

Le général Pierre de Villiers décrypte la crise actuelle de l'autorité : "Etre chef, c'est faire grandir"

Avec "Servir" et "Qu'est-ce qu'un chef ?", le général Pierre de Villiers caracole en tête des ventes des livres. L'ex-chef d'état-major français était aux Grandes Conférences catholiques. Pour "La Libre", il décrypte la crise actuelle de l'autorité.

L'un des auteurs les plus vendus aujourd'hui en France n'est pas un philosophe familier des plateaux de télévision, une star des talk-shows qui dit tout et n'importe quoi, mais un général à la retraite qui a les deux pieds plantés dans sa terre de Vendée. « Qu'est-ce qu'un chef ? » (Fayard) s'est déjà vendu à plus de 150 000 exemplaires. Son auteur est le général Pierre de Villiers, ancien chef d'Etat-major sous les présidents Hollande et Macron. Frère de Philippe de Villiers, le général a démissionné en 2017 lorsque l'Elysée a voulu raboter les dépenses militaires de la France. Depuis, il écrit et parle aux quatre coins de la France. A Bruxelles, devant une salle comble, il était l'invité des Grandes conférences catholiques. La Libre l'a interviewé.

Général de Villiers, vous êtes venus à Bruxelles pour parler de votre dernier livre, « Qu'est-ce qu'un chef ? ». Pour vous, l'autorité est « le lien fondamental de toute société humaine », et pas seulement militaire. Que voulez-vous dire par là ?

« Autoritas » en latin veut dire faire grandir, faire croître. C'est bien un mouvement du bas vers le haut, un mouvement qui construit l'autre. Trop souvent, on parle de l'autorité comme si c'était l'autoritarisme : Je décide, il exécute, une pression du haut vers le bas. La vraie autorité n'est ni de la dureté froide, ni de la mollesse tiède - les deux excès, mais bien cette capacité à faire croître qui permet la délégation et cette obéissance d'amitié en quelque sorte, là où l'adhésion l'emporterait.

Y a-t-il une crise de l'autorité en France, voire en Europe ?

Une crise profonde. En France et dans plusieurs démocraties européennes, un fossé s'est creusé entre ceux qui décident et ceux qui exécutent. Cela s'est manifesté il y a un an par la crise des gilets jaunes, aujourd'hui par la

crise sociale dans laquelle se trouve le pays à propos de la réforme des retraites. Une forme de défiance bloque tout et fait perdre du temps au collectif. Dans les associations, les clubs de sports, dans les entreprises, dans la vie publique, il faut retisser le lien de confiance. La confiance est le carburant de l'autorité qui permet d'aller de l'avant.

C'est la faute à Mai 68 ?

Ce fut une rupture profonde - « Il est interdit d'interdire », disait-on. Elle a généré cette contestation désormais possible de l'autorité. Mais aujourd'hui nous sommes loin de Mai 68. La crise de l'autorité provient de l'hyper-présence de l'Etat par rapport à la Nation. Souvent l'Etat devient l'objectif et la Nation, le codicille. La Nation, c'est une communauté d'hommes et de femmes qui acceptent de vivre ensemble sur un territoire parce que cette communauté partage des valeurs communes, un respect mutuel, un consensus sur l'essentiel et, finalement une communauté de destin. C'est cette Nation qui élit ses responsables. Ce qui fait la force d'une Nation et d'une entreprise c'est sa cohésion. Celle-ci est mise à mal aujourd'hui parce que l'Etat est peut-être trop présent là où il est inutile, et pas assez présent là où il est au contraire attendu. Deux exemples de ce fossé qui se creuse. L'administration est, en France, pléthorique. On nous avait annoncé la fin du papier avec l'arrivée du numérique. On n'a jamais eu autant de papiers. Et quand il y a un problème, on fait une loi, puis un décret et un arrêté. Mais le problème subsiste. Deuxième exemple, le juridisme, les assurances, à l'armée le « zéro mort »... tout cela contribue à ce que les personnes se disent : et moi, dans tout cela, qu'est-ce que je deviens ? Y a-t-il un pilote dans l'avion ? Nous sentons bien cette inquiétude qui monte dans nos démocraties européennes comme engluées dans une inversion des moyens, la norme l'emportant sur la volonté et l'action.

