

QU'EST-CE QU'UN CHEF

Général d'armée – Pierre de Villiers
Édition fayard

NDLR : note de la rédaction (à savoir moi)

P.21

Vous avez la montre, nous avons le temps

« Désolé, on se rappelle, je suis pressé ! » Conversation téléphonique banale. Tout le monde court, souvent sans avoir après quoi.

P.38

L'autorité avec un grand A est celle qui ne tombe dans aucun des deux pièges qui la guettent. **Ni l'abus de pouvoir qui détruit l'autorité ni la démagogie qui est la négation même de l'autorité.**

Quand l'autorité est excessive, la confiance de ceux sur qui elle est exercée est trahie. Quand l'autorité fait défaut, l'indécision s'installe. De l'indécision naît l'ambiguïté. De l'ambiguïté naît la confusion (*le doute – ndlr*). Ce sont là les deux plus sûrs chemins vers la défaite (*ruine – ndlr*).

Entre abus de pouvoir et la faiblesse, le chemin est étroit et exigeant.

P.45

On étudie la possibilité de **« lancer une expérimentation visant à déterminer la faisabilité éventuelle d'une telle mesure »**. Combien de fois n'ai-je entendu cela au sommet de l'État ?

P.46-47

... Vouloir gagner du temps tout en faisant des économies. En espérant fuir la catastrophe, on l'éternise. (...) **Toutes les ficelles apprises dans les grandes écoles peuvent être utilisées les unes après les autres.** Les audits, les études complémentaires, les expérimentations, les missions d'études : tout est bon pour ne pas prendre ses responsabilités (*le propre d'être là par intérêt ; aimer l'apparat sans en avoir l'étoffe ; ndlr*).

P.47-48

Toute vérité n'est pas forcément agréable à entendre, lorsqu'on est chef, et pourtant **la vraie loyauté du subordonné est de dire la vérité** (*les choses telles qu'elles sont ; ndlr*). La réussite d'un groupe, quel qu'il soit, est à ce prix.

Une autre tentation est parfois de tendre dans l'exercice de l'autorité vers la séduction. Cette forme déguisée de l'orgueil se termine généralement mal, car la séduction est trop souvent l'art du camouflage, et la réalité rattrape toujours cette forme de comédie humaine.

Pas de nivellement par la base, mais pas non plus d'élitisme forcené. La vraie autorité se moque de l'autorité. Cette recherche de l'autorité et de la réussite à tout pris dans certains milieux est tout aussi néfaste.

Le chef se voit ; il se sent. Le subordonné lui obéit d'amitié, pas par obligation. **Certaines grandes écoles devraient s'en inspirer ; certaines familles aussi.**

P.50

Le vrai critère de l'autorité assumée et réussie est assis simultanément sur la pédagogie, la force d'avancer, l'oubli de soi et l'ouverture aux autres.

Le chef doit être avant tout exemplaire

P.51

Si le chef se laisse dominer par ses émotions, s'il n'a pas de références morales suffisantes, il s'expose aux plus graves déconvenues.

P.52

Pour être exemplaire et donc crédible, le mieux est déjà de rester naturel. Le chef ne se distingue pas par la force de ses maxillaires ou encore par la distance qu'il instaure entre ses équipes et lui (... *sans tomber non plus, dans la séduction -ndlr*).

Être sérieux sans se prendre aux sérieux. L'essentiel c'est d'avoir un style, et ce style, « c'est l'homme même ».

P.54

L'exemple élève. Je parle ici de l'exemplarité vis-à-vis de soi-même ; ce combat quotidien qui nous permet de nous regarder dans la glace, le matin, et de grandir, un petit peu, chaque jour. Il porte un nom que l'on connaît bien dans l'armée, mais qui ne lui est pas réservé : l'honneur.

P.55

Enfin, l'exemple se construit sur la cohérence entre les paroles et les actes. Il ordonne, pas dans le sens de « donner un ordre », mais dans le sens (*fait*) de « mettre les choses en ordre ». Pour y parvenir, il ne faut pas chercher à être irréprochable, à forcer sa nature ; mais seulement à faire son devoir (*à condition d'avoir un but, rôle, place = objet qui prend – ndlr*). Ne pas perdre la lumière, mais la faire rayonner. Le chef est celui qui crée une atmosphère, une ambiance, un climat.

P.57

Être exemplaire, nécessite un équilibre personnel (*il ne faut pas sacrifier sa vie privée ; sa base pour la suggestion d'un exploit personnel ; « d'exploser le score »*).

P.60

Le chef est un homme d'équilibre

L'équilibre n'est pas une qualité mais un fait. Un état jamais définitivement acquis, souvent précaire et, pourtant, absolument indispensable, parce qu'il offre la stabilité sans laquelle rien ne se construit, pas même la victoire.

Seul un équilibre profondément enraciné peut permettre de penser et de décider juste dans l'urgence.

P.61-62

Je cite parfois cet exemple aux grands dirigeants que je conseille pour les inciter à travailler leur équilibre au quotidien pour qu'il ne leur fasse pas défaut quand le vent souffle.

L'écrivain Georges Duhamel faisait déjà ce constat, en 1973 : « le monde n'est pas construit pour l'équilibre. Le monde est désordre. L'équilibre n'est pas la règle, c'est l'exception ». Mais il ajoutait, aussitôt : « je fais le serment de travailler pour l'ordre et l'équilibre ».

Cette recherche incessante d'un meilleur équilibre vise, par exemple pour les armées, la stabilité du monde et la protection de la France et des français. Elle porte un nom : la paix, « notre seule conquête »... Cette quête d'équilibre est, en réalité, universelle. Elle doit s'étendre à toutes les dimensions de la vie de l'homme et de femme, pour **garder ce que les anciens appelaient « le sens de la mesure »**.

Équilibre entre passion et raison, d'abord. La passion, parce qu'elle donne du mouvement, de la saveur et du relief à la vie ; la raison, parce qu'elle préserve du piège de l'impulsivité et de l'excès : excès de confiance, excès de zèle, excès de pouvoir (*d'autorité ; après avoir pris de l'importance, personnellement et/ou de la valeur pour autrui – nldr*). Le général Weygand notait à propos du maréchal Foch : « il était d'autant plus calme que la situation était plus grave ».

(...) Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, enfin. Un défi rendu difficile par l'accélération du temps et la multiplication des sollicitations. Par exemple, **rien ne sert, en effet, à une entreprise de former et d'entraîner ses personnels, si cela se fait au mépris de ce qui fonde leur équilibre : la famille, les amis, le temps pour soi !**

(...) L'équilibre est, au contraire, un mouvement d'ajustement permanent qui permet de rester stable au cap et debout. Il ouvre sur l'unité et l'harmonie, en ne niant pas les différences, mais en cherchant à les accorder pour le plus grand bien commun et non pas les intérêts individuels des dirigeants.

P.64

Les vraies paix dans l'histoire du monde ont souvent été obtenues grâce à des hommes et des femmes de bonne volonté qui ont su mettre leur ego sous le boisseau de l'intérêt général.

P.65

On perd ce sens de l'amour, quand on fait du travail une servitude au lieu d'en faire un service. On ne peut pas travailler sans servir quelqu'un : celui qui extrait le pétrole sur une plateforme isolée sert celui qui se chauffera.

... La première exemplarité est d'avoir le sens des autres. **Exemplarité rime avec humanité.**

Chapitre 3 « C'est l'Homme qu'il s'agit de sauver »

P.68

Bien sûr, la proximité du chef leur donne souvent l'information pour comprendre l'essentiel plus vite. Me revient en mémoire le visage de cet homme meurtri, collaborateur direct du grand patron d'un groupe international. Frappé par son mal-être, je me suis arrêté pour échanger quelques mots, et fus étonné de l'entendre me confier, navré, qu'il n'arrivait plus à comprendre où l'on voulait aller, et qu'il était tenaillé par une insatisfaction profonde.

P.69

Une mauvaise mine, une réponse énigmatique, un sourire crispé ne doivent pas être ignorés ou passés sous silence, sous prétexte que l'on est déjà débordé. Le bon chef est attentif, reconforte et encourage à reprendre courage.

P.70-71

C'est l'épreuve de vérité pour le chef que j'essayais modestement d'être. Il se doit de s'intéresser à ses proches et de chercher à saisir la poésie de leur caractère.

J'ai appris qu'au-delà du « vous allez bien ? » et de la réponse automatique « oui, mon général », il fallait discerner le ton et le regard pour, si nécessaire, aller plus loin. D'ailleurs, on peut ainsi penser perdre du temps, mais en réalité on en gagne, car, souvent, il m'est arrivé d'apprendre des informations utiles, voire importantes, qui m'ont aidé à mieux comprendre certains sujets et ensuite à mieux décider.

