

**GASTON COURTOIS**

---

# **L'art d'être chef**

---

**Près de 700 pensées ou maximes pour réfléchir !**

**[www.ethicpedia.org](http://www.ethicpedia.org)**

Après des études supérieures de lettres et de psychologie, **Gaston Courtois** (1897-1970) entre, en 1919, au séminaire Saint-Sulpice, puis chez les Fils de la Charité en 1921. Il est ordonné prêtre en 1925. Nommé en 1929 à l'Union des Œuvres, il en devient le directeur de 1937 à 1957. En 1930, il crée le journal *Cœurs Vaillants*. Son succès donnera naissance, en 1936, au Mouvement des Cœurs Vaillants, qu'il fonde avec Jean Pihan, puis en 1937 à celui des Âmes Vaillantes. Ils deviendront plus tard l'Action catholique des enfants.

À l'origine de nombreuses initiatives, il monte entre autres les Écoles d'assistances catholiques de l'enfance, devenues depuis les Écoles d'éducatrices spécialisées en 1945, les éditions Fleurus en 1946, la revue *Familial Digest*, qui deviendra *Panorama Chrétien* en 1949. En 1955, il est élu procureur général de son Institut à Rome. En 1960, il est nommé secrétaire général et directeur du Secrétariat international de l'Union pontificale missionnaire du clergé.

Avec l'aimable autorisation des Fils de la Charité et des éditions Fleurus, avec nos vifs remerciements pour leur accord qui permet cette diffusion non commerciale en ligne, c'est-à-dire à titre gracieux.

Une collaboration [www.ethicpedia.org](http://www.ethicpedia.org), Guillaume de Lacoste Lareymondie et Stanislas de Sainte-Agathe.

Édition de référence : Fleurus 1953

© [www.ethicpedia.org](http://www.ethicpedia.org), 2009

# Table des matières

<b>I – La mission du chef.....</b>	<b>6</b>
Ce qu'est le chef.....	6
Pourquoi il faut des chefs.....	10
La grande mission du chef : servir.....	17
Ce qui fait le chef.....	23
<b>II – Les qualités du chef.....</b>	<b>28</b>
Foi en sa mission.....	28
Sens de l'autorité.....	36
Esprit de décision et d'initiative.....	42
Esprit de discipline.....	49
Énergie réalisatrice.....	54
Calme et maîtrise de soi.....	60
Sens du réel.....	67
Compétence.....	77
Esprit de prévoyance.....	80

Connaissance des hommes.....	82
Bienveillance de l'esprit.....	88
Bonté du cœur.....	96
Respect de la dignité humaine.....	102
Esprit de justice.....	109
Fermeté.....	115
Exemple.....	120
Humilité.....	123
<b>III – L'exercice du métier de chef.....</b>	<b>131</b>
L'art de former et d'éduquer.....	131
<i>L'amour de l'effort.....</i>	<i>133</i>
<i>Le sens des responsabilités.....</i>	<i>136</i>
<i>Le goût du travail en commun.....</i>	<i>138</i>
L'art d'organiser.....	140
L'art de commander.....	149
L'art de contrôler.....	163
L'art de réprimander.....	167
L'art de punir.....	176
L'art de neutraliser les résistances.....	183
L'art d'encourager et de récompenser.....	190
L'art de se faire aider.....	196
<i>Le vrai chef n'est pas celui qui fait tout lui-même, mais</i> <i>celui qui sait se faire aider.....</i>	<i>196</i>
<i>L'art de choisir ses collaborateurs.....</i>	<i>201</i>

<i>Le chef doit développer chez ses collaborateurs l'esprit d'initiative et leur donner des responsabilités.....</i>	<i>205</i>
<i>Le chef doit soutenir ses collaborateurs et asseoir leur autorité.....</i>	<i>208</i>
<i>Le chef doit créer « l'atmosphère ».....</i>	<i>211</i>
<i>L'art de faire équipe avec les autres chefs.....</i>	<i>213</i>
<b>Conclusion – Le secret du chef.....</b>	<b>220</b>

# I

## La mission du chef

### Ce qu'est le chef

[1] Le chef, c'est étymologiquement *celui qui est à la tête*, ou mieux encore, *celui qui est la tête*. C'est la tête qui voit, c'est la tête qui pense, c'est la tête qui fait agir dans l'intérêt bien compris du corps tout entier.

[2] Le chef, c'est celui qui sait, qui veut, qui réalise, et aussi celui qui fait savoir, qui fait vouloir, qui fait réaliser.

[3] Le chef, c'est celui qui, sachant ce qu'il veut, sait aussi proportionner l'effort à l'effet qu'il veut obtenir.

[4] On n'est chef que dans la mesure où l'on est capable de faire partager à un groupe quelconque l'idéal dont on vit, pour l'amener à le réaliser malgré tous les obstacles.

[5] Décider n'est rien, ce qui importe c'est que les décisions soient exécutées ; c'est pourquoi être chef ce n'est pas seulement commander, mais aussi choisir ceux qui doivent réaliser, les éduquer, les animer, les soutenir, les contrôler.

[6] Quand vient l'heure des décisions à prendre. des responsabilités à encourir, des sacrifices à commander, où trouver les ouvriers de ces entreprises risquées, sinon dans ces natures supérieures, imprégnées de la volonté de vaincre, voyant nettement les seuls moyens qui conduisent à la victoire, et qui trouvent le courage de tout risquer. (Foch).

[7] Comprendons bien le sens et la grandeur du nom « chef ». Le chef, c'est celui qui sait à la fois se faire obéir et se faire aimer. Ce n'est pas celui qu'on impose, c'est celui qui s'impose. Pour commander aux hommes, il faut savoir se donner.

[8] Être chef, ce n'est pas seulement faire une œuvre, c'est surtout faire des hommes, les conquérir, les unir ; les aimer et en être aimé. Saint-Exupéry, dans *Terre des Hommes*, dit : « La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir

des hommes ». Cela est particulièrement vrai du métier de chef.

[9] Le chef, c'est autre chose qu'un président. Un président est par définition non un homme debout, mais un monsieur assis qui arbitre les avis des présidés et en dégage une majorité prépondérante. Il peut être habile, influent, mais il ne commande pas, ce n'est pas un chef.

[10] Voulez-vous savoir quel est le véritable chef d'une entreprise ? Demandez-vous à qui, en cas d'échec, serait imputée la responsabilité.

[11] Être chef ne consiste pas à faire preuve de vigueur, d'éloquence, d'audace ou d'habileté. Être chef ne consiste pas non plus à rassembler au tour de soi des adhésions sentimentales ou des intérêts. Être chef consiste essentiellement à savoir faire travailler les hommes en commun, ni reconnaître et il utiliser au mieux les capacités de chacun, il indiquer la place la plus efficace pour l'un comme pour l'autre, à donner à tous le sens de leur solidarité et de leur égalité devant la tâche dont ils sont responsables aux postes différents d'une même équipe.

[12] Le chef ne se reconnaît ni à l'électricité du regard, ni à la proéminence du maxillaire, ni à la minceur des lèvres, ni au tranchant de la voix. Il est des chefs aux yeux doux, au

ton modeste, au visage sans apparence ; il en est même, comme saint Paul, de laids et de chétifs, et les plus grands détestent l'étalage. Le chef ne se définit pas par des signes extérieurs, mais par une mission propre. Il est avant tout celui qui prend la charge des autres.

[13] Connaître l'homme en général, ses hommes en particulier, et à fond ses subordonnés directs ; connaître d'une façon exacte ses contrats et s'y tenir ; se souvenir dans l'action qu'on agit sur des volontés et non sur des rouages ; ouvrir par conséquent le plus large champ à leur initiative ; obtenir ainsi la souplesse, le zèle, l'ardeur, au lieu de la passivité indifférente et mécanique ; faire régner une discipline de consentement plutôt que de violence ; maintenir la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général ; ramener sans cesse les tendances centrifuges dans une coordination féconde ; telle est la fonction essentielle du chef, pour laquelle il est nécessaire et irremplaçable.

[14] L'homme est un être social et la liberté individuelle doit être canalisée et disciplinée dans le bien général. Mais il serait imprudent de laisser à la clairvoyance de chaque membre de la société le soin de déterminer ce que le bien général réclame de lui, et plus encore de laisser à sa bonne volonté le soin d'y conformer sa conduite.

Le chef n'est autre que ce mandataire du bien commun qu'il doit interpréter, défendre et réaliser au service de l'intérêt supérieur du groupe et donc, finalement, de la personne de chacun.

[15] On reconnaît le vrai chef à ce signe : sa seule présence est pour les hommes qu'il dirige un stimulant à se dépasser eux-mêmes au service de la cause commune.

Remplacez « présence » par « souvenir », et alors, vous avez les grands chefs.

## **Pourquoi il faut des chefs**

[16] Une assemblée est incapable de commander. Une troupe sans chef est un corps sans tête. Une troupe sans chef est un troupeau, un troupeau errant à l'aventure et à la merci de la première panique.

[17] Une assemblée, excellente pour surveiller, est toujours impropre à agir. Un groupe ne peut rien commander, rien et pas même un déjeuner. (Maurois, « Dialogues sur le commandement »)

[18] En dépit de toutes les théories égalitaires, beaucoup d'hommes éprouvent instinctivement le besoin de s'appuyer

sur quelqu'un qui les dépasse. S'ils n'ont personne pour les comprendre et les encourager, ils se sentent hésitants et incertains. La présence du chef digne de ce nom constitue pour chacun un appui, une force et une sécurité.

[19] Sans un chef qui ordonne et coordonne, sans un chef qui pense et transmet à ses subordonnés sa pensée comme la tête transmet aux membres son influx nerveux, un groupe humain s'épuise en efforts juxtaposés qui, se neutralisant, finissent toujours par aboutir alors à un échec d'autant plus décevant que la bonne volonté de chacun était plus totale, échec dont Babel et la cour du roi Pétaud sont les populaires images.

[20] Quand le chef manque, l'anarchie commande, et l'anarchie n'est bonne qu'à détruire, jamais construire.

[21] Le chef, signe sensible de l'autorité, est aussi celui de l'unité. En ordonnant il coordonne ; il empêche un groupe de se désagréger, de se décomposer et de mourir.

[22] Laissez quelque temps un groupe sans chef : les meilleures volontés se diviseront, les énergies les mieux trempées se détendront, et après les frictions, ce sera l'effritement.

[23] Pour unir efficacement les hommes en vue d'une tâche à accomplir, il faut un chef, principe d'unité et de cohésion, capable d'exprimer et d'imposer à tous le bien collectif, capable aussi de les entraîner tous et de les encourager à la poursuite de ce bien.

[24] Il y a dans toute société autant d'éléments de discorde que de membres, car chacun arrive avec l'étroussure de son égoïsme. Les conflits, les inintelligences, l'incurie universelle, auront tôt fait de tout désagréger si la cause du bien commun ou de la mission à remplir en vue de ce bien commun n'est pas prise en main par un chef responsable.