Comment réagit à votre message la génération « Y », née dans les années 1980-90, qui plaide plus pour l'horizontalité que pour la verticalité ?

Dans l'armée française, la verticalité existe, mais on a cassé les silos pour y mettre justement de l'horizontalité. C'est bien cette symbiose entre deux formes d'organisation qui fait la valeur des forces françaises. Dans les salles où j'interviens, toutes les générations me font l'amitié de leur présence, depuis les adolescents jusqu'aux très anciens. C'est ma fierté, car nous manquons d'unité intergénérationnelle. Il y a trois mots clés que je répète souvent. Le premier, c'est l'humanité, c'est-à-dire mettre la personne au centre des préoccupations des dirigeants. Le deuxième mot, c'est l'unité : arrêter d'être des diviseurs, de tomber dans la polémique et revenir au socle de notre civilisation européenne avec des valeurs comme le pardon, la compassion, la réconciliation. Le troisième mot, c'est l'espérance. Je

trouve les gens désespérés, désabusés, parfois en crise morale, en dépression collective, alors que notre Europe est un grand continent aux racines profondes. L'optimisme doit revenir. Bernanos disait que « la plus haute forme de l'espérance est le désespoir surmonté ». L'espérance, c'est la force de la jeunesse. Aimons notre jeunesse et elle nous le rendra.

Comment peut-on recréer l'unité dans nos sociétés communautarisées et divisées en tribus sur les réseaux sociaux ?

On cherche beaucoup à donner du sens aujourd'hui, à trouver la raison d'être. Je crois au bon sens pour retrouver le sens. Le bon sens, c'est quoi ? C'est un réflexe au quotidien autour de valeurs fondatrices de toute vie en société : l'humanité et la fermeté, le droit et le devoir. La jeunesse d'aujourd'hui attend cela : qu'on lui transmette un cadre qui soit clair, pour que le passage de relais soit à nouveau possible.

Qu'entendez-vous par fermeté ?

Pour réduire les fractures dans notre société, parfois cette fermeté est nécessaire. Il faut assumer une fermeté bienveillante et remettre de l'ordre là où le désordre a fait perdre la boussole. L'Etat est là pour s'assurer du bon ordre de la vie de la cité et permettre aux citoyens de s'épanouir dans leur vie professionnelle, associative et privée. L'armée française est la plus engagée aujourd'hui en opérations parmi les pays européens et elle fonctionne par cet équilibre entre humanité et fermeté. Conserver la discipline, la rigueur, l'obéissance. L'armée française n'est pas un modèle de société, car ce n'est pas sa fonction. Mais c'est un bon laboratoire de ce qui ne fonctionne pas, de ce qui fonctionne et de ce qui a été remis sur les bons rails...

Vous dites dans votre livre que les leaders actuels manquent de vision stratégique...

Nous sommes dans la société du temps court, du zapping. Le portable est devenu insupportable. Le temps politique, qui devrait être long par rapport au temps médiatique, tire vers le temps court. Ma principale difficulté quand j'étais chef d'Etat-major, c'était l'agenda, pas les opérations, ni même mes relations avec les autorités politiques. Nous sommes dans l'ère de la performance immédiate. Il faut retrouver le temps long pour ré-humaniser nos organisations et avoir une vision. Qui d'autre que le chef pour donner cette vision ? Pour décider, il a quatre C : concevoir, convaincre, conduire, puis contrôler parce que le retour d'expérience est toujours important pour s'améliorer.

Est-ce que Donald Trump est un bon chef ?

J'ai pour habitude de ne porter aucun jugement personnel parce que notre société n'arrête pas de tomber dans la polémique soit avec de la dérision, qui est de la perfidie malsaine et qui crée la division, soit avec des attaques personnelles. Et je déteste cela. Donald Trump illustre ce que nous vivons globalement, c'est un retour des Etats puissance, qui, pour la plupart d'entre eux, sont des anciens empires qui cherchent à récupérer leur influence perdue et qui ont une vision stratégique qu'ils appliquent : la Chine avec la route de la soie, la Russie, l'Iran, la Turquie, les Etats-Unis avec « America First ». Ces pays réarment de 5 à 10% depuis une dizaine d'années quand, depuis la chute du mur de Berlin en 1989, la plupart de nos pays européens savourent les délices des dividendes de la paix. Ce monde est dangereux – ce n'est pas nouveau – mais ce monde est très instable. Car, en plus de ce retour des Etats puissance, il faut ajouter le terrorisme islamiste radical, une idéologie qui érige la barbarie en fin, et pas seulement en moyen. On égorge, on pille, on viole au nom de cette idéologie folle. Ce monde est instable. Et quand on ajoute les mouvements migratoires et le dérèglement climatique, qui structureront probablement le monde dans les 10 ans qui viennent, nous avons un monde en fusion et en confusion.