Cela s'appelle l'humanité et, même si cela n'est pas quantifiable et n'entre pas dans des tableaux mesurant la performance, je recommande de le faire, pas par calcul, mais juste par efficacité et intérêt porté aux autres que soi. La capacité relationnelle du chef est la première condition du lien social.

P.72

... Réunion dans le même souci de communication interne, vise à recalculer deux à trois fois par an les responsables chargés d'expliquer sur le terrain la vision, la direction, l'objectif, afin d'être sûr que la personne au bout de la chaîne, aura accès aux éléments de compréhension des décisions (*tout en considérant que ce qu'il y aura à faire ne proviendra pas de, soi MAIS d'autre-s, que soi ; vaut mieux alors être bien en phase – ndlr*). On doit pouvoir en quelques mots expliquer la marque de fabrique de l'entreprise, l'esprit « maison ».

P.73-74

Se sentir considéré, informé, utile, essentiel même : dans tous les domaines, la personne est la clef.

On ne prend pas assez garde à la déshumanisation de notre société. Plus on ignore les autres, plus les problèmes humains se manifestent, plus les difficultés apparaissent et plus il faut du temps pour les résoudre.

Quand les difficultés humaines apparaissent, ce n'est pas comme un sujet banal qui peut attendre. Un abcès de fixation, une incompréhension chez quelqu'un ou dans un groupe peut rapidement dégénérer.

L'enrichissement mutuel des conversations de trottoir est parfois plus efficace que les réunions interminables et programmées, où les participants tiennent une posture de façade et sont là trop

souvent pour « bloquer le système » et éviter toute décision qui serait préjudiciable à leur corporation, leur ministère, leur armée, leur entreprise, leur association (*leur personne - ndlr*).

P.75

Je suis frappé de constater à quel point ce qui peut paraître pour du bon sens ne l'est pas. Le bon sens, l'humanité, la prise en compte sincère des subordonnés ne sont pas des matières suffisamment enseignées dans les écoles de formation de nos élites. Celles-ci proposent un enseignement général et technique de grande qualité, mais, sur le plan humain, il y a un incontestable manque et des progrès à faire.

P.77

De puissants groupes, consacrent des moyens colossaux à pirater l'attention de la jeunesse.

P.78

« la mode, c'est ce qui se démode ». Notre société médiatique de l'instantané surfe sur ces phénomènes de mode et de mouvement permanent. La réflexion se banalise et se situe de plus en plus en surface.

P.79-80-81-82

... J'observe certains comportements cyniques, basement matériels et dénués de tout humanisme élémentaire. Cela arrive même au sommet de l'État, bien à l'abri derrière le pseudo-intérêt général, qui a bon dos. La finance rend parfois le cœur sec et la rancune tenace. Il est temps de remettre de l'épaisseur, du sentiment, de la générosité, de la gratuité et du vrai sens de l'État, qui je me permets de le rappeler, doit demeurer au service de la Nation et donc des citoyens.

Les personnes, considérées individuellement, se dépassent collectivement. Le chef n'a même plus besoin de commander. La « boutique » tourne toute seule. La motivation est son carburant et les résultats entretiennent le succès. Le cercle vertueux des objectifs atteints et de la dynamique positive s'installe durablement. Cette prévenance est la plus belle marque d'amitié qui puisse être.

En cas de difficultés ou d'imprévus, toutes et tous, soudés par l'objectif, font preuve d'ingéniosité et d'initiative pour surmonter les obstacles. Il en est de même pour compenser une insuffisance de quiconque dans la chaîne de travail. La subsidiarité et la délégation font le reste. Elles autorisent une grande réactivité et évitent que tout remonte au sommet, engluant d'autant les agendas des responsables.

Le dimension humaine, c'est aussi avoir un certain recul sur soi-même.

P.84-85

En comparaison, dans la fonction publique ou même parfois dans le privé, trop souvent, l'histoire est écrite d'avance. Quoi que l'on fasse, le parcours sera inchangé et la rémunération identique. Le découragement l'emporte et le fatalisme s'installe. « Pourquoi travailler plus et mieux, puisque mes mérites ne seront pas mieux reconnus et que je ne serai pas payé plus cher ? ».

Les droits de l'homme ont bon dos et sont brandis à toutes les sauces. Tout désir dévient une sorte de droit : l'envie de casser une vitrine conduit immédiatement à en prendre le droit ; le souhait de ne pas travailler (*il faut aussi voir la pression et/ou qu'il n'y ait pas d'intérêt malgré le « devoir » - ndlr*) fait obtenir un arrêt de travail ; l'envie d'une nouvelle voiture entraîne un énième emprunt. À certains égards, le désir pourrait à lui seul remplacer la loi et éclipser les devoirs (*à force de ne plus être responsable, légitime malgré les apparences qui doivent continuer à faire encore impression ; pour conserver la main c'est à dire le confort qui leur revient au quotidien pour être au final hors-sol. Il y aura*

ainsi inconsciemment pour une personne ordinaire, plus d'intérêt à être en « haut » qu'en « bas » car la gravité est insoutenable ; le propre et le fait de dé-posséder la base condition à leur soit-disant « clairvoyance » et/ou « réussite » si ce dont ils se chargent personnellement, prend encore - ndlr).

P.86-87

Donner les mêmes atouts à toutes et à tous au départ est un objectif indispensable ; mais, ensuite, il faut absolument récompenser ceux qui s'en donnent les moyens, à moins de courir à l'injustice.

L'art du bon dirigeant est précisément de discerner les talents de chacun, pour les faire grandir en confiance pour le plus grand bien de la communauté, pour le bien commun.

Le maréchal Lyautey dira à Robert Garric, auteur du « message de Lyautey » et fondateur des équipes sociales : « L'action sociale, c'est la vérité, la route, la seule route ».

La vraie valeur ajoutée est chez les autres et savoir les écouter (*dans ce qu'ils sont*), les valoriser (*à les découvrir et/ou à avoir l'objet condition à leur, émission ; emploi du temps*) est fondamental.

P.88

Lyautey avait raison. Il rappelait aux privilégiés de l'intelligence, de l'éducation, de la fortune, que leurs premiers devoirs étaient envers les humbles et les déshérités.

Quand on voit le parcours après le baccalauréat et la masse de travail à fournir pour intégrer nos grandes écoles, on imagine difficilement comment nos jeunes peuvent consacrer du temps aux autres. Le système les incite à s'autocentrer pour réussir. Ils développent ainsi inconsciemment et involontairement un égocentrisme, qui nécessairement se transforme en égoïsme, si l'on n'y prend garde.

P.89

Au moment où le jeune futur chef passe à l'âge adulte, dans la tranche 18-24 ans, il ne fait que travailler. Il développe son intelligence et ses compétences. Il cultive son savoir. Il néglige son savoir-être et parfois son savoir-faire. « Il faut penser en homme d'action et agir en homme de pensée ». Voilà pourquoi nous devons éduquer les décideurs – avant qu'ils ne soient en situation –, en développant leur humanité.

P.90-91

... Ces âmes de vingt ans prêtes pour les impressions profondes, qu'une étincelle peut enflammer pour la vie, mais qu'aussi le scepticisme des premiers chefs rencontrés peut refroidir pour jamais. (...) Et pourtant, quand on le veut bien, on peut emmener hommes et femmes au bout du monde, si on aime les autres et qu'ils le sentent. « Amour et vérité se rencontrent ; justice et paix s'embrassent ».

P.92

Garder entier l'enthousiasme de la jeunesse, car rien de grand ne se fait sans cette force de caractère. Elle est signe des grands chefs. Parce que, au fond, être un chef, c'est créer la dynamique, dont le moteur est l'adhésion des subordonnés. Qui aurait envie de suivre un chef qui ne serait pas animé d'une flamme intérieure ? « Si vous n'avez pas la foi en ce que vous entreprenez, si vous ne rayonnez pas, alors vous n'entraînez pas ».

Servir son dirigeant avec fierté, avec désintéressement, là où n'importe quel autre aurait fait valoir ses droits individuels. Voilà le fruit d'un leadership bien senti par les équipes (*après tout dépens de l'esprit qui entraînera du monde pour avoir ce plaisir – ndlr*).

Chapitre 4

Le chef ne discute pas son époque, il l'épouse

P.95

Tous ceux qui travaillent aujourd'hui, où qu'ils soient et quoi qu'ils fassent, doivent non seulement faire avec, mais surtout ne pas subir cette évolution inéluctable.