[25] Il faut à tout groupe humain quel qu'il soit un chef et un chef qui se fasse obéir. C'est à lui qu'il appartient de coordonner les activités en vue d'un rendement maximum. Fussent-ils généreux et désintéressés, les dévouements qui ne sont pas coordonnés aboutissent fatalement à un échec, d'autant plus douloureux qu'il s'agit précisément de gens sincères et de bonne volonté.

[26] Pour faire une grande œuvre, il faut réunir des efforts qui, dispersés, resteraient stériles. Ce n'est pas parce que la piste qu'indique le chef est la meilleure en soi qu'il faut la suivre – il y a souvent mille manières de faire qui sont aussi

bonnes – elle est la meilleure parce qu'il l'indique et qu'elle fera seule l'union féconde des volontés et des cœurs.

[27] Une équipe médiocre peut s'animer et se surpasser au souffle d'un chef de valeur.

Une équipe excellente peut s'étioler et se dissocier dans le sillage d'un chef médiocre dont l'attitude décourage les bonnes volontés et éteint les enthousiasmes.

[28] Point n'est besoin d'invoquer, pour justifier le principe d'autorité, un contrat social primitif ou un consentement positif des sujets. Ce sont là vues superficielles. L'action des hommes devant être unifiée, coordonnée, pour que d'une multitude d'efforts se constitue un effort unique, l'autorité est une des conditions de la vie humaine. Elle a son fondement dans la nature même des choses, et par conséquent en Dieu, principe de notre nature et de notre être.

[29] Parce qu'il est l'auteur de toutes choses, Dieu est le Maître suprême : son autorité est souveraine ; mais Il a voulu associer les hommes à son action dans le monde. Grandeur de la mission du chef ; son autorité est une participation à l'autorité divine.

[30] Certes, l'esprit d'équipe est une chose excellente. Un chef, si bien doué soit-il, ne peut tout savoir, tout connaître ni tout voir ; et l'ardeur que tous ses collaborateurs mettront au travail sera proportionnée au sentiment qu'ils auront de leur responsabilité dans l'œuvre à réaliser. Mais il y a une conception fautive de l'équipe, qui tendrait à faire d'elle un absolu absorbant et conditionnant le rôle du chef.

Dans l'équipe, lisait-on dans la Revue des Jeunes en octobre 1935, le chef accepte de faire à chaque instant ses preuves et de ne devoir qu'à sa capacité le droit de commander ou d'orienter car ce n'est pas lui, mais le travail qui commande.

Voici comment le Général de la Porte du Theil, alors Commissaire Scout de France, s'élevait contre une telle affirmation (« Le Chef » du 20 janvier 1938) :

« Le chef ne doit qu'à sa capacité le droit de commander » : orgueil immense de celui qui n'agirait en chef que parce qu'il s'attribue des capacités supérieures aux autres.

« Ce n'est plus lui qui commande, c'est le travail ! » Mais c'est la négation de toute autorité !

Négation dans son fondement. Tout pouvoir vient de Dieu. Tout chef est élu, sacré par Dieu Lui-même, et Dieu choisit

qui Il veut ; ce n'est pas forcément le meilleur, le plus fort, le plus intelligent. Comment d'ailleurs juger du poids relatif de toutes ces qualités dans l'âme d'un chef ?

Négation dans, ses conséquences. Ce n'est plus le chef qui est juge du travail ; c'est le travail, l'œuvre matérielle, qui le juge ; et comme en définitive ce serait une absurdité, c'est la conception que chacun se fait du travail qu'il faut dire.

Qui ne voit là le bon prétexte à tous les abandons, à toutes les indisciplines ? Construire une société exclusivement sur l'esprit d'équipe poussé à ces extrêmes limites, c'est la bâtir sur le sable.

Toute société a pour base une hiérarchie, une autorité légitime et divine dans son origine ; autorité dont l'exercice se tempère de l'esprit d'équipe bien compris qui lie les chefs à ses subordonnés, mais qui laisse néanmoins au chef de par l'investiture qu'il a reçue : son initiative, son pouvoir de direction, sa responsabilité.

Si l'on peut concevoir à la rigueur un chef qui ne fasse équipe avec ses subordonnés, on ne peut pas concevoir une équipe sans chef.

[31] Une équipe sans chef est une absurdité, même et surtout si elle se compose de gens de grande valeur.

Plus les membres de l'équipe sont des personnalités fortes, plus il leur faut un chef pour canaliser leurs énergies, les orienter vers des objectifs précis adoptés par tous, et les aider à synchroniser leur action : sinon ce sera risquer l'éparpillement des forces, la dispersion des efforts, les empiètements sur le terrain d'autrui, et surtout ces brillants départs en flèche, sans souci du voisin, qui ont effet de compromettre l'harmonie et l'équilibre de l'ensemble.

[32] « N'attendez rien de décisif des mouvements collectifs, de l'activité d'associations généreusement tendues vers l'élaboration d'un idéal. Toutes ces bonnes volontés anonymes ne font que labourer le sol. Ce sont les grains qui donneront la moisson et les grains ce sont les chefs, les hommes au cœur pur, et à la volonté fertile.» (Paul Baudoin, dans la Revue des jeunes du 10 avril 1939) ;

[33] Il ne faut pas s'imaginer que commander est facile et qu'avec un visage hermétique et une voix impérieuse, le tour est joué. Pour être chef, il est nécessaire d'avoir cet amour du prochain et cette culture qui permet de connaître l'homme et de scruter les replis intimes de l'âme. Il faut appartenir aussi à cette aristocratie spirituelle qui a pour

devise : servir. Mais service désintéressé, persévérant, courageux, qui réclame des convictions, de l'enthousiasme, du caractère.

## **La grande mission du chef : servir**

[34] Pour vivre, un pays a besoin que les individus choisissent une doctrine, s'y maintiennent, se fixent une règle, une consigne. J'ai choisi, je me suis imposé une discipline : « servir ». (WEYGAND).

[35] Toute autorité vient de Dieu, mais elle est donnée au chef au bénéfice des autres et non à son bénéfice personnel.

[36] L'autorité peut se définir : droit de commander ce qui est le plus conforme à l'intérêt général de la société.

[37] Le chef n'est dans son rôle que s'il proclame non pas son bon plaisir, mais le bien collectif, et s'il agit non pas pour son intérêt privé, mais pour l'intérêt général.

[38] Le vrai chef ne cherche pas à dominer pour dominer. Il ne se sert pas des hommes mais il les aide à servir une cause qui les dépasse ; c'est la hantise de l'œuvre à accomplir qui est le premier élément de l'âme du chef.

[39] Commander, c'est servir : servir Dieu au nom de qui l'on commande – car toute autorité qui finalement ne se fonde pas en Lui est illusoire ou usurpée – servir ceux que l'on commande, qui sans le chef risqueraient d'être un troupeau sans berger ; servir la cause qui nous surpasse et mérite l'adhésion, l'obéissance, et au besoin le sacrifice de soi.

[40] Quel beau métier que celui de chef ! C'est même plus qu'un métier, c'est une vocation, un appel, une sorte de prédestination ; car « toute autorité vient de Dieu », ce qui situe celui qui fait fonction de chef comme un intermédiaire entre Dieu et ses subordonnés. Le texte scripturaire n'admet pas de restrictions ni de réserves. On est chef « en nom Dieu », et uniquement pour réaliser dans les autres hommes une image plus rapprochée de Dieu, en les aidant à devenir plus hommes, en leur faisant prendre conscience de leur dignité de créature divine, en les aidant à mettre en œuvre les dons qui leur sont providentiellement départis. (Mgr PINSON, évêque de St-Flour).

[41] L'autorité est un service, mais un service magnifique. Il consiste, non à flatter des caprices individuels, mais à faire réaliser par un groupe humain ce que sa mission – et sa « vocation » pourrait-on dire – exigent d'elle. Aussi, même quand le chef résiste à l'opinion égarée et quand il force le

groupe à de durs et nécessaires sacrifices, il n'a rien d'un despote. Il sert seulement mais comme un courageux et loyal serviteur.

La collectivité n'a pas à réclamer, mais à suivre. Elle suivra d'autant plus volontiers qu'elle s'apercevra que le chef, malgré sa rudesse, ou plutôt par sa rudesse, ne prétend pas lui faire faire simplement ce que lui veut, mais ce qu'elle-même veut profondément en tant que groupement organisé et non en tant que conflit d'égoïsmes.

[42] En ayant pour objectif « mission d'abord » le chef donne à sa façon l'exemple de l'obéissance et, d'autre part, il fait apparaître à tous l'obéissance qu'il est en droit d'exiger des autres : la recherche désintéressée du bien commun.

[43] Le chef ne tranche pas dans l'arbitraire ; c'est sa règle à lui de chercher la résonance au plus profond de ceux qu'il conduit. Le chef est celui qui oriente et donne son aide ; que ceux qui sentent en eux une volonté se réjouissent : le chef n'est là que pour les aider à vouloir.

[44] Il suffit à l'autorité, pour grandir, de s'exercer selon sa raison d'être.

Chez le chef, l'individu doit s'absorber en quelque sorte et disparaître dans la fonction. Cet effacement – viril et courageux – lui confère un prestige et une force que ne donne aucun grade. Devenant, mais de façon intense et visible, personne publique, il s'élève, par son service même, au-dessus des individualismes étroits. Sa voix retentit autrement que les autres : elle devient la voix de la conscience morale à la recherche du bien supérieur de la collectivité.

[45]...L'autorité est liée surtout à l'existence et à la conscience d'une mission supérieure, dont le chef est chargé, non pas à son profit, mais pour le bien de ceux qu'il conduit et dont il assume la responsabilité.

Le chef ne commande pas « pour le plaisir », de l'extérieur, comme un maître qui domine des esclaves et extrait un bénéfice du travail des autres, non, mais bien pour conduire, par un ordonnancement ingénieux de moyens, une communauté à sa haute valeur morale. Sa mission le domine, comme une vocation. Il lui appartient. C'est sa communauté qui le possède. Il est à elle, pour la faire devenir tout ce qu'elle peut, tout ce qu'elle doit être. Il sert. Et s'il est pénétré de la pensée de sa mission, saisi par cette vocation, voué à son service, alors, et alors seulement, il est un chef. (DUNOYER DE SEGONZAC).

[46] Le chef n'est pas d'abord celui qui anime, qui persuade, qui entraîne, qui convainc, mais celui qui commande au nom de l'autorité dont il est légitimement investi, et c'est pour lui la plus noble façon de servir. Sa mission est un véritable service social.

[47] Commander, c'est servir. Le chef est au service de la communauté, mais cela ne veut pas dire qu'il doit être à ses ordres : ceux-ci ne sont trop souvent que l'expression de ses caprices ou de ses fantaisies, quand ils ne sont pas le fruit de suggestions étrangères plus ou moins intéressées.

On a raison de dire du chef qu'il doit être l'interprète du bien commun, mais cela ne signifie pas qu'il doit être l'interprète de la volonté générale. Celle-ci, étant donné les variations de sensibilité propres à la psychologie des foules, n'est trop souvent que la versatile opinion publique, en contradiction fréquente avec le véritable bien supérieur de l'ensemble.

