans le quoi et le comment et non plus dans le pourquoi. C'est l'obsession de la performance immédiate. Nous avons perdu le sens du temps.

« Vous avez la montre, nous avons le temps » lui a fait remarquer un dirigeant africain

- **La technologie, la digitalisation, la robotisation, la guerre cyber.** Certains métiers sont supprimés, nous allons vers une marchandisation de l'être humain par la technique.

Les réseaux sociaux comme source de gros progrès mais aussi de gigantesque déséquilibre

« On ne discute pas son époque ; on l'épouse mais on la façonne et on la maîtrise »

- **La crise de l'autorité**

Un vrai sujet ; l'obéissance ne va plus de soi, il n'y a plus de confiance, plus de régulation de la parole. Les gens n'y croient plus. Il n'y a plus de pilote dans l'avion. Il y a un fossé entre ceux qui dirigent et ceux qui exécutent.

Le droit et la finance sont les deux facteurs qui dirigent. Il faut retrouver le sens de l'humain, le sens du service.

L'administration est l'incarnation d'un Etat qui est au service de la nation et non pas l'inverse. La dimension financière n'est pas un objectif en soi, ce n'est qu'un moyen. Aujourd'hui le droit et la finance sont les deux facteurs qui président à l'ensemble des décisions dans beaucoup d'endroits.

Il faut que la nation reprenne ses droits, c'est-à-dire les citoyens.

Il y a un problème de la représentativité des dirigeants.

- Il faut retrouver le sens de l'humain et du service et mettre en commun une action au service la patrie
- **L'individualisme**
L'individu est devenu le roi, le Dieu. On a perdu le sens du groupe, du collectif. Il faut retrouver un destin collectif.
« Nous sommes dans une mondialisation de l'indifférence » Pape François
- **La simultanéité des crises auxquelles nous avons à faire face**
 - 1- La crise sanitaire
 - 2- La crise économique
 - 3- La crise financière dette à 17% du PIB
 - 4- La crise sociale
 - 5- La crise politique, abstention massive et montée des extrêmes.
 - 6- La crise géostratégique
 - 7- La crise civilisationnelle. On n'ose plus parler de nos racines judéo-chrétiennes.

Que va-t-on laisser à notre jeunesse ?

Il faut pratiquer la phrase « Il n'est de richesse que d'homme »

II/ Les clefs

5 mots essentiels :

La confiance : premier carburant de l'autorité. La confiance permet à la nation d'agir. Un chef est un absorbeur d'inquiétude, un diffuseur de confiance, et non pas générateur de stress et d'excitation. Un chef est celui qui cultive l'obéissance d'amitié, là où l'adhésion l'emporte sur la contrainte. Cela crée la délégation, la responsabilisation, l'initiative, l'innovation.

L'autorité

Elle ne se décrète pas elle se gagne. Ce n'est pas « je décide, il exécute ». Il faut élever vers...

Pour savoir où emmener les gens il faut concevoir où on emmène les gens, avec une vision on conçoit, on convainc.

Quand on doit prendre une décision, il faut :

- Savoir concevoir
- Convaincre pour vaincre
- Conduire. Choisir un cap et le garder
- Contrôler. Faire un retour d'expérience pour améliorer le circuit décisionnel

La stratégie

Dans l'armée, ce sont des gens du temps long, donc des stratèges. (Les équipements durent 50 ans).

La stratégie c'est définir la vision, la vision ensuite on la détermine en actes stratégiques, puis ces actes stratégiques sont évalués avec les risques. C'est tout l'inverse de l'esprit actuel de la précaution.

Le principe de précaution est une aberration du dirigeant. Le risque c'est l'audace et l'audace c'est la victoire. Le chef c'est celui qui a la vision.

Le leadership

Quelles sont les qualités d'un chef, d'un leader ?

- La compétence, mais elle se travaille et peut s'améliorer
- L'exemplarité. On ne peut pas donner un ordre si au quotidien on fait le contraire
- L'authenticité (différent de la sincérité). Qui je suis vraiment
- L'optimiste, la passion, les tripes
- L'humilité. Un grand chef est un mendiant d'humilité
- L'humour, mais pas l'ironie mordante et destructrice
- L'ouverture aux autres
- Le courage : 2 niveaux : l'inverse de la paresse et l'inverse de la lâcheté. Toute autorité est un service. Ceux qui n'ont pas de courage ne savent pas ce qu'ils perdent. Un courage : faire ce qu'il y a à faire. Le courage du collectif, le courage de retrouver la profondeur stratégique du temps long, le courage d'éduquer nos jeunes. L'équilibre et le courage : trouver la ligne de crête entre humanité et fermeté. On ne naît pas courageux ça s'apprend.

Six Recettes :

- Remettre la personne au centre de la préoccupation du dirigeant. Tous les soirs : écouter et entendre les gens que l'on a vus dans la journée

- L'équilibre. Il faut soigner son corps et l'écouter. Personne n'est invulnérable
- L'intelligence, l'écoute, le cœur. La capacité à être tourné vers les autres.
- Les temps de prière ou au moins les temps de silence
- Rester en prise avec le concret : aller vérifier sur le terrain. Il faut savoir la vérité. Penser en homme d'action, agir en homme de pensées.
- S'occuper des plus faibles. La société ne va pas bien, il y a beaucoup de faibles, il faut ouvrir les yeux et les oreilles.

III/ La colonne vertébrale de l'institution militaire

L'armée n'est pas un modèle mais c'est un bon laboratoire. C'est une institution qui tient la route aujourd'hui et qui est majoritairement jeune (plus de 50% des effectifs ont moins de trente ans.). L'armée est une institution de valeur car on a conservé l'escalier social. (50% des officiers sont issus des militaires du rang).

- La vérité : « on me dit pour la première fois ce que je vaudrais »
- La famille, l'esprit d'équipe, la fraternité, l'intelligence collective
- Le caractère : l'armée a des chefs de caractère, de courage, avec une personnalité, un style qui ont la clarté
- L'autorité, les choses sont dites et sont faites
- La considération et le respect. Équilibre entre bienveillance et fermeté
- Intelligence de la situation
- La patrie, le drapeau, le culte des anciens
- La détermination, le courage du temps long. La patience est l'école du soldat. Il faut apprendre la patience, le sens de l'effort dans la durée.

IV/ Trois conseils pour diriger dans le brouillard :

- Humanité : retrouver le souci des autres, la joie du partage, la générosité, la charité, l'intelligence du cœur.
- L'unité. Il faut restaurer le pardon, la bienveillance, la considération. Il faut prôner, la bienveillance, la compassion la réconciliation. Être des artisans d'unité
- L'espérance. « L'espérance n'est pas un optimisme c'est un désespoir surmonté » Bernanos. Soyons fiers d'être français. On a une belle jeunesse. L'espérance ne déçoit pas, l'Espérance rime avec France

Pour aller plus loin :

Servir, Éd Fayard (existe aussi en poche)

Qu'est-ce qu'un chef ? Éd Fayard (existe aussi en poche)

L'Équilibre est un courage, Éd Fayard