P.98-99

Combien de fois ai-je dû, quand j'étais major général, rappeler à mes subordonnés directs qu'il est interdit de mettre en copie quelqu'un simplement pour se couvrir ? La messagerie doit renforcer la responsabilité de chacun et ne pas se transformer en gigantesque parapluie.

(...) J'avais également demandé qu'on ne m'envoie que des messages qui constituaient une vraie plus-value pour mon information. C'est un combat quotidien qu'il ne faut pas hésiter à mener. Il y va de l'efficacité d'une organisation.

Les entreprises et les dirigeants qui ne voient pas cela venir et ne le devançant pas se condamnent à l'entropie, soit une forme de dégénérescence de la structure par elle-même.

(...) Depuis bien longtemps déjà, le progrès technique a dévalorisé l'expérience qui donnait traditionnellement l'autorité aux anciens.

P.100

(...) cette société digitale pousse certains à l'individualisme forcené.

P.104

Les conséquences de la révolution technologique en cours seront pour le moins comparables à celles de la révolution industrielle de la fin du XX^e siècle. Trop de dirigeants encore l'ignorent par négligence, peur, frivolité, conservatisme.

P.105

L'intelligence artificielle : au-delà du possible

Laurent Alexandre dans la « Guerre des intelligences » va plus loin en abordant le sujet de l'intelligence artificielle pour remplacer le cerveau humain et projeter nos esprits dans des corps de robots. Dans notre société quelque peu aseptisée, qui rejette la mort, c'est, pour certains, enfin la perspective d'une victoire sur la mort. Les « technobéats » ne réfléchissent pas à cette fuite en avant, où l'homme là encore construit sa propre disparition s'il ne fixe pas les limites de cette intelligence artificielle. C'est le rêve du transhumanisme. Ceux qui s'hybrideront avec l'IA, même si la réglementation le leur interdit, deviendront plus intelligents et obtiendront le pouvoir. La mort (fin) de la mort (la limite de l'être, humain ; de l'incarnation et/ou du fait d'être vivant -ndlr), l'augmentation des capacités humaines, la suppression du risque et la colonisation du cosmos sont les objectifs de l'Homme-Dieu transhumaniste.

(...) Il y aura plus de robots, d'IA et d'objets connectés que d'êtres humains en 2040. Ne vaut-il pas mieux revenir à l'homme qui invente l'outil et la machine, mais en reste le maître et n'en devient jamais l'esclave ?

P.106

Comme l'écrit Rémi Brague, l'enjeu du XXI^e siècle n'est plus celui du bien comme au XIX^e, ni celui du vrai comme au XX^e, mais celui de l'Être. Il y va de l'avenir de l'Homme.

P.107-108-109

(...) À quoi bon garder en mémoire ce qui nous est restitué à la demande sur un simple clic ? À quoi bon s'exercer au calcul mental, alors que les calculatrices sont si rapides ? Ainsi, l'Homo faber, après avoir augmenté ses capacités propres par la machine, les verra au contraire diminuer, roi fainéant vivant entouré de prothèses qui créent elles-mêmes les handicaps qu'elles prétendent compenser. Oui, il nous faudra maîtriser ce formidable arsenal, afin que l'homme ne se transforme pas lui-même en esclave de ses appareils.

(...) Mais cette intelligence artificielle pourrait aussi, si l'on n'y prend pas garde, produire un monde sans aucun secret, ce qui sera le début de l'enfer. Abolir l'imprévu ne me semble pas être le chemin du bonheur. Maintenir notre créativité est un devoir, à moins de capituler devant les puissances de calcul.

P.113

Ne pas perdre la main

Le premier droit de l'Homme est un devoir, celui de respecter l'Homme. La technologie est une avancée. Le « technologisme » (*technocentrisme -ndlr*), comme toutes les idéologies, peut être un danger. Les progrès techniques, technologiques, améliorent les performances, et non ne fera plus machine arrière. Mais cela ne doit pas se faire à n'importe quel prix : celui d'accepter le risque de l'asservissement de l'humanité à la cause du progrès, celui de la rupture anthropologique.

(...) Sylvain Tesson en vient à considérer qu'« augmenter les capacités de l'Homme en le dotant d'un appareillage biotechnique, c'est le diminuer ». Plus exactement, c'est augmenter ses fonctions par une diminution de sa nature ».

P.117

La science n'est ni bonne ni mauvaise et n'appelle en soi aucun jugement moral. C'est l'emploi qui en est fait qui doit être contrôlé avec attention et discernement.

P.123

Chapitre 5

Le chef est un absorbeur d'inquiétude et un diffuseur de confiance

P.130

La défaite de 40 n'était pourtant pas si lointaine. Les responsables ont parfois la mémoire courte et surtout sélective.

P.135

Les difficultés dans nos banlieues ne sont pas simplement économiques et sociales ; elles sont aussi culturelles (*sans avenir malgré les belles paroles, une personne ne pourra plus relativiser ça, en elle ; ça ressortira pour renforcer le monde qui l'aura permis tout en n'étant encore moins capable de l'apprécier et/ou de l'entendre ; ça leur servira de faire valoir – ndlr*).

P.140

60 % de la population en Afrique a moins de 25 ans. N'oublions pas que l'Afrique gagnera 2 milliards d'habitants d'ici à la fin du siècle, quand simultanément l'Europe diminuera de plus de 100 millions *(en tant qu'humaniste, il n'y a qu'un seul peuple ; le bien = le sens commun ; nous partageons le même sort en le fait d'être mortel. C'est le Marché qui divise et/ou qui permet de s'enrichir personnellement au détriment du sens, du bien commun ; de la fin. L'Afrique n'a jamais été aidé, elle a été pillée pour le profit des marques et/ou de quelques uns ; d'un « modèle » sociétal – ndlr).*

En 2050, les 450 millions d'Européens auront 2,5 milliards de voisins africains. Il ne s'agit pas de faire peur, mais de dire la vérité sans la travestir, ni pour effrayer ni pour rassurer. L'intégration est un long travail *(processus)* et son succès ne se révèle souvent qu'à la deuxième, voire troisième génération.

P.141

Il faudra de toute façon dépassionner le débat, car les faits sont têtus. « La migration ne partage pas le Bien du Mal. Une moitié de l'Europe fait comme si la migration allait lui faire perdre son âme, alors que l'autre moitié s'en empare pour prouver qu'elle en a une. Il ne s'agit pas de cela, mais de politique de bon voisinage entre l'Europe et l'Afrique », poursuit Stephen Smith.

P.142

L'Homme met le monde en danger

(...) **Le poids des lobbies est tel que la finance internationale l'emporte** sur ce qui est à tort considéré comme du sentimentalisme ou de l'idéologie.

P.143

Dans nos campagnes françaises, il y aurait trois fois moins d'oiseaux aujourd'hui qu'en 2003, selon les chercheurs du Muséum d'histoire naturelle et du CNRS. Les pesticides seraient responsables en grande partie de ce phénomène, de même que de la perte de 80 % des insectes volants en Europe en trente ans, selon une étude publiée en octobre 2017.

P.144

Il n'est pas possible de continuer à ce rythme de croissance : eau potable, forêts primaires, raréfaction du pétrole, érosion des sols, pénurie de sable.

P.145

Nous vivons dans un monde en fusion, en confusion

(...) La première question que je posais était toujours : quel est l'effet final recherché par cette action ? Quel est l'objectif ? Quelle est la stratégie ?

Au bilan, on gagne la guerre souvent, et on perd presque toujours la paix ensuite.

P.147

Il n'y a pas encore de vraie « communauté internationale ». Résultat, un monde chaotique et une mer « agitée à très agitée », tout le temps. Plus dangereux ? Pas forcément, mais instable ».

Dans ce contexte, la solution passe probablement par une idée simple : le chef qui rassure est celui qui est artisan de paix. Pacifique, il sait que seule la force fait reculer la violence. Et pas pacifiste, car la faiblesse est génératrice de tous les maux.

P.149

Chapitre 6 Gagner la paix

(...) Le chef est un artisan de paix. Il recherche l'unité et lutte contre le célèbre « diviser pour régner ».

P.151

La mondialisation, qui procure à nos jeunes des expériences et une ouverture incontestables, risque de façonner des individus de nulle part, « ni d'aucun temps ni d'aucun pays », comme l'écrivait Fénelon. (...) **Le mondialiste forcené, qui nie cela ou en fait abstraction, est une idéologie dangereuse.**

P.153

Comme l'Histoire nous l'enseigne, **on ne réforme ni profondément ni durablement contre la volonté des peuples.**

P.156

De très nombreux experts estiment que les critères normatifs, quand ils sont trop exigeants et intrusifs, aboutissent à l'inverse de l'objectif fixé.