Le chef n'est pas un simple délégué de la communauté, mais son guide à la poursuite de ses fins les plus hautes. Si même il est élu et désigné par ses pairs, l'autorité dont il est le dépositaire lui donne le droit de commander, sans qu'il ait à user chaque fois pour se faire obéir de persuasion et d'arguments personnels.

[48] Un chef possède avant tout le sentiment de sa responsabilité.

Avoir le sentiment de la responsabilité ne signifie pas qu'on s'attend à une punition si l'on ne fait pas son devoir un vrai chef ne pense jamais aux sanctions qu'il pourrait encourir de la part d'autres chefs, placés au-dessus de lui dans la hiérarchie. Mais, ces hommes qui sont à lui, il ne veut pas qu'ils souffrent inutilement ; il ne veut pas qu'ils soient injustement punis ; il ne veut pas qu'ils soient privés du peu de confort qu'ils peuvent avoir. Il ne veut pas qu'ils fassent trois kilomètres de trop parce que les ordres ont été mal donnés. Il ne veut pas, qu'après une longue étape, ils errent dans le village où ils viennent d'arriver, sans savoir où ils doivent poser leur sac, sans avoir de la paille pour s'étendre, sans avoir, si c'est possible, la soupe chaude qui les réconfortera. Il pense à tout, veille à tout, il ne va pas manger ni se coucher si tout n'est pas en ordre. Il y a une chose à laquelle il ne pense pas, c'est sa propre fatigue. S'il n'est pas l'esclave de ses supérieurs, il est l'esclave du devoir de protection qu'il a vis-à-vis des siens. Ce sens du besoin des autres le rend souvent capable de travaux qui semblent au-dessus des forces humaines. (O. CLÉMENT)

## Ce qui fait le chef

[49] Ce qui donne au chef le droit de commander, ce n'est pas directement sa capacité, c'est le mandat qu'il a authentiquement reçu. Mais il ne remplira efficacement sa mission de chef pour le bien de la collectivité que s'il développe en lui les qualités qui le rendent digne du titre de chef.

[50] L'exercice du pouvoir est l'épreuve où ceux qui ne possèdent pas les qualités qui font les chefs ne tardent pas à être trouvés trop légers, et donnent à ceux qu'ils ont mission de conduire la terrible tentation de les traiter en usurpateurs.

[51] On reconnaît le vrai chef à ce signe que près de lui on éprouve comme une impression physique de force et de sécurité, et qu'on se sent prêt à le suivre partout où il le demandera. *Il nous aurait fait aller avec lui jusqu'au bout du monde*, disaient les vieux grognards de Napoléon.

[52] Proche de ses hommes, les aimant autant pour eux-mêmes, êtres de chair et de sang, créés à la ressemblance d'un Dieu auquel Patrick Arbois croyait de toute son âme, que parce qu'ils disposaient, chacun pour sa part, d'une parcelle de la force de la patrie, le jeune officier avait

d'année en année acquis cette expérience humaine faite de bienveillance et de force, de compréhension et de sagesse, de rigidité et de tact hors laquelle il n'est pas de véritable chef (Pierre VARILLON, Feux Masqués, *Revue des Deux Mondes* du 15 juillet 1944).

[53] La foi en un chef est une conséquence directe de l'admiration et de la confiance qu'il inspire. Mais cette admiration et cette confiance doivent, pour durer, être méritées par les qualités intellectuelles et morales qui font les vrais chefs.

[54] Le vrai chef, c'est celui qu'on admire, qu'on aime et qu'on suit. On l'admire : on a confiance en lui, on connaît sa compétence, ses qualités, sa valeur, on sait qu'avec lui on ne s'égarera pas et qu'on s'en tirera toujours. On l'aime : on a confiance en son désintéressement, en son esprit de service, et on sait que pour lui chacun de ses hommes compte pour quelque chose, ou mieux pour quelqu'un, et c'est pourquoi il peut compter sur chacun. On le suit : sa parole, sa présence, son regard, son souvenir même constituent autant de stimulants. On se sent prêt à se sacrifier avec lui ou même pour lui au service de la cause qu'il représente.

[55] L'exercice du commandement est tout autre chose que le port d'un insigne, le droit au salut de la part de certaines catégories de fonctionnaires, et, en suprême argument, le droit de punir.

Il suppose une extrême activité, un don de soi permanent, le souci de réaliser, le goût des responsabilités, un sincère et profond amour des hommes, une parfaite dignité de vie. (DE LA PORTE DU THEIL).

[56] Beaucoup de chefs, revêtus d'un commandement (que soulignent leur uniforme ou leurs galons), n'ont point d'autorité. L'efficacité des gestes du vrai chef ne dépend point de son costume. Elle émane de sa personne, de sa chair, de son âme. Ce n'est point avec l'usure de l'habit que disparaît le prestige, mais avec l'usure de l'âme.

[57] Le chef doit être partout moralement présent. Cette présence morale a une vertu que rien ne saurait remplacer. Même quand il n'est pas là physiquement, on sait qu'il peut venir, et la simple pensée de son arrivée, mieux encore le souvenir que l'on garde de lui ou l'espérance d'un de ses regards suffisent à aider des hommes, non seulement à rester fidèles, mais à se surpasser.

C'est l'homme qui importe dans le chef. Ses qualités d'homme se manifestent à l'occasion des actes les plus

ordinaires de la vie. C'est d'une somme de toutes petites choses que naît l'autorité du chef.

[58] Ce qui fait le chef, c'est la volonté d'agir sur les hommes pour les aider à se valoriser et les entraîner vers des réalisations dont ils puissent être fiers.

[59] Un chef, c'est quelqu'un qui aime ses hommes de la vraie manière : en détectant ce qu'il y a de meilleur en chacun, et en voulant à tout prix les amener à le mettre au service de l'ensemble. Cela ne va pas sans luttes, car la loi de paresse est une loi de nature.

[60] Seul celui qui est ému par la réalité humaine, qui est baigné par l'immensité de la vie est digne d'être un chef. Et c'est par manque de vrais chefs que notre pays s'étirole (Paul BAUDOIN, *op. cité*)

[61] Un homme satisfait de ce qu'il trouve en lui et autour de lui, un homme sans souci de changement, sans désir de voir le monde autrement qu'il n'est, manque de quelque chose au départ pour devenir un chef : tout au plus pourrait-il être un expéditeur d'affaires courantes.

[62] Être chef, c'est d'abord percevoir par intuition ce qui manque à un groupe humain pour réaliser sa mission. C'est coordonner les efforts de tous dans le même sens. C'est

communiquer à tous l'espérance de vaincre, et faire partager à tous la joie d'avoir vaincu.

[63] Le chef n'est pas un dompteur qui asservit ; il n'est pas un orgueilleux qui humilie ; il n'est pas un habile qui se dérobe. Il est un serviteur pour qui la forme de service est d'assumer sa part de responsabilité et d'aider les autres à assumer la leur.

Un chef doit être plus éveillé que les autres pour être le premier à voir le danger ou la chance ; plus perspicace, pour mieux lire les données de l'action ; plus averti pour les bien mettre en place ; plus prompt à la décision pour que l'action se déclenche à point voulu ; plus audacieux dans l'acceptation des risques nécessaires pour entraîner chacun à remplir sa tâche ; plus courageux, pour dominer les timidités environnantes ; plus persévérant, pour vaincre l'usure du temps ou des obstacles ; plus résistant enfin à la solitude en même temps que plus riche de chaleur humaine.

## II

# Les qualités du chef

### Foi en sa mission

[64] Le chef qui ne croit pas à la cause qu'il sert n'est pas digne d'être chef. Mais il ne suffit pas de croire, il faut faire partager sa foi et son enthousiasme. Il faut que chacun de ceux qu'il a mission de conduire comprenne sa responsabilité dans l'œuvre à accomplir ; au chef de faire communier ses hommes à l'idéal qui l'anime.

[65] *La force vive d'une armée, dit Marmont, ne croît pas en raison du nombre de soldats et de moyens matériels, mais bien plus en raison de l'esprit qui l'anime. Ceci est vrai pour tout groupe humain, quel qu'il soit. Insuffler l'esprit, créer le climat,*

communiquer la flamme, c'est là l'un des aspects les plus importants de la mission du chef.

[66] Un chef qui n'a pas la foi en sa mission ne saurait être heureux ; et cela est vrai dans tous les sens du terme : il n'a pas la joie en lui, et il va au-devant de l'insuccès.

[67] Un chef abattu est battu d'avance.

[68] Un chef sceptique, quelle que soit la forme de son scepticisme, élégante ou cynique, est un briseur d'élan pour lui-même et pour les autres.

[69] Rien n'est plus décevant pour un chef et pour ses subordonnés qu'un sceptique « À quoi bon ? » ou un découragé « Il n'y a rien à faire ». Réagir vigoureusement ; il y a toujours quelque chose à faire, et tout peut servir.

[70] Quand vous entendez quelqu'un vous dire : « Il n'y a rien à faire » – traduisez : il y a tout à faire, mais je ne me suis pas mis en mesure de faire quelque chose.

[71] Il n'y a pas de tâche inférieure, et pas d'être inférieur, mais ce qui est inférieur, c'est d'accomplir mal sa tâche. (PÉGUY).

[72] Seule la foi en la grandeur de sa tâche et ses possibilités de réalisation suscite l'énergie suffisante chez le chef pour se surpasser lui-même, et entraîner les autres à sa suite.

[73] *Pour venir à bout des choses, le premier pas est de les croire possibles*, disait Louis XIV.

[74] L'action en commun, quelle qu'elle soit, exige trop de sacrifices des intérêts particuliers, suppose une tension trop rigoureuse des forces, une discipline trop serrée des libertés pour pouvoir se passer d'une foi, d'un souffle, d'une mystique.

[75] Tout ce qui vit est animé d'un souffle. Tout ce qui est sans souffle est mort.

[76] On ne fait bien que ce que l'on fait avec passion. Celui qui travaille simplement pour gagner de l'argent et qui n'a pas la passion de son métier ne sera jamais un homme de valeur, encore moins un chef.

[77] Toutes les entreprises humaines, les plus humbles ou les plus élevées, les profanes comme les sacrées, sont soumises aux mêmes conditions organiques.

Croire, espérer, aimer, sont les vertus nécessaires à tout homme qui veut faire une œuvre vivante et féconde. Croire à ce qu'il entreprend et en espérer le succès, aimer son

travail et en offrir par amour le fruit aux hommes, telles sont les conditions premières et nécessaires auxquelles nulle entreprise n'échappe.

L'intelligence ne peut poursuivre un effort de construction si elle ne croit pas en la vérité et en l'utilité de sa tâche. Le courage ne peut affronter les obstacles s'il n'espère pas les vaincre.

Enfin tous les ressorts de l'action sont d'autant plus fragiles qu'ils sont plus violents s'ils ne sont pas commandés par l'amour. (Père DONCCEUR).

[78] L'ascendant des vrais chefs vient de la grandeur de leurs vues. L'homme a besoin de larges horizons ; il étouffe dans la mesquinerie.

[79] Aux officiers, qu'il soit demandé, avant tout, d'être des convaincus et des persuasifs, osons dire le mot, des apôtres, doués au plus haut point de la faculté d'allumer le « feu sacré » dans les jeunes âmes : 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 (LYAUTEY, *Le rôle social de l'officier*, p. 43.).