Vous avez dirigé l'opération Chammal en Syrie et en Irak. Continuez-vous à penser que la tactique utilisée – des frappes aériennes sans troupes au sol – est la bonne ?

On juge l'arbre à ses fruits. Daech a été vaincu en Irak et en Syrie. A l'été 2014, quand on a engagé l'armée française en soutien aux Américains pour éviter que les troupes de Daech n'arrivent jusqu'à Bagdad, beaucoup de gens étaient sceptiques. Aujourd'hui Daech a été vaincu, d'abord en Irak, puis en Syrie avec cette coalition internationale et cette stratégie d'appui au sol de troupes locales – irakiennes, syriennes, notamment kurdes. Mais le combat n'est pas terminé. L'islam radical est mouvant et mutant à travers différents mouvements. Depuis les attentats de New York de 2001, le terrorisme de masse a muté. Et il faut faire attention à ce qui va se passer dans les semaines et les mois qui viennent car, maintenant, les terroristes sont dans la population. Il y a des transferts vers le Sahel et vers l'Afghanistan. Le combat contre le terrorisme n'est pas terminé, il ne faut pas le perdre de vue, la vigilance maximale est plus que jamais de mise. On a toujours une approche à court terme. C'est humain. Nous les militaires, nous avons une vision stratégique car pour construire un équipement, il faut dix ans et que cet équipement doit vivre parfois 40 ans. Nos avions ravitailleurs ont 50 ans... Nous savons que quand on engage une guerre, cela risque de durer longtemps. J'étais au Kosovo en 1999... la situation n'est pas tout à fait réglée aujourd'hui. Il faut du temps. Pour

dissiper la haine, il faut de la sécurité mais aussi du développement. Notre objectif, c'est la paix. La guerre n'est qu'un état transitoire, qui est imposé.

L'élimination du général iranien Soleimani aura-t-elle des conséquences à long terme pour le Moyen-Orient ?

La relation entre l'Iran et l'Arabie saoudite, entre chiites et sunnites, est fondamentale. La France est l'un des rares pays à pouvoir parler tant aux sunnites qu'aux chiites. C'est notre honneur de pouvoir continuer cet équilibre. Après, il est difficile de prévoir les conséquences de cette opération américaine. Ce que j'ai toujours demandé à mes autorités politiques, c'est : quel est l'état final de cette action militaire ? J'ose espérer que les Américains se sont posés cette question et qu'il y a une vraie volonté, stratégique, d'aller vers la paix.

A propos de l'avion civil qui a été abattu à Téhéran, l'Iran affirme que le soldat qui a tiré le missile a eu dix secondes pour réfléchir. Est-ce une norme commune aux armées ?

Dans l'armée française, la défense aérienne est très normée. Les procédures sont extrêmement strictes. J'ai servi quatre ans à Matignon – la défense aérienne dépend en France du Premier ministre – et je n'imagine pas que cela puisse se produire en France. Il semblerait que l'extrême tension entre Iran et Etats-Unis, à ce moment précis et tragique, ait conduit à cela. Je dis souvent que le premier principe pour décider dans l'urgence, c'est d'être bien informé, d'avoir le bon renseignement. Quand je briefais le président de la République, je commençais toujours par la situation objective que me donnaient les services de renseignement. Sinon, on peut arriver à des catastrophes.

Est-ce que les renseignements sont toujours objectifs ?

Tel est le défi des services de renseignements. Regardez ce qui s'est passé en 2003 avec le refus de la France de s'engager en Irak dans cette guerre contre Saddam Hussein, qui aurait détenu des armes de destruction massive. Le renseignement a été formel et cela a permis au président Chirac de prendre cette décision, qui fut la bonne, après coup. Un principe fondamental : pas un pas sans renseignement.