(...) **Mieux vaudrait écouter les peuples que dénoncer le populisme**, en s'étonnant par ailleurs d'être toujours plus impopulaire *(et sans le reconnaître alors ça sera pour renforcer ce qui se moquera encore + du monde ; nier l'existence de ce qui leur sera forcément égal c'est à dire ce qui leur fera forcément encore + mauvaise impression pour avoir encore + le droit et/ou « contrôle » – ndr).*

P.162

Les ingrédients de la paix sont subtils. Le premier est l'amour des autres, le second est le pardon. Dans nos organisations, combien de temps pourrait être économisé, si les gens cherchaient à se parler, à se comprendre, à se pardonner.

P.163

À chacun pourtant d'essayer de le faire, modestement et à sa place. Les résultats sont plutôt surprenants dans le bon sens. Hormis quelques individus qui considèrent que c'est une forme de lâcheté ou d'absence de courage, beaucoup sont désarmés par une telle attitude et acceptent le dialogue, qui est, comme chacun sait, le début du fil de la paix, par opposition au fil de l'épée. Nous, les militaires, savons le prix à payer pour la paix et les ravages de la guerre. C'est précisément pour cela que nous sommes des hommes et des femmes de paix, sans laxisme, sans faiblesse, sans démagogie, mais avec volontarisme et persévérance. Si la guerre n'est pas un étant, nous savons que la paix, elle, en est un.

P.165

Le problème de l'islam radical devra être résolu, certes par la force, mais aussi par les musulmans eux-mêmes, premières victimes de cette idéologie nihiliste et destructrice. La laïcité, qui n'est pas une éradication du fait religieux, considéré comme l' « opium du peuple », mais le respect des croyances de chacun au sein d'une République apaisée, est pour cela notre meilleur rempart.

La paix commence par soi-même. Si vous êtes agressif, polémique, si vous confondez le volontarisme du chef avec l'agressivité et la pression, vous n'êtes pas un homme de paix. On ne peut pas parler de paix sans la pratique (*l'être*) soi-même (... *bien en soi ; et non au travers des histoires censées encore arranger*, « éclairer » ce qui sera ainsi + « malin » à la fin – nldr).

P.169

La paix passe aussi par la transparence et la loyauté. Je ne cesse de le répéter tant l'esprit de cour se développe, telle la mauvaise herbe lors d'un printemps pluvieux. Pour que règnent la cohésion, l'unité et la paix, il faut moins de tristes faux-semblants, et davantage de ce bonheur inséparable, selon Périclès, de la liberté et du courage.

P.172

La liberté est bien cette exigence démocratique qui est essentiellement génératrice d'ordre et non de désordre. Pour chacun, elle doit être un principe de vie. Trop de gens aujourd'hui me semblent conditionnés par l'air du temps, l'effet de mode, le politiquement correct.

P.173

le chef est payé avant tout pour décider du bon endroit et du bon moment pour attaquer l'ennemi choisi pour atteindre ce qu'on appelle, en termes militaires, l' « effet majeur » qu'il aura fixé à ses hommes.

Je vois l'obsession actuelle pour la repentance une manifestation de cette absence de liberté. Là encore, la facilité et la fatalité semblent préempter l'avenir en revenant sans cesse sur le passé. Comment mener une vie heureuse en revenant sans cesse sur le passé (*dans le passé, il y a bien souvent la leçon celle qui n'a pas été retenue du fait d'être du, passé = ce serait « l'avantage » du temps – nldr*), libre et digne dans la plainte compulsive, la lamentation permanente, le regret éternel ? Cette médiocrité malade qui projette son malheur sur le monde est une erreur. Elle fausse le diagnostic et paralyse l'action.

P.176-177

(...) on avance dans la bonne humeur et la dévouement. Tout part de là. Avant d'être le résultat d'un plan d'action, l'efficacité est le fruit d'un état d'esprit.

Le premier indicateur pour une organisation tient au moral des personnes : à leur motivation, à leur envie de venir travailler le matin. Tout le reste passe après et bien comme par surcroît. J'ai toujours pensé que l'essentiel résidait dans la qualité des relations humaines – dans ce miroir qui met face à face la fidélité du chef et la fidélité au chef. J'entends parfois des dirigeants dire, en parlant de leurs subordonnés : « C'est leur problème. Ils sont là pour produire et ils sont libres. S'ils veulent partir, ils le peuvent ». Quel désastre que ce type de phrases, quand en réalité beaucoup de travailleurs sont en liberté conditionnelle, car ils savent bien qu'il leur serait très difficile de retrouver un emploi. Certes, ils ne vont donc pas partir mais seront-ils « présents » pour autant ?

Le danger est de considérer que le savoir-être va de soi, alors même que l'exercice de l'autorité s'apprend, que le charisme se cultive, et que l'amour des autres s'exerce. (...) Une personne est

authentique ou ne l'est pas. Il n'y a pas de faux-semblant possible, même si, évidemment, chacun peut toujours progresser, y compris dans ce domaine.

Aujourd'hui, les entreprises cherchent à donner du sens pour « motiver les troupes » et « fidéliser les clients ». Mais le sens ne se fabrique pas au terme de process compliqués, pensés par les élites. Il se découvre au quotidien par la base, au travers d'un certain état d'esprit.

Je suis de plus en plus frappé par l'hyper-présence de la communication, à tel point qu'elle tient souvent lieu de management. La vie pourtant n'est pas une comédie que l'on met en scène, ni les relations humaines un conte dans lequel **les dirigeants ensorcellent leurs personnels pour mieux les amener où ils le souhaitent, comme le bétail à la traite**. La sincérité est une qualité qui ne trompe pas (*raison pour laquelle c'est désolant, lorsqu'elle est feinte ; à force de volonté et/ou d'envie pour le pouvoir et/ou le plaisir - ndlr*).

P.178

Le chef est prévisible parce qu'il est transparent à sa mission. Le subordonné est efficace parce qu'il est loyal à son chef. L'un et l'autre sont libres, dès lors que la partie qu'ils jouent ensemble (et non l'un contre l'autre) n'est pas un billard à trois bandes où tous les coups sont permis, où le langage est double quand il n'est pas triple, et où la vérité est emprisonnée dans les non-dits.

P.180-181

Dire la vérité nécessite du caractère

Avoir du caractère, c'est aussi savoir garder son esprit libre et indépendant : c'est diriger sans chercher de satisfaction immédiate, ni même celle, légitime pourtant, d'être aimé. Cette rigueur n'est pas rigidité et n'a rien à voir avec les tempéraments caractériels de certains chefs qui minent la cohésion et le respect. Il faut donc se garder de confondre « avoir du caractère » et « être caractériel » (*mal embouché – ndlr*). Je le disais souvent comme chef d'état-major : « Les nombreux courtisans, les flatteurs et les obséquieux, les obsédés du classement et les fayots trop propres sur eux pour être honnêtes, circulez ! ».

J'ai essayé de ne jamais l'oublier et de ne pas tomber dans le piège décrit dans cette belle phrase tirée de la pièce de théâtre L'Irrésolu, écrite en 1713 : « **Mais, pour avoir trop jeune acquis trop de lumières, il est irrésolu sur toutes les matières** ».

P.182-183-184

(...) Là où l'instinct du chef et le bon sens du subordonné auraient pu se rencontrer et se renforcer, ils se sont neutralisés.

L'intelligence de l'homme d'action est l'instinct.

L'instinct nous rapproche, pense-t-on, du monde animal. Il nous enfermerait dans la sphère étriquée de l'« inné ». Il nous laisserait obéir à une liberté mal placée.

Dans ces conditions, quelles peuvent bien être les vertus de l'instinct ? Combinés à l'expérience, ils ouvrent sur le bon sens. Celui que l'on désigne, non sans respect, comme le « bon sens paysan » : ancré dans le concret et la réalité du terrain. Le bon sens protège des élucubrations. Il fait percevoir « ce qui est », sans artifice, en toute simplicité. Il évite bien des erreurs grossières et conduit à la décision pertinente.

Combiné à l'intelligence, l'instinct engendre aussi l'intuition. Par l'intelligence, nous saisissons l'abstrait, le fixe, le théorique. C'est indispensable mais ce n'est pas suffisant. Dans la bataille,

politique, économique, culturelle, dans le « brouillard de la guerre », où tout est incertain, insaisissable, mouvant et fuyant, l'instinct apporte un précieux concours. Il permet le « flair », le « coup d'œil », la saisie, au bon moment, d'une opportunité fugace, qui ne se représentera plus. Derrière le « coup de génie », il y a bien souvent l'intuition. La chance se mérite ! « Elle est la forme la plus élaborée de la compétence », disait Napoléon.