[80] Le timide qui manque de souffle ne sera jamais un entraîneur d'hommes ; mais, en sens contraire, l'audacieux qui manque d'idéal ne sera jamais un chef digne de ce nom.

[81] Un peu d'intelligence employée par un cœur passionné ira plus loin qu'un beau génie mis au service d'une âme froide. (MAUROIS).

[82] Faire croire à sa chance est pour le chef la meilleure des chances.

[83] Un chef qui croit à son étoile porte un air d'assurance qui écarte les velléités de résistance. Il ne connaît pas les indécisions, si nuisibles au succès. Il porte la conviction qu'il doit réussir, quoi qu'il fasse, et se trouve ainsi à l'abri des effets néfastes de l'effort converti. Il obéit à son impression instinctive, qui lui est toujours dictée par son subconscient, riche d'expériences antérieures.

[84] La finesse de votre esprit, la bonté de votre cœur, ne seraient rien, sans cet air vivant, cette expression animée que vous devez avoir si vous voulez enthousiasmer vos hommes.

[85] Ne pas être de ceux qui, voyant devant eux une bouteille à moitié pleine, se lamentent de ce qu'elle est à moitié vide.

[86] Il y a peut-être plus de pensées basses et méchantes dans le monde que de pensées élevées ; mais la puissance d'une seule pensée d'amour est infiniment supérieure à celle d'une pensée de haine.

[87] Celui qui a des raisons d'être mécontent de lui se dit mécontent des autres.

[88] Peut-on concevoir un chef « bonnet de nuit » ? Sans doute y a-t-il les soucis de la responsabilité, mais il y a aussi ses exigences, et l'optimisme n'est pas la moindre.

[89] Les dégoûtés ne font que des choses fades, les nonchalants ne font que des choses mornes, les pessimistes ne font que des choses mortes.

[90] Je sais bien que certains prétendent que les optimistes se recrutent presque exclusivement parmi les imbéciles, et pour une partie parmi les gens qui ne sont peut-être pas absolument des imbéciles, mais qui le sont au moins superficiellement. C'est évidemment une thèse que l'on peut essayer de prouver, mais on peut aussi prouver qu'il est beaucoup plus malin, quand on le peut, d'être optimiste que d'être pessimiste. La belle avance de voir le vilain côté des choses ; la belle avance de pouvoir dire quand un malheur arrive : « Je l'avais prédit ! »

Chaque chose, chaque événement a au moins deux faces : une belle et une laide. Pourquoi regarder la laide et ne pas, au contraire, se contenter de regarder la belle ?

...Dans la vie, il faut être optimiste ; les pessimistes n'arrivent à rien ; ils ont peur de tout, ils hésitent en tout, ce sont des philosophes très malheureux qui n'aboutissent pas ; ils réfléchissent toujours, ils se demandent sur quel pied ils doivent danser. En attendant, ils ne dansent jamais.

Il faut être optimiste, absolument optimiste (Camille CAVALLIER, *Sagesse du Chef*. pp. 26 et 33).

[91] Le monde ne sera vraiment heureux que lorsque tous les hommes auront des âmes d'artistes, c'est-à-dire que tous prendront plaisir à leur tâche, en comprendront la beauté et la vérité. (RODIN).

[92] Le chef dynamique est celui qui, ayant foi en sa mission, croit au succès de sa cause, dégage des moindres événements tout ce qui peut en être tiré de favorable et ne se laisse abattre ni par la contradiction ni par l'insuccès.

[93] Un chef ne s'étonne jamais d'avoir des contretemps, des contradictions, des difficultés.

Le premier mouvement lorsqu'un événement fâcheux arrive est de se plaindre, de gémir, peut être même de se mettre

en colère ? Autant d'énergie gaspillée. Le mieux est d'envisager froidement la situation et de se dire : « Que pourrai-je bien faire pour que ce coup dur soit le point de départ de quelque chose de meilleur ? Comment m'y prendre pour rebondir et transformer cet ennui en avantage ? »

Même si l'on ne voit pas la solution immédiate, le fait de réagir positivement constitue la meilleure attitude pour limiter les dégâts. Il y a des tuiles qui servent à bâtir ; il y a des pépins qui sont des semences.

[94] Un chef doit, en toute humilité et en toute vérité, avoir une certaine dose de confiance en lui-même ; confiance raisonnable et non présomptueuse dans la réalité de ses talents et de ses possibilités. Être humble en effet ne consiste pas à dire : « Je n'ai rien, je ne suis rien, je ne puis rien » car la conclusion est trop facilement « je ne fais rien », mais : « J'ai reçu un certain nombre de talents ; je n'ai pas le droit de m'en glorifier pour moi-même, mais j'ai le devoir de les développer et de les exploiter pour le service des autres. »

## Sens de l'autorité

[95] Le chef est le signe sensible de l'autorité.

[96] Le chef doit avoir une conscience élevée de sa mission de chef. Quel que soit son rang, il représente l'autorité ; il a le devoir de la faire respecter en lui.

[97] En faisant respecter l'autorité, le chef sert la communauté humaine à la tête de la quelle il est placé.

[98] Importance de l'autorité du chef pour l'efficiace de la troupe : *Une troupe bien en mains, moins instruite, vaut mieux qu'une troupe plus instruite, moins en mains*, disait Lyautey.

[99] L'autorité est un dépôt qui est confié au chef ; il n'a pas le droit de le dilapider. L'autorité est une force ; il n'a pas le droit de la gaspiller. L'autorité est une parcelle de la majesté divine ; il n'a pas le droit de la faire mépriser.

[100] Un chef bon enfant, bon garçon, ne tardera pas à se laisser marcher sur les pieds. Mais au delà de sa personne, c'est le principe d'autorité qui sera lésé, pour le plus grand dommage du groupe tout entier.

[101] Un chef qui n'inspire pas le respect n'est pas digne de la place qu'il occupe. Pour se faire respecter il faut être

respectable, et ceci non seulement dans l'exercice de sa fonction, mais dans toute sa vie.

[102] Grandeur et servitude du chef : un chef est compromis par la cause à la quelle il s'est donné et par le rang qu'il occupe au service de cette cause. Un chef n'a pas le droit de déchoir, et toute faute, même privée, est pour l'idéal qu'il représente une diminution de prestige.

[103] Dépositaire d'une parcelle d'autorité, le chef n'a pas le droit d'abdiquer ; il doit à l'intérêt général de faire respecter son autorité.

[104] Les hommes ne recherchent pas la complaisance d'une autorité faible ; ils sont heureux de trouver quelqu'un qui soit fort et sur qui ils puissent s'appuyer ; la fermeté virile les rassure, la faiblesse complaisante les met en défiance et finalement les dégoûte. (LACORDAIRE).

[105] Le bien commun marque exactement les limites de l'autorité du chef, mais aussi il lui donne sa force, son ascendant ; la conscience de parler et d'agir au nom du bien social communique au supérieur cette fermeté inflexible, cette assurance sans lesquelles il n'est pas de véritable chef. Car dans les limites du bien commun, il a véritablement autorité, c'est-à-dire pouvoir de lier et d'obliger ; n'en point user, ou d'une main débile, serait trahir le bien

commun en laissant s'affadir la vigueur imprescriptible de son droit.

[106] Je crois bien n'avoir jamais remarqué que des gens se fussent plaints d'être commandés pour des choses difficiles lorsqu'elles étaient bien ordonnées.

Au contraire, les pires révoltes ne manquent pas de suivre l'absence de commandement et je me demande si ce que nos pères ont revendiqué, avec une telle énergie, sous le nom de liberté, était autre chose que le droit à être bien commandés. (Père FORESTIER).

[107] Sous aucun prétexte, un chef ne doit humilier en sa personne la notion de l'autorité : celle-ci n'est pas son privilège personnel, mais la forme spéciale, éminente, que revêt son «service» ; se laisser aller à la camaraderie serait pour lui trahir sa mission ; il y perdrait avec son prestige la confiance qui est la condition même de son action.

Comme le père de famille, chez qui la dilection n'exclut pas la vigueur, le chef commande. (DUNOYER DE SEGONZAC).

[108] Dans la mesure où cela est possible, le devoir du chef est de prévenir le mécontentement et de porter remède aux injustices avant toute plainte. Pour y arriver, il faut qu'il

garde le contact avec ceux qu'il commande. Qu'il paie donc de sa personne. Qu'il aille aux tranchées s'il est général ; qu'il arrive à l'usine avec ses ouvriers, s'il est patron ; commander n'est jamais un privilège, c'est une charge. Il est nécessaire que le chef ait quelque imagination et que, faisant effort pour se représenter la vie de tous, il épargne à ceux qui sont sous ses ordres des souffrances ou des ennuis évitables. Le secret d'être aimé, c'est d'aimer – et de savoir le métier mieux que personne. Les hommes supportent d'être commandés, et même ils souhaitent de l'être, pourvu qu'ils soient bien commandés. (MAUROIS).

[109] Un chef est celui qui sait avoir de l'autorité et prendre ses responsabilités. Il n'est nullement nécessaire qu'il ait des plumes sur la tête, des dorures sur tout le corps ; pas davantage qu'il soit chargé de diplômes, ou de grades universitaires.

Mais il est indispensable qu'il ait du caractère et souhaitable qu'il ait de l'imagination. Il faut qu'il soit assez intelligent pour savoir s'entourer de conseils, et assez sur de son jugement pour prendre ses décisions tout seul. (Général LAFONT).

[110] Le chef sait très bien qu'il n'a pas la science infuse : il lui faut s'informer, se documenter, même auprès de ses

subordonnés qui sont souvent plus en contact avec les réalités et les difficultés immédiates.

Mais tout en écoutant leurs avis, il ne doit toutefois être lié par personne. Le soviét, c'est le gâchis. Empressé à chercher des lumières, un vrai chef ne cherche nulle part un appui. Il échange des pensées, il ne consent nullement au partage des responsabilités. À maintes reprises, dans le « Mémorial », Napoléon explique ce que fut, à cet égard, sa propre pratique. Il écoutait tout le monde, provoquait les avis, se faisait soumettre des mémoires, et il entendait que chacun lui parlât en toute liberté. Après cela, il décidait seul.

[111] Le plus grand malheur pour un chef, c'est d'avoir peur de parler et d'agir en chef.

[112] Quand un chef se laisse aller à oublier sa condition de chef, les subordonnés ont beau jeu à l'oublier eux-mêmes.

[113] Le chef dûment mandaté n'a pas à se faire pardonner son rang de supérieur, pas plus qu'il n'a à mendier l'obéissance. Qu'il commande sans arrogance, mais qu'il commande. Qu'il tienne son rang sans orgueil, mais qu'il s'y tienne. La carence de l'autorité est encore plus préjudiciable à une collectivité que son excès.

[114] Il y a des chefs qui, par désir de popularité ou par puéril égalitarisme, ont cru bon de pratiquer sans limites le laisser-faire et le laisser passer. Ils ont provoqué l'incurie, le désordre, la ruine et la défaite.

