# « Il y a une crise de l'autorité »

**Pierre de Villiers,** *ancien chef d'état-major des armées, pointe le manque de vision stratégique des politiques et le fossé qui se creuse entre les dirigeants et la population.*

**PROPOS RECUEILLIS PAR**
HENRI VERNET
ET CHARLES DE SAINT SAUVEUR

**SEIZE MOIS** après avoir démissionné de ses fonctions de chef d'état-major des armées, à la suite d'une passe d'armes avec Emmanuel Macron, Pierre de Villiers, 62 ans, préside une société de conseil en stratégie. Son nouveau livre, qui paraît mercredi chez Fayard, « Qu'est-ce qu'un chef ? » (20,90 €), est une réflexion qui renvoie aux désordres de notre époque et à quelques pistes pour les résoudre.

**Pourquoi avoir écrit ce livre ?**
**GÉNÉRAL PIERRE DE VILLIERS.** Parce qu'il y a un fossé grandissant entre ceux qui dirigent et ceux qui exécutent. Une des causes est une forme de déshumanisation qui s'accroît partout. Il faut remettre l'homme et la femme au centre. Quelle est la responsabilité fondamentale du chef ? C'est le bonheur de l'homme, pas simplement la performance ou la dimension financière. Il faut revenir à l'origine latine du mot : *auctoritas*, élever vers. Non pas en faisant pression sur ses équipes, mais en faisant jaillir d'elles l'initiative, l'imagination, les solutions.

**Ce que vous diagnostiquez, c'est une crise du chef ?**
Il y a une crise de l'autorité aujourd'hui. Pas simplement en France, mais dans nos démocraties occidentales. Elle est liée à des facteurs qui pèsent de plus en plus sur les dirigeants : l'élargissement de l'espace avec la mondialisation, le temps qui presse et qui stresse, l'insécurité qui règne, l'individualisme favorisé par les technologies... Tous ces facteurs complexifient l'exercice de l'autorité.

**Les politiques savent être des chefs ?**
Ce qui manque en politique comme ailleurs, c'est la vision stratégique. Nous sommes dans le temps court, dans la tactique, dans les moyens... Il faut retrouver la vision qui donne du sens.

**Votre frère Philippe vous a récemment prêté des propos que vous auriez tenus au président Macron : « Si ça pète dans les banlieues, on n'a pas les moyens de faire face... » C'est exact ?**
Comme vous le dites, ce sont des propos qu'il me prête... ce qui ne signifie en aucun cas qu'ils m'appartiennent, nonobstant toute l'affection que j'ai pour mon frère. Ce que je peux dire, c'est que la situation dans certains quartiers est très préoccupante. Les difficultés n'y sont pas seulement économiques ou sociales, mais culturelles. L'échec en matière d'intégration est patent. Pourtant, je suis frappé de voir combien nous avons une belle jeunesse. Mais elle attend du sens, de l'humanité, le signal de valeurs partagées et qu'on l'encourage.

**Il faut quoi pour faire un bon chef ?**
La confiance, c'est la valeur clé, l'aboutissement de l'exercice de l'autorité : quand on est chef, l'adhésion doit l'emporter sur la contrainte et sur toute pression qu'on ferait peser sur ses subordonnés. C'est ce que j'appelle l'obéissance d'amitié : on est suivi parce qu'on est aimé. Le chef doit apporter du calme et de la sérénité. Plus ça chauffe, plus les merdes volent en escadrilles, plus il doit absorber les inquiétudes et diffuser de la confiance. Après, il y a d'autres qualités que je décris dans le livre : la compétence bien sûr, l'expérience, l'ouverture aux autres, la délégation et l'exemplarité.

**Vous êtes fan de football. Didier Deschamps, voilà un vrai chef à vos yeux ?**
Absolument ! Il a été parfois critiqué car il n'a pas forcément pris les meilleurs joueurs techniquement, mais ceux dont il était certain qu'ils s'insèreraient dans le collectif. Il a su tirer les enseignements du désastre de Knysna en 2010. Il a construit un groupe, l'a fédéré, puis il en a fait une équipe qui a gagné.



Paris (XV[e]), jeudi. Pour Pierre de Villiers, « il faut remettre l'homme et la femme au centre ».

**Le patriotisme a-t-il compté dans la victoire à Moscou ?**
J'en suis sûr ! J'ai été frappé par deux choses en entendant les interviews des joueurs. 1. Le groupe d'abord. 2. Quand on porte le maillot de l'équipe de France, on doit être fier et on donne absolument tout. Les voir chanter « la Marseillaise » avant les matchs, c'était fabuleux. C'est la même démarche qui m'a animé quand j'étais chef militaire. On n'emmène pas les gens au combat – que ce soit sur un terrain de foot ou au nord Mali, même si la comparaison est audacieuse – juste avec l'intelligence et le schéma tactique. La motivation, c'est la clé. Quelle que soit l'organisation.

**Emmanuel Macron vient de plaider pour une « armée européenne ». Et vous ?**
Tout dépend de ce que revêt ce terme. Si elle prend la forme de projets de coopération entre différents pays autour de projets concrets, c'est même nécessaire ! Si c'est une armée fusionnée pour en faire une force armée pilotée de Bruxelles, non, impossible. On meurt pour son chef, sa patrie, ses valeurs nationales. Pas pour une communauté économique. Je suis pour une France souveraine dans une Europe forte, car nous n'avons plus le choix vu l'état du monde.

**Un monde « en fusion », écrivez-vous...**
Ce monde est dangereux et, surtout, beaucoup plus instable. A quoi assiste-t-on ? Au retour des Etats-puissance qui augmentent de 5 à 10 % par an leurs moyens militaires et pratiquent la diplomatie du fait accompli. Au terrorisme islamiste avec lequel le monde et la France n'en ont pas fini. Aux migrations incontrôlées et au dérèglement climatique... Nous sommes dans une période de point de bascule, avec suffisamment d'éléments instables pour qu'un événement embrase tout. L'histoire s'écrit sous nos yeux.

**Le président a évoqué un climat d'entre-deux-guerres ?**
A certains égards, c'est une comparaison judicieuse. Oui, il y a urgence. Il faut construire et gagner la paix – par la force, qui permet d'éradiquer la violence – avant qu'il ne soit trop tard. Pour cela, on a besoin de chefs.

**Avez-vous envie de vous lancer en politique ?**
Je comprends que la question se pose avec ce livre, mais je suis un soldat. Je ne ferai pas de politique, ce n'est pas mon métier, ni ma volonté.

www.leparisien.fr
LUNDI 12 NOVEMBRE 2018