Enrichi par le « drill » (cet entraînement spécifique pour savoir réagir de façon réflexe en situation de stress extrême), l'instinct permet le geste parfait. (...) La vertu du drill, c'est de parvenir à donner à « l'acquis » les caractéristiques de « l'inné » : la précision et la perfection.

(...) L'instinct n'est en effet une forme de liberté que lorsqu'il est contrôlé. Le stratège est autant un homme d'intelligence que d'instinct – il est un homme qui a développé l'intelligence de son instinct. Cela se vérifie particulièrement en opération.

(...) Ces décisions intègrent évidemment la question du risque, qui est à la fois objective et subjective. Nous sommes là au point précis où le chef justifie sa fonction, son rôle. Son discernement ne révèle ni de la seule raison, ni de la seule intuition, mais d'une alchimie mystérieuse capable de les mettre en ordre. Pour lancer une opération évidemment, mais également pour la différer ou même l'annuler.

P.185

Le chef n'a pas toujours raison

Parfois, l'instinct peut avoir tort et mener dans une impasse, là où l'on croyait aller vers la vérité. Et c'est là que le cercle vertueux du courage et de la liberté permet aux subordonnés de suggérer d'autres solutions, d'arrêter la prise de décision, tant qu'il est encore temps.

Le maréchal de Lattre disait souvent que l'on jugeait un chef à la qualité de son entourage.

P.186-187

Comme l'écrit justement Vauvenargues, « l'extrême défiance n'est pas moins nuisible que son contraire. La plupart des hommes deviennent inutiles à celui qui ne veut risquer d'être trompé ».

Beaucoup de chef s'entourent de gens dévoués, disciplinés, voire serviles, plutôt que de gens de caractère, pas facile à commander. Un vrai chef ne doit pas avoir peur de ses subordonnés, car se sont eux qui font avancer les choses. Les gens vraiment talentueux ont généralement du caractère (*à condition d'être objectif ; d'apporter de la matière et/ou du sens et non de posséder son monde – ndlr*) et les courtisans sont souvent médiocre (*bien que ça soit flatteur ; « volarisant » - ndlr*). L'art du chef est alors d'écouter avant de décider et d'entendre si nécessaire pour corriger avant de prendre la mauvaise décision.

(...) Combien de fois ai-je enrichi un projet en écoutant les suggestions de la base !

Avec ses subordonnés, un chef doit donc faire sien l'appel de Marc Bloch dans l'Étrange Défaite : « Que chacun dise franchement ce qu'il a à dire : la vérité naîtra de ces sincérités convergentes ».

Dans l'exercice de l'autorité et dans la course d'orientation, il y a un point commun : celui qui gagne n'est pas celui qui trouve toujours le bon azimut ; c'est celui qui, lorsqu'il se trompe, s'en aperçoit rapidement, prend sa boussole et modifie son cap dans la bonne direction. Cet enseignement est du vécu !

La vérité rend libre, à la condition qu'elle soit la vérité et non son reflet déformé au miroir de la complaisance, de la flatterie ou encore de la peur. Là encore, le point d'équilibre se situe entre les chefs hésitants qui écoutent et ne peuvent pas décider et les fonceurs qui décident sans écouter. Le chef doit être obéi, ce qui ne veut pas dire qu'il a toujours raison. S'il n'écoute pas et surtout s'il n'entend pas, il y a fort à parier qu'il ait rapidement tort.

P.188-189

... La gestion du temps. L'agenda, c'est le « famas » du dirigeant. On ne se sépare jamais de son arme. À moins d'en perdre la maîtrise, il ne peut pas la déléguer totalement à son assistant ou à son second. Une réunion agenda est toujours une réunion tactique, voire stratégique, qui permet de hiérarchiser les priorités, de se ménager du temps libre. Elle est à la fois une perte et un verrou.

À la question : « Mon général, quelle a été votre principale difficulté lorsque vous étiez chef d'état-major ? », je réponds toujours : « La gestion de mon agenda ».

(...) Il est difficile de rester humain au rythme d'un agenda inhumain. Le temps est donc, pour un dirigeant, la première garantie d'humanité.

(...) Commander, c'est prévoir. Cette phrase célèbre prend toute sa signification quand on parle d'agenda. Comment peut-on s'en sortir si, déjà plusieurs semaines avant, l'emploi du temps est surbooké ?

P.190-191

Il faut aussi définir des priorités et s'y tenir. Ces axes doivent être connus et clairement affichés, avec des règles édictées et respectées. Ne prenons qu'un exemple : les départs. Il est fondamental de veiller à ce qu'un collaborateur soit reçu quand il quitte le service.

Il faut ensuite accepter, lorsqu'on est responsable, de ne pas chercher à tout voir, et à tout savoir - quant à y parvenir, c'est évidemment impossible. Chacun est responsable à son niveau. **Beaucoup parlent de la subsidiarité. Peu la pratique. La concentration des pouvoirs, la centralisation des prises de décisions amènent à l'engorgement du système et à la déresponsabilisation des échelons subalternes.** La richesse est chez les autres, et ceux qui pensent être les seuls capables de faire telle ou telle tâche ont peut-être raison ponctuellement, mais, globalement, ils ont tort, car, à l'expérience, j'ai pu mesurer la richesse du travail en commun. Dès lors que l'on fait confiance, on est rarement déçu. Et quel temps en revanche on gagne en déléguant !

De cette manière, chaque semaine peut conserver une page blanche, quelles que soient les circonstances. C'est le moment de démontrer à soi-même et à ses collaborateurs qu'il y a un pilote dans l'avion, et qu'il n'a pas la « tête dans le guidon », mais garde la maîtrise des événements.. Cela permet de réfléchir à la stratégie, aux ressources humaines, aux grands sujets du moment et de voir plus loin. Cela permet aussi de mener des entretiens utiles pour déminer certains sujets sensibles, sans les laisser pourrir.

P.192-193-194-195-196

Il faut combattre les organisateurs tyrannique de l'agenda, ceux qui vous le remplissent dès que vous commencez à sortir la tête de l'eau, ceux vivent au bureau, parce qu'ils n'ont rien d'autre dans la vie, ceux vont de réunion en réunion, drogués par les soucis et les sujets à traiter. L'agenda ne doit être accessible qu'à une ou deux personnes au plus, pour protéger les chefs et éviter que les courtisans n'affolent la machine.

(...) **Si la réunion n'est qu'un point de situation, elle peut être supprimée et remplacée par un document écrit partagé. De cette manière, les hommes et l'organisation gagneront du temps.**

Dans la conduite de la réunion (*d'une « famille » ; ils partagent le même objet et/ou intérêt, normalement ... – ndlr*), chaque participant (*présent*) doit intervenir et le président (*chef de famille*) doit être ferme aussi bien bien pour faire taire les bavards que pour faire parler les muets. Il anime, dirige, suscite, rassemble et décide. Si la réunion se contente de reformuler la question ou la problématique, elle a été inutile.

(...) Quant à la rédaction du procès-verbal de la réunion, elle est obligatoire sous huitaine, pour avancer dans un bon tempo. Elle doit être synthétique en ce qui concerne les débats et explicite en

ce qui concerne les décisions. Quand je lisais parfois certains « bleus » de réunions de Matignon (le papier des comptes rendus de réunion de Matignon est de couleur bleue), je me disais que l'esprit de synthèse était perfectible au plus haut niveau de l'État !

Une réunion a vocation à trancher là où les subordonnés, avec leur compétence et leur bonne volonté, en sont concrètement incapables. Elle intervient quand il n'est pas suffisant de parler aux uns puis aux autres pour discerner le bien commun dont ils sont chacun à leur manière dépositaire. Elle permet de statuer, sans faire cas des personnes, sur un sujet d'intérêt général.

(...) la majorité des réunions sont parfaitement dispensables, quand elles ne sont pas inutiles.

Pour y voir plus clair, il est nécessaire de distinguer les réunions d'informations des réunions de décisions (*il faut espérer que les informations seront impartiales et/ou objectives = de faire le ménage dans ceux et celles qui se considèrent être spécialiste c'est à dire indispensable et/ou « proche » du pouvoir et/ou centre, mais par intérêt au final – ndlr*). Les premières ont vocation à se tenir en petit comité en présence des meilleurs spécialistes pour améliorer la compréhension d'un sujet préalablement à une décision. Les deuxièmes visent à faire advenir une décision nette, compréhensible et partagée. Elles sont trop souvent utilisées par les irrésolus pour diluer leur responsabilité en formulant le problème de façon à ce qu'il ne puisse pas être dénoué, ni par eux ni par personne. Elles donnent alors naissance à des compromis boiteux qui président à l'enlisement dans le meilleur des cas, et dans le pire des cas à la catastrophe pure et simple. Quant à la troisième catégorie de réunions, celle dite de brainstorming, elle n'a d'utilité qu'au compte-gouttes, si le chef prend le temps de rencontrer les personnes sur le terrain au quotidien.