[115] Quand, par fausse humilité, par peur des responsabilités ou crainte de faire de la peine, un chef hésite à prendre une décision et à faire respecter son autorité, il prépare un état d'anarchie dont lui-même et ses subordonnés seront les victimes.

[116] On parlait un jour à saint Thomas d'Aquin de plusieurs candidats possibles pour un poste de supérieur :

– *Celui-ci est un savant.*

– *Qu'il nous enseigne, répondit Thomas.*

– *Celui-ci est un saint.*

– *Qu'il prie pour nous.*

– *Ce troisième est un chef.*

– *Qu'il soit placé à notre tête et qu'il nous commande.*

## Esprit de décision et d'initiative

[117] On peut avoir d'excellentes qualités et n'avoir que l'étoffe d'un subalterne ; ce qui révèle le chef, c'est l'initiative et le courage des responsabilités.

[118] Un homme qui « prend ses responsabilités » est celui qui froidement a tout pesé, tout examiné, qui a vu les risques, qui ayant fait le rapport des risques et du résultat, a jugé que le résultat valait le risque et au delà, et qui alors a décidé de marcher. (Foch).

[119] Le chef qui a peur des responsabilités et qui borne ses ambitions à des choses faciles et ordinaires manquera toujours de souffle pour entraîner les autres.

[120] Une bonne décision, même imparfaite, suivie d'une ferme exécution, est meilleure que l'attente prolongée d'une résolution idéale qui ne sera jamais ou trop tardivement exécutée.

[121] Voici ce que Pierre de la Force a écrit de la mentalité des ministres qui entouraient Louis XVI : *Le souci de ne se mouvoir que suivant l'usage rendait timide et il semblait que tout dessein marqué d'une forte estampille personnelle eut un air d'originalité dangereuse, que si une initiative hardie osait se*

*produire, l'étiquette s'interposait qui ralentissait toutes choses, et les pensées pour parvenir jusqu'au maître repassaient par tant de filières que, dans l'entre-temps, l'occasion avait échappé. On sait à quelles catastrophes cette timidité empesée et ce conformisme paralysant ont finalement abouti.*

[122] Rien n'est plus dangereux pour un chef que l'impuissance à se décider. La volonté incapable de se fixer sur l'acceptation ou le refus d'un projet hésite perpétuellement. Certes, il faut avant de se dévider procéder à un examen loyal et consciencieux des solutions en présence. Mais vouloir trouver la solution parfaite et pleinement adéquate est une chimère. C'est en ce sens que décision vaut mieux que précision, car de cette perpétuelle oscillation du chef naît l'énervement des collaborateurs, l'inquiétude des exécutants, sans parler des pertes de temps et d'argent ; et finalement, sous prétexte d'éviter la précipitation, le chef indécis provoque de nouvelles complications.

[123] Un chef, c'est quelqu'un qui pour être toujours prêt à l'action s'est fait de bons réflexes, car la vie est une somme de petites décisions, et c'est la fidélité à ces petites décisions qui met le chef à même d'en prendre de grandes au moment le plus imprévu.

[124] Un chef ne doit jamais rester passif ou inactif, car s'il ne cherche pas à dominer les événements, il sera dominé par eux. *La joie de l'âme est dans l'action*, telle était la devise de Shelley que Lyautey avait prise à son compte. En vérité, on pourrait dire que le salut du chef est dans l'action.

[125] Un chef qui attend des ordres ou des temps meilleurs pour agir n'est pas un vrai chef.

[126] Un chef, c'est quelqu'un qui sait prendre à temps des initiatives efficaces, ce qui est un art autant qu'une science. Il faut, comme disait Foch, *connaître son affaire*, mais il faut également avoir cette intuition qui aide à saisir le moment où l'on doit sortir des sentiers battus et des formules stéréotypées.

[127] S'il ne convient pas de tout bousculer pour le plaisir de changer quelque chose, il ne convient pas non plus de se fier à ce qui s'est toujours fait, par crainte d'innover. C'est là où un fonctionnarisme étroit risque de stériliser des jeunes qui avaient de l'étoffe et qui sont devenus des chiffes.

[128] Ce qui manque à beaucoup de jeunes, c'est l'imagination et la foi en la puissance de l'homme appuyée sur la force de Dieu. *Je suis tout puissant en Celui qui est ma force*, disait saint Paul. *Le territoire des possibles est une surface*

*élastique*, a écrit Maurois. Il dépend de la décision du chef de l'étendre ou de le restreindre.

[129] Les deux notions de responsabilité et d'autorité sont intimement liées. L'une ne va pas sans l'autre et elles sont fonction l'une de l'autre. Il ne peut y avoir de responsabilité que là où il y a autorité, car pour être tenu pour responsable il faut être en mesure de répondre. D'autre part il ne saurait y avoir d'autorité que là où il y a responsabilité, car une autorité irresponsable serait une folie, une absurdité. L'autorité doit grandir avec la responsabilité.

[130] L'initiative peut très bien ne pas consister à prendre de sa propre autorité des décisions qui sont de la compétence du chef supérieur mais plutôt à provoquer les ordres qu'impose la situation.

[131] Les Berbères ont un proverbe : « Choisis et tu gagneras ». Et s'il n'y a pas de raison pour choisir ? Peu importe ; choisis, ou ta ruine est certaine. (MAUROIS).

[132] La capacité de décision est une des qualités spécifiques du commandement. Si, en effet, le chef en est dépourvu, c'est la paralysie de l'affaire ; et si, au contraire, ses collaborateurs l'exercent à sa place, c'est l'anarchie.

[133] Il faut être d'une nature avide de responsabilités. Les décisions, il faut les prendre avant qu'elles ne soient imposées ; les responsabilités, il faut aller au-devant d'elles. (FOCH)

[134] Le chef-né, c'est celui qui conçoit avec enthousiasme l'œuvre à faire, décide avec ardeur, et entraîne les autres par la promptitude de son choix.

[135] Il vaut mieux avoir moins d'idées et réaliser celles que l'on a, que d'avoir beaucoup d'idées et n'en réaliser aucune.

[136] L'obéissance ne sera aisée et confiante que si le chef sait ce qu'il veut, et le veut énergiquement, c'est-à-dire s'il manifeste l'esprit de décision.

Rien n'est plus nuisible à l'autorité que de paraître hésiter, de chercher sa voie ou de revenir en arrière. C'est une atteinte tout à la fois à l'admiration due à la supériorité du chef et à la tranquillité et au repos légitimes du subordonné.

[137] Avez-vous jamais observé des chauffeurs aux carrefours ?

Devant le conducteur à la volonté ferme qui s'est donné une direction et qui s'y tient, les autres se rangent prudemment, et l'hésitation est ici cent fois plus dangereuse que l'audace. (MAUROIS).

[138] L'obéissance passive n'est jamais l'abaissement d'un homme devant un autre homme. C'est l'effacement volontaire d'un individu devant une fonction. Quand je me mets au garde à vous devant mon colonel (avec un vif plaisir, je vous assure), ce n'est pas devant un homme que je claques les talons. C'est devant un principe d'autorité que je juge utile et respectable et sans lequel les sociétés humaines, nourrices de votre précieuse liberté, n'auraient jamais existé. (MAUROIS).

[139] La décision est la solution d'un problème dont les données, parce que vivantes et humaines, sont complexes et délicates. Elle n'est pas seulement affaire d'intelligence ; elle n'est pas la conclusion mathématique d'équations algébriques ; elle est acte de volonté où, après avoir examiné avec sagesse les éléments en présence, le chef s'engage tout entier.

[140] Le « peut-être » de Montaigne est convenable pour un philosophe, le oui ou non convient mieux à un chef (DAUTRY, *Métier d'homme.*).

[141] Agir, précisément, *c'est, à chaque minute, dégager de l'enchevêtrement des faits et des circonstances, la question simple qu'on peut résoudre à cet instant-là.* (GRASSET).

[142] Sachez ce que vous voulez, et faites le. La volonté est un agent d'exécution. Pour remplir sa tâche avec succès, elle doit donc se distinguer par sa puissance, son énergie, sa vigueur, sa continuité d'efforts, sa ténacité. Ce sont là des qualités de caractère.

[143] Il faut savoir : les connaissances sont une base indispensable. Il faut pouvoir, et pour cela développer ses facultés d'intelligence, de jugement, d'analyse, de synthèse. Mais si tout cela fonctionne à vide, à quoi bon ? Il faut se décider et vouloir avec une volonté soutenue, inflexible, pour aller jusqu'au bout.

L'important est d'agir, pour réaliser ses conceptions, pour aboutir à des résultats. Travaillez. Mettez pierre sur pierre. Construisez. Il faut faire quelque chose. Il faut agir. Il faut obtenir des résultats... Des résultats, voyez-vous, je ne connais que cela ! (Foch).

[144] Un homme qui est incapable de se décider, qui renvoie toujours à plus tard, qui a tendance à remettre à la dernière minute le choix d'une solution, qui n'intervient pas lorsque cela va mal, n'est pas fait pour être un chef.

Un chef se reconnaît à son esprit de décision. Vivre, c'est choisir et choisir, c'est toujours sacrifier quelque chose. Un homme peut être un savant, un technicien remarquable, un

philosophe éminent : s'il ne sait pas prendre en temps utile la décision qui s'impose et la faire respecter, il n'est pas un chef.

[145] C'est la volonté du chef qui commande chez lui l'attention aux problèmes, l'effort de concentration de la pensée, et, par-dessus tout, le choix de la décision.

Certes, le chef doit savoir peser le pour et le contre, mais il faut qu'à un moment donné, et pas une minute trop tard, il ait éliminé toutes les possibilités sauf une.

Combien d'hommes intelligents mais incapables de choisir ont fait la ruine des entreprises qui n'auraient jamais du leur être confiées !

[146] Le courage des décisions est une des formes essentielles du don de Force qui fait les chefs.

## **Esprit de discipline**

[147] La plupart des chefs ont à obéir à des supérieurs autant qu'à commander à des inférieurs. Ils doivent à ceux qui sont placés en dessous d'eux l'exemple de la déférence et de l'obéissance à leurs propres supérieurs.

[148] Le vrai chef s'efforce de comprendre la pensée de ses supérieurs et concilie l'indépendance et l'originalité de ses conceptions personnelles avec le respect des ordres légitimes. Sortir des limites de l'épure, c'est non seulement insubordination personnelle, mais c'est désordre d'autant plus grave que l'on est responsable d'une collectivité.

[149] Discuter les décisions de son chef hiérarchique est toujours dangereux, car le plus souvent cette discussion se produit dans le vide, sans posséder les éléments nécessaires, et détermine chez les subordonnés une hésitation dans leur obéissance qui suffit à faire échouer les plans les mieux combinés.

[150] Seul, un commencement d'exécution loyale d'un ordre permet de juger de l'importance réelle des difficultés, que notre paresse native et notre peur d'être bousculés dans notre routine sont souvent grossies à plaisir.

[151] La critique déprime le moral ; elle s'attaque au courage des individus ; elle apporte au groupe l'incertitude et le désaccord et brise l'unité de vues comme l'unité d'action.

