



## Compte-rendu conférence du Général d'armée Pierre de Villiers

*Qu'est-ce qu'un chef ?*



GÉNÉRAL D'ARMÉE  
PIERRE  
DE VILLIERS

**QU'EST-CE QU'UN CHEF ?**

Le 29 Janvier 2019

Université Panthéon-Assas (Paris II)



Le Master 2 Sécurité Défense d'Assas et l'ANAJ-IHEDN ont eu l'honneur de recevoir le Général d'armée Pierre de Villiers le 29 janvier 2019 à l'Université Paris II Panthéon-Assas. Quelques semaines après la sortie de son dernier livre « Qu'est-ce qu'un chef ? » aux éditions Fayard, le Général a exposé à la jeunesse sa réflexion sur le rôle des chefs en présentant les nouveaux facteurs de pression pesant sur eux et en proposant des éléments de réponse.



## De nouveaux facteurs de pression

Depuis la fin de ses fonctions de chef d'état-major des armées (CEMA), le général s'est chargé d'une nouvelle mission : celle de transmettre les enseignements tirés de plus de quarante années de service dans l'armée au monde civil. Les problématiques qui se posent aujourd'hui dans ces deux secteurs sont identiques, que ce soit en matière de commandement, de management ou encore de développement des nouvelles technologies. Cet ouvrage s'adresse ainsi à tous les dirigeants sur lesquels pèsent des nouveaux facteurs de pression dont cinq ont été énoncés par le général.

Le monde actuel est sous tension, source d'inquiétude pour les Hommes : terrorisme islamiste radical, pression démographique ou encore dérèglement climatique sont autant d'éléments qui entretiennent ce contexte d'incertitude.

En tant que CEMA, le général a également confié avoir dû faire face à un autre facteur de pression : le temps. L'obsession pour la gestion de l'agenda et la course au temps éloignent le chef de l'interaction avec ses subordonnés, entraînant sa déshumanisation.

Les nouvelles technologies constituent également une source de tension pour le dirigeant en ce qu'elles offrent autant de possibilités que de risques. La robotisation, l'intelligence artificielle ou encore la cyberguerre ne doivent pas faire oublier que c'est l'Homme qui se trouve malgré tout au cœur de ces thèmes et que *« ce n'est pas la science qui est mauvaise, c'est l'usage que l'on en fait »*.

La crise de l'autorité est aussi un élément caractéristique de la période contemporaine pour le général. Il est en effet devenu difficile d'identifier qui dirige en raison de l'éloignement du pouvoir vis-à-vis des chefs mais, à l'inverse, aisé de constater la perte de confiance entre les responsables et les exécutants. La complexité des systèmes bureaucratique et juridique explique également cette distance entre le pouvoir et le dirigeant d'après le général qui réitère son espérance en un changement radical opéré par la jeunesse.

Enfin, l'ancien CEMA a pu observer que l'individualisme se renforce dans notre société et ce, même au plus haut niveau. Les dirigeants semblent en effet être davantage préoccupés par leur avancée de carrière plutôt que par l'intérêt général et le bien commun. Le manque de communication directe entre individus, c'est-à-dire sans écran interposé, contribue à ce phénomène de repli sur soi pour lequel la génération actuelle semble particulièrement vulnérable.



## Des éléments de réponse

Face aux facteurs de pression identifiés, le général propose des solutions convergeant toutes vers un même objectif : susciter l'adhésion, essence même du rôle d'un chef. Pour cela, deux éléments semblent essentiels : la confiance et le leadership.

Un dirigeant ne donne pas uniquement des ordres, il doit instaurer une confiance mutuelle permettant la responsabilisation de ses subordonnés. Autorité et confiance ne sont donc pas antinomiques car, selon le général, étymologiquement « autorité » signifie « faire grandir, faire accroître, élever vers ». Le dirigeant est ainsi celui qui permet à ses subordonnés de produire des idées qu'il se charge de coordonner. Il résume ainsi le rôle du chef par la règle des « quatre C » qu'il a dégagé : Concevoir, Convaincre, Conduire et Contrôler.

Le leadership permet également au chef de susciter l'adhésion, plusieurs qualités doivent alors être réunies pour cela. La compétence est évidemment nécessaire au leadership mais l'exemplarité apparaît primordiale pour le général car un chef ne peut exiger uniquement si lui-même suit ces exigences. L'authenticité contribue également au leadership, le dirigeant doit adopter le même comportement quel que soit son interlocuteur car c'est un gage de prévisibilité. Le général insiste ensuite sur l'optimisme et l'enthousiasme que doit avoir un dirigeant pour parvenir à mener son équipe vers l'objectif souhaité. L'humilité et la modestie sont des qualités essentielles pour avoir de l'influence sur un groupe, le général cite alors comme exemple l'humour qui est un outil suscitant l'adhésion. La dernière qualité citée pour obtenir du leadership est l'altruisme car un bon chef est celui qui est tourné vers les autres, qui est bienveillant à l'égard de ses subordonnés.

Le général a partagé avec son jeune auditoire quelques conseils à appliquer en tant que chef. L'idée qui prévaut est celle de la place à donner à l'Homme, il doit être replacé au centre de la société et des préoccupations des dirigeants. Avoir un équilibre personnel doit être une autre priorité pour tout bon chef. Cet équilibre concerne aussi bien le plan intellectuel que physique mais aussi et surtout, ce que le général appelle « l'intelligence de cœur ». Se retrouver seul est une autre recommandation donnée par le général, un dirigeant doit avoir cette capacité à s'isoler, loin du bruit et de l'agitation de notre monde. La gestion de l'agenda et les déplacements sur le terrain sont des tâches qui incombent au chef car il doit être maître de son temps et le prendre pour aller au contact de ses subordonnés et de leurs idées. Enfin, un chef doit se soucier des plus faibles et communiquer car *« tout chef est d'abord un serviteur des autres »*.

## La « colonne vertébrale » de notre société : les valeurs de l'institution militaire

Le général a insisté sur l'importance de certaines valeurs pour un chef, qu'il soit militaire ou civil. Les valeurs constituant le socle de l'institution militaire ne doivent en effet pas rester le propre de celle-ci, le monde civil doit en être irrigué. L'armée incarne selon le général une institution de « valeur » et de « valeurs ». Une institution de « valeur » car elle a su conserver un concept clé de notre société : l'ascenseur social ou plutôt « l'escalier social ». Cette expression témoigne davantage du rôle actif de chacun dans ce processus d'ascension selon un adjudant-chef rencontré par le général. L'armée se caractérise également par ses « valeurs » qui sont nombreuses et qui doivent se trouver également au cœur de la société civile. Le général a notamment relevé la



vérité, l'esprit d'équipe, le courage, l'autorité ou encore la détermination et le pragmatisme. Les conseils du général convergent finalement tous vers un même objectif, celui de replacer l'humain au centre des préoccupations.

Avant de conclure cette conférence, le général s'est prêté à un temps de questions/réponses où ont été abordés le lien entre la jeunesse et l'autorité qu'elle semble réclamer, l'évolution de l'esprit de défense chez les jeunes ou encore les objectifs du service national universel à venir.

L'intervention du général de Villiers aura été l'occasion de revenir sur sa conception d'un « bon » chef et de la partager avec la jeunesse qui sera prochainement appelée à exercer des responsabilités. C'est en effet à elle, à nous, qu'il reviendra d'apporter les changements radicaux énoncés par le général. A travers cette conférence, le général a une nouvelle fois témoigné de son soutien et de son espérance en une jeunesse engagée.

*« Aimons notre jeunesse, elle nous le rendra ».*