... Moins de réunions, et plus de décisions.

Mieux communiquer pour faire passer la vérité (*laquelle – ndlr*)

Dans le même esprit, la communication interne suppose que le message à transmettre soit clair et compris de tous : quelle vision, quel cap, quel projet, quel plan stratégique, quelle analyse des risques ? Parfois, les communicants s'efforcent de faire passer un message qu'ils ne comprennent pas bien eux-mêmes à des gens non concernés. Pour éviter cet écueil, il faut communiquer comme on tire : en prenant le temps de viser. Faute de quoi, toute communication est une dilapidation des ressources.

Tout cela est d'autant plus décisif que la journée d'un dirigeant est émaillé de nombreux moments de rencontres et de communication qui entretiennent l'efficacité de l'équipe, de l'entreprise, de l'entité.

Combien de pertes de temps seraient évitées si les personnes concernées par tel ou tel sujet se parlaient avant que la situation ne s'envenime ! Une conversation évite bien souvent une réunion. Il peut y avoir du bavardage, c'est vrai, mais souvent ce sont des moments d'échange et de partage qui construisent les avancées et ébauchent les solutions, y compris dans les situations les plus tendues.

(...) À la fin de chaque journée, je faisais dans ma voiture, sur le trajet du retour, un bilan intérieur pour savoir avec qui j'avais parlé dans la journée, combien de temps j'avais consacré aux autres, ce qu'ils m'avaient dit et ce que je devais en faire. Cet exercice très utile m'amenait parfois à modifier mon agenda des jours à venir pour tenir compte de ce qui m'avait été confié ou pour accentuer ma présence auprès des subordonnés quand je les avais sentis délaissés. « Toute autorité est un service ». Comment être au service des autres si on ne communique pas avec eux ? La première des communications s'exerce en interne, alors que trop souvent les entourages des dirigeants privilégient la communication externe, flatteuse pour les ego, au détriment de la proximité, qui seule est essentielle.

P.197-198

Chapitre 8

Faciliter la rencontre

Plus les gens se sentent seuls et moins ils osent décider seuls. Le pouvoir se dilue dans un nuage évanescent de groupes de travail, de comités et de rapports d'audits collectifs. Un problème génère un rapport, qui lui-même suscite des études complémentaires et une expérimentation, toute la procédure camouflant souvent la peur de décider directement.

(...) Clemenceau disait déjà : « Si vous voulez enterrer un problème, nommez une commission ». Ne vivons-nous pas dans un cimetière dont chaque tombe est un rapport ?

En réalité, le pouvoir semble s'éloigner de ceux-là mêmes qu'il prétend servir et qui sont les premiers concernés, mais qui se sentent ainsi de plus en plus éloignés (*lorsque le sommet se détache de sa base – ndlr*). La (*véritable -ndlr*) rencontre (*lien – ndlr*) devient rare entre ceux qui décident et ceux qui mettent en œuvre (*ils ne sont plus « connectés » et/ou en phase malgré le fait d'être « ensemble » ; c.a.d qu'ils n'ont pas le même objet en tête malgré le fait d'être ré-uni - ndlr*).

La mondialisation qui complexifie

P.199-200

Rien est simple

Plus que jamais, gouverner, c'est s'efforcer de simplifier la complexité.

Cette mondialisation subie encourage de facto une économie de marché débridée, où les règles sont souvent abstraction de ce qui devrait constituer le cœur de toute décision. Le libéralisme le plus extrême peut, si l'on n'y prend garde, générer un enrichissement des marchés, sans le moindre bénéfice pour les citoyens. Philippe de Woot, un pionnier dans la responsabilité sociétale des entreprises, a écrit une vingtaine de livres, dans lesquels on retrouve sa vision d'une économie capable de donner la place centrale à l'humain. « Comment pouvons-nous aujourd'hui laisser la finance et la spéculation dominer l'économie réelle, qui est le vrai lieu de la création du progrès matériel et la source de sa légitimité sociétale ? » écrivait-il à juste raison. Le culte d'une croissance érigée en source du bonheur est un mythe dangereux, si l'on ne prend pas garde à ses conséquences, parfois dévastatrices, en termes sociaux ou écologiques.

Richesse et pauvreté qui accroissent les tensions

P.201-202

Cette mondialisation accroît en fait les disparités et l'injustice sociale. Elle nous éloigne de ce qui devrait être notre effet majeur : le bien commun. Elle prône trop souvent une vision utilitariste de l'Homme.

De la même façon, à l'intérieur des pays, les disparités sociales nous éloignent de la justice. Comment accepter l'écart de salaires de 1 à 300 entre certains PDG de grands groupes internationaux et leurs ouvrier ? Dans l'armée, l'écart entre le militaire du rang tout juste incorporé et le chef d'état-major des armées est de 1 à 8 – un écart qui permet de faire vivre une authentique fraternité d'armes.

Il est temps sur ce plan, sans tomber dans aucune démagogie, de restaurer une forme de justice sociale : d'encourager la prise de responsabilité et de risque, mais en veillant à la redistribution équitable des profits issus du travail.

Cette situation me semble d'autant plus indécente que, dans nos sociétés dites modernes, tant de français vivent encore dans la rue, à la recherche du minimum vital. Si l'on veut assainir le climat social, il faudra trouver une solution à cet écart entre une si grande richesse et une pauvreté

insupportable pour tout humaniste. Il est temps de rompre avec l'art d'ignorer les pauvres (*pour s'enrichir, profiter de la vie, du vivant. Ça ne pourra générer que la misère, le mal, condition à ce qui ressortira ainsi comme étant, « au-dessus », « supérieur » et/ou « puissant » ; « inaccessible » – ndlr*) que masquent la plupart des programmes d'éradication de la pauvreté (*le Marché – ndlr*).

P.203

(...) Au fur et à mesure de mon avancement, j'ai senti ce phénomène et j'ai mis en place les garde-fous nécessaires, avec le concours bienveillant de mes subordonnés et de ma famille, **de peur de me couper de la réalité ou de croire être devenu quelqu'un d'important.**

Perte de proximité

Les trois ministères régaliens ; Défense, Intérieur, Justice.

P.204

L'Homme est bon pour faire la queue au guichet, du moment que les indicateurs sont au vert et que les technocrates sont satisfaits dans les couloirs feutrés de leurs ministères (*administration - ndlr*). Les tableaux de bord remplacent le bon sens.

C'est le règne de l'efficacité et des surdiplômés à « la tête bien pleine et pas forcément bien faite ».

(...) Les hommes sont considérés comme des charges (*un problème – ndlr*) et non comme des investissements (*ils sont là pour suivre les « ordres » et/ou renforcer, servir, leur « encadrement » ; ce qui leur sert de marque, de repère et/ou de référence- ndlr*).

P.206

Lors d'une séance de dédicaces, quelqu'un m'a lancé : « finalement, l'idéal pour l'État serait un pays sans citoyen ».

(...) l'efficacité poussée à l'extrême nuit à l'efficacité autant qu'à l'humanité.

C'est une des raisons qui expliquent l'accroissement spectaculaire, de plus de 50 % depuis 2014, du nombre de maires démissionnaires. On ne trouve plus dans la durée des personnes suffisamment dévouées (*suffisamment « bête » - ndlr*) endurer les difficultés quotidiennes du terrain (*soutenir un système inique, déconnant et/ou foireux – ndlr*), que ce soit en ville ou dans les campagnes.

(...) lorsque l'on compare les dizaines de milliards d'euros consacrés aux banlieues de notre pays et que l'on voit la désertification progressive de nos zones rurales (*de l'autonomie – ndlr*), on peut se demander si l'on n'oublie pas l'article 1^{er} de notre Constitution.

P.208

(...) D'aucuns voient d'ailleurs dans ce constat la cristallisation du désengagement d'un État toujours plus parisien et jacobin.

(...) **Ils ne savent même pas qui décide et, pire encore, ceux qui croient être les décideurs ne sont en réalité que les passeurs de plats.** La décision est ailleurs, partout, nulle part ! À Paris, à Bruxelles, à New-York, peut-être ...