[152] Bien qu'investi d'une autorité dont le principe remonte jusqu'à Dieu, le chef reste néanmoins un homme.

Et parce qu'il est homme, il ne peut pas ne pas y avoir en lui quelque imperfection.

Certes, le chef a le devoir de se valoriser sans cesse et de toute manière, pour être à la hauteur de sa mission et être digne de son commandement. Mais ses subordonnés, et principalement ses collaborateurs qui, vivant près de lui, peuvent plus facilement déceler ses points faibles, doivent prendre garde à ne pas se laisser hypnotiser par eux. Ils seraient eux-mêmes les premières victimes de la perte de prestige du chef à leurs yeux.

Il faut croire à son chef pour être prêt à le suivre jusqu'au bout, et il faut que le chef sente que son équipe croit en lui pour qu'il ait le courage de demander à ceux qui l'entourent les efforts et les sacrifices qui les mèneront tous à la victoire.

[153] Le vrai chef atténue les fautes de ses supérieurs, s'il y a lieu, et est heureux de montrer à ses subordonnés que le succès vient du chef responsable.

[154] Plus la critique vient de haut, plus elle peut faire de mal. Un chef qui critique son supérieur devant ses subordonnés risque de perdre son influence et de voir promptement ses propres méthodes passées au crible. En réalité, le moral repose sur le loyalisme, sur la fidélité envers les chefs.

[155] La discipline n'est féconde qu'à condition d'être joyeuse et active. Un simple conformisme passif, timide, une crainte cache des reproches ou des sanctions, sont dépourvus de réelle valeur sociale. Ce qui fait consentir à la discipline, ce doit être un fort sentiment de l'intérêt commun, de l'honneur commun, de l'œuvre ou de l'entreprise commune.

La discipline ne risquera pas alors de supprimer ou d'affaiblir les initiatives. (Père SERTILLANGES).

[156] Être discipliné ne veut pas dire se taire, s'abstenir ou ne faire que ce que l'on croit pouvoir entreprendre en pratiquant l'art d'éviter les responsabilités, mais bien agir dans le sens des ordres reçus, et pour cela trouver dans son esprit, par la recherche, par la réflexion, la possibilité de réaliser ces ordres, et dans son caractère l'énergie d'assurer les risques qu'en comporte l'exécution. (Foch).

[157] La discipline, pour un chef, ne signifie pas l'exécution d'ordres reçus autant qu'ils semblent convenables, justement raisonnables et mêmes possibles. Cela signifie que vous avez complètement épousé les idées du chef qui a donné l'ordre et que vous faites tout le possible pour y satisfaire. La discipline ne veut pas dire le silence et l'abstention pour ne faire que ce qui vous apparaît comme

possible sans vous compromettre ; ce n'est pas la pratique de l'art d'échapper aux responsabilités.

Au contraire, c'est agir dans le sens des ordres reçus. (MAUROIS).

[158] Si l'adjoint se contente d'exécuter les ordres sans chercher à les comprendre ; s'il ne va pas jusqu'à communier à la pensée de son chef, l'autorité sera précaire au détriment du but à réaliser en commun.

[159] La discipline bien comprise ne tue pas la personnalité, elle harmonise les hommes en coordonnant les efforts.

[160] L'augmentation de discipline se traduit toujours par un accroissement de bien-être comme le développement de l'énergie par un supplément de force.

[161] À tous les degrés de l'échelle sociale, dans la vie familiale comme dans la vie professionnelle, la restauration du sens de l'autorité s'impose, et en contrepartie la rééducation de l'esprit de discipline.

*La discipline, dit le vieil adage militaire, est la force principale des armées.* Elle est aussi la force principale d'une nation qui ne veut pas périr. Un redressement national demande la collaboration et l'adhésion de tous.

Il y a peut-être plusieurs routes pour sortir d'une forêt où l'on s'est égaré. Celle qu'il faut prendre est celle ; que le chef dûment mandaté a choisie. Sans doute peut-on, théoriquement, en concevoir de meilleures, mais la meilleure en fait est celle qu'il aura indiquée, parce que, précisément, il l'aura indiquée. Si chacun partait de son côté, suivant sa fantaisie ou son génie personnel, ce serait l'effritement du groupe et bientôt sa mort en tant que groupe.

D'autre part, un chef possède des éléments d'information que ses subordonnés ignorent. Ayant «en son conseil » pris sa décision, il doit être assuré qu'il sera suivi, car il ne peut appliquer ses facultés de chef au bien général s'il n'a pas une absolue sécurité sur ce point.

## Énergie réalisatrice

[162] Un chef ne doit pas se contenter de prendre une décision ; il faut que cette décision « s'incarne dans la réalité ». Ce qui compte ce n'est pas l'ordre donné, c'est l'ordre exécuté.

[163] Un chef sans énergie ne saurait être un chef.

Mais il ne s'agit pas d'une énergie brutale, il s'agit d'une énergie réalisatrice qui, proportionnant son effort à l'effet qu'elle veut obtenir, garde toujours des possibilités pour ne pas être à court de souffle au moment de monter une côte.

[164] Un chef doit avoir le cœur solide et ne pas se laisser arrêter par le premier obstacle ; il connaît la devise : *À cœur vaillant rien d'impossible*, et, selon la formule du Général Clément-Grandcourt : *le vrai chef, civil ou militaire, spirituel ou temporel, sait faire du possible avec de l'impossible ; c'est même à cela qu'on le reconnaîtra.*

[165] On n'obtient rien sans mal, et l'homme d'action ne doit pas s'étonner de rencontrer des difficultés.

Elles peuvent venir de lui-même, ce ne sont pas les moins dures à résoudre. Elles peuvent venir de la part de ses subordonnés, ou plus encore de la part de ceux qui devraient être pour lui un soutien et un appui. Elles peuvent venir aussi des circonstances et de la nature même des choses.

Le vrai chef accepte toujours l'irréparable, et, comme disait Lyautey, *il s'en arrange.*

[166] Un chef s'attend aux difficultés, mais ne se laisse pas hypnotiser par elles. Prévues ou imprévues, elles font partie du programme.

[167] Les difficultés sont faites pour être vaincues.

Pour un chef, elles ne sont pas des barrières qui l'arrêtent, mais des tremplins qui lui donnent l'occasion de se surpasser en l'obligeant à les surmonter.

[168] Un chef, tout en étant souple et « collant au réel », ne doit pas changer trop souvent de direction. Les revirements trop fréquents inquiètent les subordonnés et leur enlèvent la confiance.

[169] Le succès dépend plus encore de la persévérance et de la ténacité dans l'exécution que de l'habileté dans la conception.

[170] Le don du chef, c'est le don de force. Mais, comme disait Foch, *par une âme forte il faut entendre, non pas celle qui ne connaît que les fortes émotions, mais bien celle dont les fortes émotions ne troublent pas l'équilibre.*

[171] Il n'y a pas d'action sans risque ; mais celui qui ne risque rien n'a rien. Il faut peser le risque, essayer de le diminuer, mais, selon les termes du règlement de la Marine, *il faut le courir d'un cœur ferme et résolu.*

[172] L'effort est la seule source certaine de liberté et d'idéal contre l'anarchie intérieure des instincts et des appétits égoïstes. Qui sauve l'effort, sauve la personnalité, et, par le fait même, la communauté.

[173] Quoi que vous fassiez dans la vie, faites-le le plus vigoureusement possible (LYAUTEY).

[174] On ne peut être un vrai chef que si l'on sait triompher des obstacles exceptionnels ; on n'en triomphera que si l'on fait preuve d'une volonté elle-même exceptionnelle. Or rien n'exige un plus haut degré de volonté, rien n'exerce davantage les facultés, que de commander à ses passions, à ses désirs véhéments, à son extérieur lui-même, en réprimant tous les gestes inutiles ou excessifs de joie, de peine, de frayeur, d'enthousiasme, d'horreur ; à sa physionomie, que l'on sait ait rendre impassible dans les pires angoisses.

Tout cela c'est de la maîtrise de soi, tout cela sculpte le visage en traits austères, et lui donne cet air à la fois assuré et inexorable qui entraîne l'obéissance ; car quiconque est sans pitié pour ses propres faiblesses doit l'être pour celles d'autrui. Qui sait se commander à soi-même saura braver la résistance de ses subordonnés. En un mot cette parfaite

maîtrise de soi prépare l'autorité. (L. TOULEMONDE, *L'Art de commander*, p. 193.).

[175] Le moindre résultat exige une certaine fermeté et une certaine ténacité.

[176] L'intelligence ? Bien sur, il faut en avoir. Mais avant tout de la volonté : une volonté fixe qui ne se disperse pas. Tout est là : vouloir...Même avec une intelligence moyenne, celui qui bande toute sa volonté vers un but précis et persévère en gardant l'esprit tendu est sur d'arriver. Prenez une idée, fixez-la comme une étoile polaire, marchez les yeux attachés sur elle. On ne réussit que par un travail acharné et bien dirigé. (Foch).

[177] Seuls ceux qui osent réalisent. Seuls ceux qui organisent réussissent. Ce qui souvent peut paraître « chance » ou « hasard » n'est jamais que le fruit d'un long travail préalable et de la volonté d'aboutir.

[178] L'action n'est pas autre chose qu'une adaptation incessante de soi-même et de ce qu'apporte la vie à un but entrevu clairement et voulu obstinément.

[179] Quel que soit l'idéal qui anime un chef, il est des heures où le labeur quotidien peut lui paraître lourd. Il est homme et se sent envahi par une lassitude à laquelle se mêle

un peu d'amertume, tant les conditions de travail sont parfois ingrates.

Mais qu'il se rappelle qu'aucun effort n'est perdu, qu'aucun insuccès n'est définitif.

[180] Qu'on sente que le chef ne se décide que par des motifs très élevés, par devoir, pour le bien de tous, s'oubliant lui même, et pour cela maître de lui, de son émotion, de son caprice ou de sa colère. Jamais troublé, jamais surpris, jamais déconcerté. Mais qu'on sente aussi, une fois la décision prise, que rien ne fera ployer sa volonté, et que, s'il a l'âme assez grande pour reconnaître ses torts, pour corriger ses vues, il a l'âme trop grande pour ne pas affirmer les nécessaires devoirs, fût-ce au péril de sa paix. (Père BESSIÈRES).

[181] Tout chef doit s'attendre à une vie dure, physiquement et moralement. Il connaîtra peut-être plus de revers que de succès, plus de déceptions que de joies, plus d'incompréhensions que de récompenses, plus d'ingratitude que d'encouragements, plus de difficultés que de coups de chance.

Mais le vrai chef ne se laisse pas arrêter par ces perspectives ; une autre domine en son cœur : celle de la fécondité invisible de l'action désintéressée qui transcende

les apparences. Dans cette foi il trouve la source cachée de ses énergies les meilleures.

## **Calme et maîtrise de soi**

[182] Pour garder son calme. Il faut avoir pris l'habitude de ne jamais rien dramatiser et, selon la formule de Foch, ne pas prendre au tragique les choses simples, et simplifier les choses tragiques.

[183] Le chef qui veut être digne de commander doit commencer par être capable de se commander à lui-même. Sans maîtrise de soi, personne ne peut prétendre à la maîtrise des choses et encore moins des hommes.

