



LAISSEZ-VOUS BOUSCULER PAR LA PENSÉE

XVII^{ÈMES} ENTRETIENS DE ROYAUMONT
VENDREDI 4 ET SAMEDI 5 DÉCEMBRE 2020

« *Leadership.* »

Annonce du thème par

Pierre de Villiers

président de la XVII^{ème} édition des *Entretiens de Royaumont*,
ancien chef d'État-Major des Armées

Seul le prononcé fait foi



Mesdames et messieurs en vos grades et qualités, Chers amis,

Je voudrais d'abord vous remercier pour votre invitation à m'exprimer devant vous, en particulier le fondateur des *Entretiens de Royaumont*, Jérôme Chartier, dont j'ai pu mesurer le dévouement et l'engagement dans la préparation de cet évènement. Merci Jérôme.

Permettez-moi aussi d'avoir une pensée particulière pour nos treize militaires décédés au Mali en début de semaine au service de la Paix et du succès des armes de la France. Je pense en particulier à leurs familles endeuillées et à leurs frères d'armes éprouvés. Si nous pouvons aujourd'hui être là pour réfléchir ensemble en toute quiétude, c'est aussi parce que des sentinelles veillent de par le monde et nous protègent des nombreux dangers qui nous menacent.

Je suis heureux d'être là à plus d'un titre :

D'abord, je suis très sensible à votre démarche de faire témoigner l'ancien chef d'état-major des armées; ce choix souligne votre grande ouverture en acceptant un regard extérieur et nécessairement un peu décalé. C'est une bonne façon de répondre à la complexité du monde d'aujourd'hui: toute entreprise doit sortir de l'entre soi.

Je suis heureux d'être là, car je me suis fixé comme mission, après ma démission, de transmettre ce que j'ai appris lors de mes 43 années passées au service des armées, au service de la France, dont une dizaine au cœur de l'État. Je note une similitude des problématiques entre ce que j'ai connu dans le monde militaire et ce que je vis aujourd'hui dans notre société civile: même contexte géostratégique; mêmes questionnements sur le leadership et le management, mêmes enjeux en matière de transformation de nos organisations; mêmes défis technologiques et enfin même pâte humaine, même jeunesse en particulier.

Je suis fier d'avoir été choisi comme président des XVII^{ème} Entretiens de Royaumont, surtout quand je considère la lignée de mes prédécesseurs, notamment Jean-Dominique Senard, que je salue tout particulièrement, à qui j'ai l'insigne honneur de succéder et pour qui j'ai la plus grande estime. Il est vrai qu'il a été bien formé à Saumur dans la cavalerie, héritage que nous partageons volontiers. « *En avant, calme et droit!* ». Cette devise cavalière sera bien utile face aux défis industriels et humains actuels.

Je suis heureux d'être là surtout car je viens vous parler du sujet du « *Leadership* », thème retenu pour l'année prochaine. Aller vers un capitalisme plus responsable, avouez que sans leadership de nos dirigeants d'entreprises, ce sera compliqué...

Quelle est l'idée directrice que je veux partager avec vous, en une dizaine de minutes seulement, je vous rassure? Tout simplement, que face à toutes les fractures actuelles, le vrai leader est celui qui remet la personne au cœur de ses préoccupations personnelles et professionnelles, au cœur de notre société, au cœur du rôle de tous ceux qui le suivent. Tout chef est d'abord un serviteur des autres.

Pour améliorer notre leadership, je crois qu'il faut se poser deux questions et ce sera le plan de mon intervention: pourquoi en est-on arrivé là dans notre démocratie - j'allais dire dans nos démocraties, car nous n'avons pas en France le monopole de ce délitement - et comment faire pour sortir de cette impasse sociétale et pour réconcilier ceux qui dirigent et ceux qui obéissent, grâce à un leadership adapté? La réponse à ces deux questions pourra je l'espère utilement nourrir les pistes de réflexion pour l'année qui vient.

1/ POURQUOI EN EST-ON ARRIVÉ LÀ : LA SOURCE DES PRESSIONS QUI PÈSENT SUR LES CHEFS AUJOURD'HUI

1.1 Un monde sous tension.

Le monde d'aujourd'hui est sous le coup de deux lignes de conflictualité: d'abord le terrorisme islamiste radical, qui est une idéologie à vocation mondiale qui érige la barbarie non pas en moyen mais en fin. Les attaques au couteau d'hier à Londres et à La Haye en témoignent. Et ensuite, simultanément, le retour des États puissance, pour l'essentiel des anciens empires qui cherchent à regagner leur influence perdue et qui réarment de 5 à 10 % par an depuis au moins dix ans, quand nos pays européens désarment à l'unisson en savourant depuis bientôt 30 ans les délices des dividendes de la paix. Vous rajoutez à cela les migrations incontrôlées et le dérèglement climatique et vous avez un monde instable, en fusion et en confusion, qui inquiète nos concitoyens et pèse sur nos leaders économiques, sociaux, politiques.