Le fossé entre les élites et les peuples

P.210

La crainte des conflits sociaux englué nos dirigeants dans une contradiction tragique entre la forfanterie des promesses intenables et la réalité des paroles non tenues.

P.212

C'est un constat simple : la vie quotidienne n'est pas simplifiée et on s'interroge parfois sur l'autorité administrative capable de générer une telle masse de papiers, de justificatifs à fournir, de formalités à remplir (...) On m'objectera à juste raison que les lois existantes impliquent ces procédures administratives. Peut-être faudrait-il ralentir la cadence législative, car, derrière les lois, il y a évidemment des décrets d'application et les arrêtés de mise en œuvre, un maquis juridique, dans lequel seuls les spécialistes s'y retrouvent ... Dans le meilleur des cas (*derrière les lois, il y a évidemment, des vies pour renforcer des présences dans leur sentiment de faire leur travail et/ou de pouvoir encore s'estimer, au regard de « foirer » – ndlr*).

P.213

La nation devient l'appendice ou la variable d'ajustement de l'État, dont elle devrait être le cœur et la raison d'être.

P.214

(...) Pourtant, la maîtrise de l'imprévu fait parti intégrante de la responsabilité du chef, qui en tire même l'essentiel de sa crédibilité.

Le danger du surmenage

Il y aura ainsi de plus en plus d'avocats dans nos démocraties dites modernes. Il faudra probablement aussi de plus en plus de médecins, compte tenu du nombre de dépressions, de ce que l'on appelle désormais « burn-out ».

(...) Le poids de la bureaucratie, l'évanescence des décideurs et la multiplication des recours sont autant de fléaux qui minent dirigeants et encadrants à tous les échelons.

P.215-216

Les jeunes voient leurs parents perdus, égarés ou séparés. Ils se cherchent sans se trouver, au risque de se perdre. Le nombre de suicides ne cesse de croître dans une jeunesse en manque de points d'ancrage sociétaux, familiaux, moraux. Les repères disparaissent dans la brume des facilités ou des difficultés. Faute de soigner les maux à la racine, les réponses apportées se cantonnent à traiter les effets sans corriger les causes.

L'Homme donne l'impression de s'exclure lui-même du système qu'il « dirige », de n'être qu'un codicille ou qu'un appendice du monde qui se construit pour autre que lui (*à ses dépens - ndlr*). Il est urgent de sortir de cette centrifugeuse infernale qui nous ballote comme le linge dans une machine à laver. Il est temps de retrouver notre boussole (*le sens perdu - ndlr*), de recréer de l'adhésion (*le lien – ndlr*), de la confiance, de la considération, de l'unité – bref de l'autorité (*en attendant le sommet continuera à se détacher de sa base pour avoir ce Retour – ndlr*).

Il est temps de retrouver notre objectif commun : le bonheur de l'humanité, le bonheur par l'humanité.

P.216-217

Généralement, un vocabulaire suffisamment abscons suffit à éviter d'entrer dans le concret. À Bruxelles, lors des réunions à l'Union européenne, nous étions souvent dans un monde en suspension, en apesanteur, loin de toute réalité tangible par rapport à la situation sécuritaire du moment et surtout sans aucune mesure concrète à l'issue.

(...) tout est fait pour retenir le dirigeant dans son bureau, écrasé par le nombre de rendez-vous, les sollicitations multiples, les impératifs, les contraintes, les urgences. Mais il faut refuser cette logique et reprendre la main sur le cours des choses, en allant voir la réalité *(et là recréer du lien, du sens certes mais certainement pas pour encore ceux en bas pour rester en haut ; « supérieur » à ce que leurs êtres sont incapables de reconnaître. Il est question de lâcher prise – ndlr)*.

Beaucoup de solutions recherchées dans nombre de réunions sont connues à la base, mais ne remontant pas toujours le courant des différents échelons intermédiaires.

Alors pas d'adhésion *(ça ne suit pas – ndlr)* : il faut parler terrain et aller sur le terrain, quelles que puissent être les difficultés d'agenda *(pour avoir ENCORE LA MAIN et/ou la forme, désormais à leur emploi du temps, de ça c'est à dire de leur présence, d'esprit ; corps mental ; fait-entendu et étendu – ndlr)*.

La réussite d'un projet repose évidemment en grande partie sur la capacité du chef à convaincre, à entraîner, à être un leader. L'efficacité des procédures ne saurait remplacer l'engagement des cœurs. Toute transformation engendre des résistances à la réforme, des réticences au changement, que seul le leader peut dissiper par son charisme et sa proximité. C'est aussi comme cela qu'il saura utilement déléguer et prendre de la hauteur.

P.220-221

Ce qui m'a toujours frappé dans cette recommandation du général Delestraint, c'est d'abord ce qu'il tait. Il ne dit ni « en qui », ni « en quoi » avoir confiance. À ses yeux, le plus important est avant tout cet état d'esprit singulier – cet « optimiste de la volonté » - qui choisit de voir la plus infime parcelle de lumière au cœur des ténèbres les plus noires.

(...) **Agir sans s'abandonner, c'est faire preuve d'orgueil.** S'abandonner sans agir, c'est se laisser aller.

(...) La confiance seule est capable de faire advenir les succès espérés. Elle seule grandit à mesure qu'on la partage, et transcende, avec le groupe, chacun de ceux qui le composent.

La confiance est une vertu vivante. Elle doit être nourrie jour après jour, pour faire naître l'obéissance active, où l'adhésion l'emporte sur la contrainte. Elle naît plus s'entretient à partir de la vision du chef, qui éclaire *(ouvre la voie – ndlr)*, rassure, conforte, fixe le cap. Cette vision doit s'inscrire dans le temps long et relever d'une approche stratégique.

Un cap, qui rassemble et entraîne

P.223

Le dispositif de maîtrise des risques est bien sûr important, car il permet de prendre des décisions parfois un peu audacieuses et de conjurer la tendance à la frilosité. « Consubstantielle » aux militaires, cette démarche managériale de maîtrise des risques m'a été très utile comme major général des armées, puis comme chef d'état-major.

P.224

(...) d'en revenir systématique à cette triptyque : un chef, une mission, des moyens. À cela, il faut concrètement ajouter un calendrier pour matérialiser concrètement chaque action souhaitée. Face à toutes les contraintes, ce plan de transformation cherche à fédérer, rénover et simplifier. Il n'est nullement figé, mais évolutif, au gré de l'accélération du temps.

P.226

Le chef ne doit pas, ne peut pas tout connaître. L'essentiel pour lui, est de savoir où trouver ce qu'il cherche. Beaucoup de petits chefs croient que leur seul talent suffira à guider les autres et veulent tout faire par eux-mêmes, persuadés qu'ils sont de tout faire mieux que tout le monde. On ne naît pas chef (« parent » - ndlr), on le devient, par la confiance et l'amour des autres (*de plus s'en remettre aux autres pour « savoir » n'est pas censé non plus éclairer et/ou être le rôle de ce qui sera au centre sans pour autant, l'être ; c'est à dire être au centre de leurs vies, pour ne pas être perdu et/ou être abandonné, par leur encadrement = par l'ordre, selon leurs visions des choses, présences d'esprit et/ou « éclairage » – ndlr*).

À vingt ans, et parfois encore à quarante, on pense que rien ne peut ni ne doit nous résister. À soixante ans, on pense que l'essentiel est de durer et que tout ce qui peut être fait par les autres soit l'être.

P.227

Pour exercer sa responsabilité, le chef doit conserver à sa main quatre étapes : concevoir, convaincre, conduire, contrôler.

P.229

Il est parent de l'esprit d'équipage, l'esprit de corps. Je suis persuadé que le chef n'est rien sans ses subordonnés. Le succès est toujours collectif ! Rien ne se construit sans les autres. Je ne vaudrais que par les autres et pour les autres. Les grands succès se construisent en équipe. Les grandes défaites sont aussi collectives, comme le sursaut qui doit en résulter.

P.230

Les valeurs créent de la valeur (*permet de prendre de la hauteur et/ou « force » - ndlr*).

P.231

Faire réussir, c'est donner du sens

Car en réalité notre jeunesse a soif d'engagement et veut servir une cause noble, qui la dépasse. Certains partent d'ailleurs dans la mauvaise direction, car ils ne trouvent pas dans notre société ces raisons d'espérer.