[184] Toute la personne du chef doit dégager une impression de sérénité pour que ceux qui l'entourent se sentent en sécurité.

[185] Le moindre signe d'inquiétude, de dépression, a fortiori d'affolement, qui n'aurait pas de conséquences graves si vous étiez seul, peut avoir des répercussions irréparables sur le groupe que vous commandez.

[186] Un chef ne connaît pas la peur ou, s'il la connaît, personne ne doit rien en savoir. Il doit donner l'impression

qu'il sera, selon la forte expression de La Varenne, partout et toujours supérieur à l'événement. Réflexes abolis, nature domptée, comédien du courage s'il le faut, il accepte tous les risques, pourvu que son sang-froid apparent rassure les siens et leur évite la panique, qui est le pire des risques.

[187] Instinctivement, à l'heure du danger, on regarde le visage du chef : si l'on surprend chez lui de l'énervement ou de l'angoisse, cette impression se reflète dans la collectivité avec un coefficient d'autant plus fort que le chef est plus aimé et que l'on croyait davantage pouvoir compter sur lui.

[188] Un des généraux de Verdun, qui attendait dans son poste de commandement les nouvelles de l'attaque, et ne pouvait savoir que ce que lui disait par bribes le téléphone, note : « L'inquiétude me dévore, l'angoisse me torture, et pourtant si je veux conserver mon prestige, faire rayonner la confiance, il me faut offrir aux yeux inquiets qui m'interrogent à la dérobée un masque impassible. Mon geste doit rester sobre, ma voix ferme, ma pensée lucide. Je ne connais pas d'épreuve plus dure, et aussi plus décisive, pour la volonté du chef » (Général Passaga).

[189] Le calme donne tout de suite l'impression d'une volonté qui sait ce qu'elle veut et qui ne se laissera pas détourner de son but. Un regard tranquille et ferme suffit

souvent pour inspirer une sorte d'insécurité aux indociles : d'instinct ils sentent qu'ils n'auront pas le dernier mot.

[190] Tous ceux qui ont fait la guerre se rappellent le coup d'œil inquiet de la troupe vers l'officier aux moments critiques ; le calme ou la feinte gaîté d'un jeune chef de section n'était-il pas alors plus générateur de confiance que les cris inarticulés d'un vieil adjudant ?

[191] Pour rester calme, le chef doit savoir se ménager. Un chef fatigué, fourbu, harassé, excédé, ne saura jamais dominer une situation difficile. C'est tout un art que de connaître ses limites et de ne pas donner dès le début toute sa puissance, au point d'être essoufflé au moment où l'on aurait besoin d'un reste de vigueur.

La santé et la puissance de travail sont au premier rang des conditions requises pour être un chef. L'immensité de la tâche est moins exigeante encore que la continuité de l'effort, et tandis que l'infirmité autorise les recherches du savant et les créations de l'artiste, elle constitue un handicap sérieux pour l'action du chef.

[192] C'est un art pour un chef que de savoir prendre du repos, mais cet art est indispensable et le chef qui le néglige pour lui-même est exposé un jour ou l'autre à perdre le

contrôle de ses réflexes. Gengis Khan disait que *le chef infatigable n'est pas apte à commander*.

[193] Tous les meneurs d'hommes sentent le besoin de s'isoler pour méditer au calme et se réservent du temps pour élaborer leur action immédiate ou lointaine. C'était ce que Gallieni appelait *son bain de cerveau*.

[194] Le chef, à force de donner, se viderait rapidement s'il ne songeait à son ravitaillement intellectuel et spirituel. Il doit organiser son temps de façon à se ménager, quotidiennement, une ou deux heures de méditation et de lecture. Il doit avoir régulièrement, avec ses camarades, des réunions qui ne lui apportent pas seulement amitié et détente, mais qui permettent de poursuivre en commun des enquêtes, des réflexions. Il doit avant tout préserver et cultiver en lui sa faculté de créer : imaginer sans cesse des initiatives nouvelles, des expériences neuves ; faire le bilan de ce qu'il connaît de ses jeunes, hasarder à leur sujet des hypothèses nouvelles, qu'ensuite les faits viendront infirmer ou confirmer ; rester ouvert à la richesse humaine que pourrait fort bien lui apporter la découverte de ses jeunes (Michel HERR, revue Esprit, mai 1941).

[195] Comme j'ai toujours plus de choses à faire que de temps pour les faire, et que cette vue me préoccupe et

m'entraîne, je ne considérerai plus les choses que j'ai à faire, mais le temps que j'ai à employer. Je l'emploierai sans rien perdre, en commençant par les choses les plus importantes, et pour celles qui ne seront pas faites, je ne m'en inquiéterai pas. (Mgr DUPANLOUP).

[196] Le chef évite les paroles inutiles ; il sait être discret, ne livre pas ses projets ni ses états d'âme. Richelieu prétendait que *le secret est l'âme des affaires, et qu'il faut écouter beaucoup et parler peu pour agir efficacement.*

[197] Le silence du chef, indice d'une volonté forte et d'une réflexion intense, inspire le respect. La logorrhée et le bavardage font baisser le prestige souvent, la confiance toujours.

[198] Pour rester calme, il faut que le chef ne se laisse jamais déborder, ni par les occupations, ni par les événements, ni même par les hommes, et on pourrait ajouter : ni même par lui-même.

[199] Un homme d'action ne s'arrête pas à déplorer ce qui vient contrarier son action ; il l'accepte comme une nouvelle donnée du problème qu'il doit résoudre. (GRASSET).

[200] Ne dites jamais « je suis débordé », car au bout d'un certain temps cela deviendra chez vous comme une obsession et un besoin de l'affirmer sans cesse ; vous finirez par y croire et ce sera la porte ouverte à toutes les impatiences et à la fatigue nerveuse.

[201] Ce qui fatigue et ce qui énerve, ce n'est pas tant ce que l'on fait que ce que l'on n'arrive pas à faire ; c'est pourquoi il faut qu'un chef sache organiser sa vie. Avoir le sens de la hiérarchie des valeurs, établir un ordre d'urgence pour ses activités, et proportionner à l'importance de chaque effort le temps qui doit lui être réservé.

[202] *La patience est une grande garantie d'ordre*, dit l'éducateur américain Hughes. *Perdre son contrôle sur soi-même, ajoute-t-il avec raison, est toujours le plus sûr moyen de perdre son autorité sur autrui. Un maintien tranquille, ayant sa source non dans un tempérament flegmatique, mais dans une discipline personnelle, exerce sur des gens nerveux, sans contrôle, une influence de suggestion à la quelle ils n'échappent pas.*

[203] Un poète de l'Inde antique a dit : *Subjuge-toi toi-même pour subjuguier les autres. Comment, sinon par une force personnelle, pourrais-tu les amener à vouloir ce que tu veux ?*

[204] Un chef irrité ou excitable cesse de remplir la plus essentielle de ses fonctions, qui est d'incarner l'autorité et

l'ordre véritables ; il n'est plus, lui aussi, qu'un échantillon de cette dissipation, de cette inquiétude, de ce manque de contrôle qu'il prétend combattre en autrui. Et dès lors, quelque zèle qu'il déploie à faire de la discipline, un esprit d'ordre ne saurait émaner de lui (FOERSTER, L'École et le caractère,).

[205] Vous allez prendre la tête de vos hommes, ce n'est pas le moment de perdre la votre.

[206] Si des obstacles imprévus se présentent, le chef est le seul qui n'ait pas le droit de s'en émouvoir. Quand tous seront découragés il lui faudra encore plastronner pour donner du courage aux autres, alors qu'il n'en a plus pour lui.

[207] Voici les conseils que donnait en cas de crise un patron qui a l'expérience des affaires : « Ne dites pas à vos collaborateurs : ce n'est rien, vous êtes des poltrons ! N'exagérez pas non plus en sens inverse, en leur criant : tout est perdu, sauve qui peut ! Dites-leur plutôt : la situation est très grave et nécessite toute votre énergie ; mais restez calme et ayez confiance en ma fermeté comme j'ai confiance en votre dévouement (COURAU, Le Patron et son équipe).

## Sens du réel

[208] Avoir une grande idée, nourrir un bel idéal, c'est bien ; mais tout cela n'est rien si l'idéal reste un rêve, et l'idée une vue de l'esprit. Il faut que l'idéal s'incarne dans la réalité. Et c'est ici que le chef, pour ne pas faire fausse route, pour éviter tout décalage entre l'intelligence et la vie, doit développer en lui le sens du réel.

[209] Le métier de chef ne convient pas au rêveur qui, vivant dans la stratosphère, oublie d'avoir la tête sur les épaules et les pieds sur la terre.

[210] C'est un métier qui ne convient pas au pessimiste morbide qui, ne voulant voir que le mauvais coté des choses, des gens et des événements, s'est rendu incapable de découvrir leurs possibilités cachées.

[211] C'est un métier qui ne convient pas à l'optimiste béat que sa candeur naïve met à la merci des malins et des charlatans.

[212] Le métier de chef ne convient pas à ces bavards verbeux qui croient avoir agi pour avoir beaucoup, parlé. Ils ne s'aperçoivent pas qu'en se payant de mots ils se nourrissent d'illusions.

[213] L'inadaptation au réel et aux hommes est un vice rédhibitoire pour le commandement.

[214] En France, sous l'influence des philosophies subjectives, à cause de l'enseignement exagérément livresque, l'intelligence n'est plus, pour beaucoup, la faculté de voir le réel, mais la faculté de spéculer et dissenter brillamment. D'un homme habile à palabrer on dit «qu'il est intelligent».

On construit des systèmes dans sa tête, on échafaude des hypothèses ; on croirait déchoir en allant voir sur le terrain ce qu'il en est. Ce fut la grande faiblesse, dans tous les départements de l'activité nationale, de nos États-majors. Trop d'esprits brillants s'étaient tellement entraînés à jongler avec les systèmes financiers, économiques, militaires, qu'ils avaient perdu contact avec les réalités humbles de la vie humaine et préalablement avec le bon sens (Père FORESTIER).

[215] Avoir le sens du réel, c'est d'abord connaître objectivement la réalité, et connaître ce que la réalité peut, dans le présent et dans l'avenir, supporter de possibilités.

[216] Voir clair, voir vrai, voir juste, tel doit être le regard du chef.

[217] Le pire dérèglement de l'esprit est de voir les choses comme on veut qu'elles soient, au lieu de les voir telles qu'elles sont. (BOSSUET).

[218] Ne vous contentez pas de ce qu'on vous dit : allez-y voir vous-même. Je ne vous demande pas ce que vous pensez. Dites-moi ce qui est... Les faits sont là. Il faut les voir. Ils restent. Ce n'est pas avec du sentiment que vous les ferez disparaître. (Foch).

[219] Avoir le sens du réel, c'est se connaître soi-même, connaître ses possibilités aussi bien d'ailleurs que ses limites. Cela fait partie des données du problème, et il faut avoir le courage de ce que l'on est avant d'avoir le courage de ce que l'on veut être.