1.2 Le temps presse. Le temps stresse.

Vous le vivez dans votre vie quotidienne. On me pose souvent cette question : quelle était votre principale difficulté comme chef d'état-major des armées ? Et bien je réponds : la gestion de l'agenda. En effet, aujourd'hui, beaucoup de leaders n'ont même plus le temps de parler à leurs équipes. Nous sommes dans une société du zapping : le portable est devenu insupportable. On n'est plus dans la stratégie mais dans la tactique ; on ne répond pas à la question pourquoi ? mais comment ? Nous sommes dans l'obsession de la performance immédiate. On veut tout, tout de suite. On a perdu le sens du temps. D'autant plus que les nouvelles technologies accélèrent le tempo.

1.3 Le technologisme

La vie quotidienne se digitalise, avec ses atouts, mais aussi ses risques d'exclusion. La robotisation est une révolution sociétale avec ses plus-values, mais aussi ses risques de déshumanisation. L'intelligence artificielle va au-delà du possible et parfois fait froid dans le dos. La guerre cyber est partout. Ce n'est pas la guerre de demain, mais d'aujourd'hui et d'ailleurs souvent la vulnérabilité se situe entre le siège et le clavier. On ne discute pas avec son époque, on l'épouse, on la façonne, pour ne pas perdre la main. La science n'est ni bonne ni mauvaise ; c'est l'utilisation que l'on en fait qui conditionne sa valeur.

1.4 Le pouvoir qui éloigne le dirigeant de l'exécutant

De toute évidence, la mondialisation complexifie la donne : la plupart des grands sujets sont transrégionaux, transnationaux, mondiaux. Du coup, nos concitoyens ont le sentiment d'une perte de proximité : l'homme se sent ignoré. Qui décide ? Et moi dans tout cela, qu'est-ce que je deviens ? Ce fossé qui se creuse entre les responsables et les exécutants se traduit par une perte de confiance. Deux excavatrices creusent inlassablement ce fossé : l'administration qui nuit aux décisions. Face à cela il me revient une phrase que m'avait dite un sous-officier expérimenté : « *On ne discute pas avec une brouette, on la pousse* ». Le juridisme qui complexifie, l'analyse des risques qui inhibe le processus décisionnel dans une approche du tout assurance ou du zéro mort.

1.5 L'individualisme

J'ai parfois le sentiment que notre société et ses leaders sont dans le tout à l'égo, aut centrés sur leur pouvoir, plus que sur leur responsabilité, éloignés du bien commun. Les écrans, sur ce plan, font des ravages et les fausses pistes se multiplient : discrimination positive, laxisme, aquoibonisme, fatalisme. Nous sommes entrés en quelque sorte dans « *une mondialisation de l'indifférence* », suivant la belle expression du Pape François, alors que je préfère de loin ce vieux classique de Jean Bodin : « *Il n'est de richesse que d'hommes* ».

Et cela me conduit naturellement à ma deuxième partie : après la question, pourquoi en est-on arrivé là, le comment peut-on faire ?

2/ LES CLEFS DE L'ADHÉSION – LES SOLUTIONS

Je retiens quatre mots qui mériteront probablement une réflexion plus approfondie par la suite, dans les mois qui viennent.

2.1 La confiance

Le premier est la confiance, qui est le principal carburant de l'autorité. Le chef est d'abord un absorbeur d'inquiétude et un diffuseur de confiance ; il recherche l'obéissance d'amitié, là où l'adhésion l'emporte sur la contrainte ; il suscite la délégation, la subsidiarité, là où chacun décide à son niveau de responsabilité ; il fait faire, plutôt que faire ; il délègue et appelle naturellement à l'innovation, l'imagination de ceux et celles qu'il a l'honneur de diriger et de servir. Comme Didier Deschamps le fait avec l'équipe de France de football – tant pis pour ceux et celles qui n'aiment pas le football ! -, il encourage la fraternité, la cohésion et l'esprit d'équipe.

2.2 L'autorité

Qu'est-ce au juste que l'autorité ? Elle n'est ni la dureté froide, ni la mollesse tiède. Ce mot vient du latin « *auctoritas* » : élever vers ; ce n'est pas un mouvement du haut vers le bas, mais bien du bas vers le haut. On exerce l'autorité en élevant, en suscitant la participation, la motivation, pas par une pression autoritaire. Ça, c'est le petit chef. Le chef conçoit en donnant la vision, la direction et le sens. Puis, il cherche à convaincre pour vaincre. Il conduit en fonction des aléas, mais sans changer le cap et enfin il contrôle pour sans cesse s'améliorer. Voilà les grandes lignes de l'exercice de l'autorité, la règle des 4 « C » et même des 4 « cons ». Cela me rappelle d'ailleurs la phrase de ce sous-officier expérimenté m'entendant commenter un ordre de l'échelon supérieur : « *Mon capitaine, si je puis me permettre, on est commandé par des cons ; patience votre tour viendra* ». Il est venu et je vous le souhaite.