P.232

Dans les entreprises, le sens s'affirme et s'affiche d'abord vis-à-vis des clients pour les fidéliser et les attacher à la (*leur*) marque (*avoir une, des choses, dont ils adorent, tiennent - ndlr*). Mais là où il est vital de le faire valoir, c'est en interne. Ce partage du sens doit permettre aux concepteurs et aux exécutants de se rencontrer sur un pied d'égalité – comme c'est le cas pour des militaires de tous grades engagés en opération. Aux chefs d'entreprise donc de trouver les bons équilibres pour que sens et performances deviennent inséparable. Beaucoup le font ou essaient de le faire. Un chef n'existe que par et pour ses subordonnés. Faire réussir (*croire*), c'est réussir (*pour encore + y tenir*

et/ou se renforcer personnellement ; sortir personnellement de l'ordinaire malgré la suggestion ça « nuit » en soi et par conséquent autours de soi et cela sans pourtant le vouloir et/ou en avoir eu, envie de faire du mal - ndlr).

P.233

Vous serez des chefs

(...) On aimerait un peu moins d'experts et un peu plus de décideurs, moins d'intelligence et plus de sens. On aimerait plus de stratégie et moins de tactique.

P.234

La dimension budgétaire : un moyen, pas une fin.

L'unique critère financier ne devrait donc pas présider seul et en premier aucune décision. La finance est au service du citoyen et non l'inverse. Cela doit rester vrai dans l'entreprise, en politique et partout ailleurs.

P.235

(...) Mais je rappelle, toujours au titre du bon sens qui a parfois déserté les hautes sphères, qu'il faut de l'argent pour vivre et non pas vivre pour l'argent. On est en réalité plus heureux (*en étant honnêtement/sincèrement*) au service des autres que dans la course salariale ou patrimoniale. Je me réjouis d'ailleurs que, dans l'armée, les personnes soient relativement protégées de cette course à l'argent, car chacun sait exactement ce que gagne l'autre, en fonction de son grade et de son ancienneté.

La première raison d'être d'un État tient en effet à la protection de ses citoyens, à la justice et à l'éducation, pas à la croissance de son PIB et à la rémunération des patrons du CAC40.

P.236

Le charisme

Sans chef (*leader – ndlr*), toute organisation (*tout ce qui prendra forme – ndlr*) est condamnée à s'étouffer ou à s'effondrer, par manque d'essence et par manque de sens (« *m'ouais* » ; *en sommes sans encadrement c'est à dire ça, il n'y aurait plus de monde de bien ... De vie – ndlr*).

P.238

(...) Refuser le défaitisme, le pessimisme, le misérabilisme (*de lâcher prise en sommes ! - ndlr*) est un devoir pour tout bon dirigeant (*du nerf, encore du nerf ! - ndlr*) animé par cet optimisme de volonté qui, seul, permet d'avancer (« *m'ouais* » - *ndlr*). Chaque époque rencontre ses difficultés, qu'elles soient prévues, ou non. « Si tu t'assieds, ils se couchent » (*ça c'est la parole, ça provient d'une personne encadrante – ndlr*).

P.239 – 240

Rester à sa place, mais occuper toute sa place, est ma troisième recommandation.

On a besoin de chefs « qui pignent et qui galopent », qui proposent des solutions et ont des idées nouvelles. Ce qui guide le chef, c'est l'initiative. Une bonne décision, même imparfaite, suivie

d'une ferme exécution, est souvent meilleure que l'absence de décision ou que l'attente prolongée d'une résolution idéale que ne sera jamais exécutée (*ça promet – ndlr*).
Avoir pleine confiance dans sa capacité et sa légitimité !

Nelson Mandela, dans son discours d'investiture en 1994, déclarait : « Si nous nous libérons de notre propre peur, notre présence libère automatiquement les autres.

P.242

Les âmes de vingt-ans sont celles des idéaux profonds. Une étincelle peut enflammer leurs vies, mais une mauvaise rencontre peut les refroidir à jamais.

P.243

Le discernement qui s'ancre dans le travail personnel, la lecture, la réflexion, la culture générale. Il permet de décider rapidement dans l'urgence des situations nouvelles. Dans les moments difficiles, il procure le calme et le sang-froid, qui font les grands chefs, contrairement aux nerveux, impulsifs, irritables et emportés, qui sont souvent les conjurés de la défaire (*on est « un peu » dans la culture du chef et/du résultat ; de l'être « suprême » - ndlr*).

Le goût de l'effort, qui incite au dépassement de soi et au travail. « S'élever par l'effort », quelle belle devise ! Pour autant que l'exigence porte en priorité sur soi, condition indispensable pour qu'elle entraîne les autres.

P.244

Ne pas subir

Il est un modèle à suivre dans cette période où une forme de « médiocratie », suivant l'expression du philosophe Alain Deneault, pourrait nous inciter à « n'être ni fier, ni spirituel », ni même à l'aise, de peur de paraître arrogant ».

Notre monde, notre pays, notre Europe ont besoin à tous les niveaux, et par seulement au sommet de l'État, de responsables plus soucieux de l'intérêt général que de leur intérêt particulier (*personnel – ndlr*).

P.245

L'ambition est légitime et chacun doit revendiquer les responsabilités à la hauteur de ses talents. D'expérience, j'ai observé autant de talents sous-exploités par un excès de frilosité que de capacités survalorisées par un excès de confiance (*le propre de prendre, la confiance. Et impossible de les jeter ensuite, du fait d'avoir le « poids », la « légitimité » que votre être n'a pas plus en le temps, ce temps – ndlr*). Ceux qui se rangent dans cette dernière catégorie ont une fâcheuse tendance à confondre le « nous » avec le « je ». Voir dans les responsabilités qu'on exerce une preuve de son mérite et non pas un rappel de ses devoirs, c'est une erreur qui conduit bien souvent à la faute.

À l'inverse, l'exercice du pouvoir peut être chronophage, dévorant, et ne laissant plus le temps à une vie personnelle. Cet engagement obsessionnel n'est bien ni pour soi, ni pour sa famille, ni pour son travail. Quand on n'a plus le temps de vivre, on n'a plus non plus le temps de bien faire les choses. De donner sa place à la réflexion, de prendre de la distance.

N'oublions pas enfin que l'autorité s'exerce dans la fraternité, pas dans l'égoïsme. C'est le dévouement dont font preuve les supérieurs (*hiérarchique – nldr*) qui, seul, peut déclencher celui des subordonnés

.... « Si tu veux oublier ton mal, pense à celui des autres ». Il faut **sortir du « tout-à-l'ego »**.

P.248

De Lattre ; « ne pas subir » signifie ainsi son passage de spectateur à acteur. Nous en avons besoin. **Nous sommes toutes et tous, à notre place, des chefs.**

Alors, vous décidez sans hésiter. Vous dirigez sans forcer. Vous vous imposerez sans contraindre. Vous ferez autorité. Vous serez des chefs.

P.250-251

(...) Voilà donc le monde qu'on (*qui ne vient pas de soi – nldr*) nous prépare. L'élimination de l'Homme par l'Homme (*qu'est-ce qui alors, nous divise ? - nldr*). Faut-il alors se soucier de maintenir des relations humaines ?

Je le crois. La pire erreur serait de conclure que l'on entendra plus parler de cet insupportable « facteur humain », avec ses envies, ses aspirations, ses rejets, ses colères.

Voilà très exactement le monde que nous devons refuser, sans rejeter par principe le progrès, autrement dit l'intelligence artificielle. Elle va prendre en charge quantité de tâches abêtissantes et aliénantes. Mais le prix à payer ne doit être la solitude électronique. Au contraire, les travailleurs libérés par les algorithmes doivent pouvoir retisser le lien (*tissu – nldr*) social (*sortir de l'objet qui pourrait sinon avoir leur « peau » - nldr*).

(...) Mais cela n'est nullement gagné. **À nous d'inventer ce futur dans lequel l'Homme ne sera pas asservi, mais libéré par la machine.**

P.252-253-254

Attention à ne pas oublier les personnes que l'on a l'honneur de diriger. Quand on donne l'ordre d'avancer, il faut toujours regarder si cela suit derrière, à moins de courir le risque de se retrouver seul, l'ordre ayant été mal compris ou tout simplement ignoré par manque d'adhésion (*parfois il n'y a même plus de soi, d'espoir et/ou de vie c'est à dire de vitalité en leurs personnes – nldr*).

« En avant », c'est aussi savoir où l'on va dans le moyen et long terme, avoir une stratégie et un état final recherché. Il faut être stable au cap et se fixer des objectifs intermédiaires, qui permettent de réaligner l'ensemble du dispositif et d'éviter les pertes en ligne. Notre objectif, nous le savons, nous le voulons, c'est l'Homme, un homme qui donne sa confiance et accepte l'autorité (« *m'ouais* » - *nldr*).