2.3 La stratégie

Je vous le disais: nous avons perdu le sens de la stratégie, bien au-delà de la prochaine ligne de crête. J'aime cette phrase d'un vieil afghan: « *Vous avez la montre, nous avons le temps* ». Nous sommes trop souvent dans la tactique du temps court, la dépêche AFP de l'après-midi, perdant ainsi la détermination, ce courage du temps long. La vision qui rassemble est remplacée par la gestion de la crise du moment. Le sens a disparu. Nous avons perdu le bon sens et confondons trop souvent la fin et les moyens. L'évaluation des risques, censée rassurer et encadrer l'action, ralentit les initiatives et inhibe les cerveaux. Il est temps de retrouver le temps stratégique et cela commence par la maîtrise de l'agenda qui doit rester aux ordres des leaders, sans tomber dans l'évènementiel permanent.

2.4 Le leadership

Oui, nous avons besoin de chefs, ceux qui ont de la voix et ouvrent la voie. Alors, pour ouvrir quelques pistes de réflexion et à l'aune de ma modeste expérience de praticien de l'autorité, quelles sont les qualités essentielles d'un bon leader? Je ne parlerai pas de la compétence évidemment, car « *il n'y a rien de pire que de faire un métier que l'on ne sait pas* », disait Napoléon. Non, la première qualité, qui est essentielle, pas suffisante, mais qui est éliminatoire, est l'exemplarité. Comment demander à ceux qui vous obéissent de faire quelque chose si vous faites au quotidien le contraire? Ensuite, il y a l'authenticité, le naturel, la sincérité, loin de la comédie humaine, des éléments de langage et des petites phases de communication. Et puis, le chef doit être enthousiaste, passionné, optimiste de volonté. « *Si tu t'assieds, ils se couchent* ». Il ne faut pas oublier une autre qualité parfois en voie de disparition dans notre univers de courtisans zélés: l'humilité, la modestie, avec son corollaire l'humour, ce regard face à soi-même. « *Un chef triste est un triste chef* »; Il y a aussi le courage de décider ou de dire la vérité, cette loyauté du temps de paix. Enfin, sans que cette énumération prétende à l'exhaustivité, le chef doit disposer de cette qualité qui recouvre tout le reste: il est essentiellement tourné vers les autres avec considération et respect. « *Toute autorité est un service* ». C'est ce qui lui procure l'équilibre entre la fermeté et la bienveillance; c'est le moteur de l'ascension sociale, j'allais dire l'escalier social, car un ascenseur monte tout seul.

3/ TROIS MOTS ESSENTIELS AUTOUR DU LEADERSHIP

3.1 L'humanité

Face à tous les facteurs de pression que j'ai évoqués, je crois qu'il est urgent de remettre la personne au centre de nos préoccupations et de répondre à cette déshumanisation en ayant le souci des autres et en privilégiant l'intelligence du cœur. Un leader cherche plus à réussir sa vie, que réussir dans sa vie. Nous sommes dans la continuité parfaite des débats d'hier et de ce matin.

3.1 L'unité

N'approvisionnons pas ce monde suffisamment fracturé par les divisions. Soyons des artisans d'unité, des acteurs de réconciliation, de pardon et de compassion. Cela vaut mieux que la voie sans issue de la polémique, les turpitudes de l'orgueil et de l'aveuglement. Le leader se doit de rechercher l'unité de vie. « *L'homme est ce qu'il fait* », disait Malraux. Mettons nos talents au service du collectif, comme l'ont fait le maréchal de Lattre avec l'amalgame; Clémenceau avec l'union sacrée et le maréchal Leclerc avec son célèbre serment de Koufra.

3.3 L'espérance

Je trouve notre pays dans un pessimisme, une sinistrose et un déclinisme inquiétants. Bien sûr, nous sommes confrontés à des difficultés importantes. J'en ai évoqué certaines. Mais la France est un grand pays, admiré par nos alliés et craint par nos adversaires. L'Europe est un grand continent aux racines profondes. Je crois profondément au génie français. J'étais le chef d'état-major de la première armée européenne engagée en opération, la deuxième du monde occidental. Nous avons des entreprises et des ingénieurs exceptionnels, une jeunesse qui ne demande qu'à s'engager et à se dépasser, à la condition de l'y aider. Alors, gardons le feu sacré, la petite flamme au fond des yeux. Bernanos disait: « *L'espérance n'est pas un optimisme; c'est un désespoir surmonté* ». Et l'espérance rime avec la France.

Je vous remercie.

Pierre de VILLIERS
Président de la XVII^{ème} édition des *Entretiens de Royaumont*
Ancien chef d'État-major des Armées
Auteur du livre « *Qu'est-ce qu'un chef?* »