[220] Avoir le sens du réel c'est, non pas se lamenter stérilement sur les imperfections de ses subordonnés, mais s'appliquer à les utiliser suivant leurs capacités.

[221] Avoir le sens du réel, c'est se méfier des formules toutes faites. Il n'y a pas de formulaire tout mâché où les cas qui se présentent ont une solution imprimée d'avance. Il faut étudier, résoudre chaque cas pour lui-même. Les solutions toutes faites sont affaire de commis, c'est-à-dire de ceux qui n'osent pas parce qu'ils ne savent pas ou qu'ils ne connaissent que le fameux « précédent » administratif,

père de cette *odieuse routine qui enlève tant d'énergies pour en faire tant de stérilités.*

[222] Un chef doit toujours avoir l'esprit en éveil. Il ne doit jamais considérer son organisation comme définitive.

À un certain point de vue, il est moins difficile de mettre une institution sur pied que de la maintenir en bon ordre de marche, car la vie est chose si mouvante qu'il faut renouveler sans cesse ses conceptions pour les faire cadrer avec les conditions nouvelles des circonstances et des personnes.

Le chef qui s'endormirait dans la routine ne tarderait pas à perdre contact avec le réel et deviendrait vite un inadapté.

[223] Un chef devient vieux, soit à partir du moment où il refuse de repenser les problèmes, soit à partir du moment où il ne se sent plus de force à renouveler ses conceptions et ses cadres.

[224] Le jeu de l'action fait trop souvent oublier la nécessité, pour toute entreprise, de repenser continuellement ses sources, son esprit, sa mystique, son avenir. On est parti dans un grand élan, puis faute de temps, absorbé par la tâche venant au jour le jour, on glisse à l'automatisme. Un chef d'État ou un industriel ingénieux

entretiendrait à coté de lui un groupe d'hommes de méditation, chargés du seul souci de remettre continuellement l'œuvre en cause, de l'entretenir en intelligence et en spiritualité.

Il conviendrait aujourd'hui de multiplier les chargés d'étude et les chargés de mission dans tous les organismes collectifs, en considérant leur fonction non pas comme une aimable sinécure, mais comme une des plus essentielles de toutes. (BUSSY ROBIN).

[225] Le chef ne doit jamais faire table rase du passé. Il a intérêt quand il prend en mains les leviers de commande, à ne pas tout bousculer, et surtout à ne pas donner l'impression qu'il veut changer pour le simple plaisir de changer quelque chose.

Mais d'autre part, il a le droit de vouloir les progrès qui, après expérience ou étude, s'imposent, sans jamais se laisser arrêter par l'objection « cela s'est toujours fait ainsi ». Le passé est intéressant pour expliquer le présent, mais il ne saurait ligoter ceux qui veulent faire l'avenir.

[226] « Il faut étudier son affaire », répétait Foch constamment. Et toutes les affaires, il les étudie lui-même à fond. Il charge d'abord de leur examen ceux qui travaillent avec lui. « Voyez aussi tous les tours et les alentours ».

Qui le renseigne ne doit pas lui apporter des impressions : je le ne vous demande pas ce que vous pensez, mais des précisions, des réalités ».

Même quand il demande s'il fait froid, il ne faut pas lui répondre : l'air est frais, mais combien de degrés marque le thermomètre. Les renseignements sûrs, exacts, contrôlés, les « faits » constituent seuls pour lui une base solide. Ne vous étayez pas avec des phrases, mais avec des faits. Avec eux, vous pouvez construire.

Ne vous payez pas de mots, si vous ne voulez pas être payé en déceptions.

Pas de chic. Pas de sentiments. On dit : « Je crois que... ». On fait du chic. « Je pense que l'ennemi fera ceci... ou cela », C'est mauvais : « Je crois »... Il faut être sur ! Il faut étudier, voir ses possibilités, les chiffrer, juger, décider, et alors ça va ! (Lt-Colonel BUGNET, *En écoutant le Maréchal Foch*).

[227] Bien des règles considérées comme intangibles par les praticiens à l'esprit étroit cessent d'être applicables pour peu que changent les données du problème. À vouloir appliquer à ces données incertaines des règles trop immuables, on aboutit évidemment à l'absurde ; aussi ceux qui ont approfondi ces questions – qu'ils soient philosophes

ou hommes d'action – ont-ils vitupéré à l'unisson contre l'abus des formules toutes faites :

Rien de plus dangereux pour l'État, que ceux qui veulent gouverner les royaumes par les maximes qu'ils tirent de leurs livres. (RICHELIEU).

Peu de maximes sont vraies à tous égards. (VAUVENARGUES).

Rien ne peut être absolu à la guerre. (NAPOLÉON).

Pas de gabarit, il faut apprendre à raisonner. (FOCH).

[228] Avoir le sens du réel, c'est avoir le sens de tout le réel. Certains esprits ont parfois la tentation de s'hypnotiser sur un détail, et de ne plus voir que ce détail. Le vrai chef ne perd jamais la vision de l'ensemble ; il garde toujours présente à son esprit «la synthèse dont il a la charge », ce qui lui permet de garder le sens des proportions et de ne laisser à chaque chose que son importance relative.

[229] C'est tout un art que celui qui consiste à donner à chaque chose son coefficient de valeur.

L'intelligence est la capacité de percevoir avec pénétration et aisance tous les éléments d'une question Mais le jugement consiste à connaître exactement l'importance relative de

chacun de ces éléments, à les mesurer, à les peser, à les situer.

C'est le propre du chef de voir les choses à 360 degrés, de se rendre compte de la valeur des différents problèmes au regard de l'ensemble.

[230] *Le chef*, disait Lyautey, *doit être le technicien des idées générales.*

Avoir des idées générales consiste à prévoir les rapports, parfois lointains, qui unissent deux problèmes. On donne ainsi à la question présente sa valeur vraie, sans la diminuer parce qu'elle doit avoir des répercussions, sans la grossir parce qu'elle n'est pas la seule à nous intéresser et qu'elle ne doit pas porter préjudice à d'autres affaires ou d'autres intérêts, eux aussi légitimes.

[231] La vigueur d'esprit est la qualité maîtresse du chef, moins en vue de poursuivre l'analyse ardue d'un sujet difficile, que pour se concentrer rapidement sur une question urgente à résoudre, en embrassant fortement d'une étreinte toutes les données de la question et toutes les incidences de la solution.

Cette vigueur suppose une intuition qu'aucun esprit de géométrie n'arrête en son élan, une largeur de vue

qu'aucune spécialité n'absorbe, une souplesse d'adaptation qu'aucune routine n'ankylose, un souci des ensembles qu'aucune psychose du détail ne réduit, et enfin cette culture générale qui, donnant des intelligences de tout, prépare à tout comprendre.

[232] Avoir le sens du réel, c'est aussi développer en soi ce flair qui permet de voir d'un coup d'œil les nouvelles possibilités qui se présentent dans un changement de situation, pour les utiliser et prendre une décision nouvelle adaptée aux circonstances.

[233] *Il faut savoir*, selon le mot de Talleyrand, *accepter l'inévitable pour en faire de l'utilisable*.

[234] Il faut que l'intuition du chef soit soutenue et que ses capacités constructives soient tempérées par le sens pratique des possibilités de réalisation.

Il ne suffit pas de se lancer en avant, sans réflexion, comptant uniquement sur son audace ou sa bonne étoile, car, de l'aveu même de Napoléon, *avec l'audace, on peut tout entreprendre, mais on ne peut pas tout faire*.

[235] Un grand chef nous met en face des choses telles qu'elles sont ; seulement, il nous montre aussi que nous pourrions en faire d'autres choses. Non selon son bon

plaisir, mais selon le bien public, non en visionnaire, emporté par l'image qu'il projette devant soi, mais en clairvoyant, traçant la route au mieux du terrain. Soumission, et pour lui d'abord. Il préfère le réel à son idée, comme il préfère la tâche à soi-même. (Henri POURRAT).

[236] Les uns ne voient que les difficultés, d'autres veulent les ignorer. Le mieux est de voir les possibilités en songeant aux difficultés et de trouver dans les premières la force pour vaincre les secondes.

[237] Quand on est vraiment un homme, on prend dans le présent les choses comme elles sont, et l'on travaille à ce qu'elles soient dans l'avenir un peu plus comme elles doivent être. (OLLÉ-LAPRUNE).

[238] S'il y a un pessimisme décourageant qui consiste à se croiser les bras devant la fatalité, il y a un optimisme pernicieux qui nourrit l'illusion, sous prétexte d'entretenir la confiance. (LÉVIS-MIREPOIX).

[239] Il y a des plans très bien faits ; ce ne sont pas les plans qui manquent, ni les idées, mais pour chaque circonstance il y en a un bon et un seul.

C'est peut-être le moins beau de tous, le moins grandiose, celui qui ne donnera pas le plus de gloire, mais c'est

assurément le seul que la réalité rend possible et c'est celui-là qu'il faut choisir.

Le chef qui a la responsabilité et prend la décision doit avoir cette notion du possible. Si elle lui manque, il peut être un théoricien éminent, mais pas un vrai chef.

## Compétence

[240] La compétence n'est pas le fondement exclusif de l'autorité du chef. Toutefois, le chef doit sans cesse se cultiver pour être en mesure de mieux servir. Son autorité morale grandira dans la mesure où il donnera des preuves de sa valeur.

[241] Cette compétence du chef n'est pas de la même nature que celle de ses subordonnés. Elle consiste essentiellement dans la précision des idées générales qui lui permettent d'avoir des vues d'ensemble et une connaissance suffisante des différentes branches d'activité de sa partie pour que ses directives puissent passer dans les faits.

[242] Plus un homme est un exécutant, plus il doit montrer de capacités techniques ; plus un homme a de

responsabilités, plus il doit acquérir de vues générales et s'évader du détail.

[243] La compétence spécifique du chef est une compétence de gouvernement, qui consiste à prévoir, organiser, commander, contrôler, en vue de la tâche ou de la mission à remplir ; compétence qui permet d'apprécier les valeurs relatives et de peser les opportunités ; compétence psychologique que donne la pratique du maniement des hommes.

[244] La compétence professionnelle n'est pas seulement une condition de prestige, c'est une question d'honnêteté. *La plus grande immoralité*, écrivait Napoléon à son frère Joseph, *c'est de faire un métier qu'on ne sait pas.*

[245] On ne peut demander au chef d'avoir toutes les compétences. On ne trouverait pas de chef. Le chef a le domaine des idées générales. C'est là son domaine propre. S'il a en outre quelque talent particulier, tant mieux, et peut-être tant pis.

Peut-être tant pis parce que s'il a la faiblesse de céder à ses succès, il se diminuera et ne sera plus qu'un spécialiste.

Le chef fait donner ses spécialistes au moment où il a reconnu qu'ils seraient efficaces, et dans les limites qu'il a

fixées. Lui s'efforce de « dominer la situation » en orientant et en coordonnant les efforts.

[246] La culture ne consiste pas à tout savoir, ni à savoir un peu de tout, mais à dominer les choses, pour les saisir d'un point de vue supérieur.

[247] On ne peut demander à un chef d'être compétent sur tout, mais il doit avoir de sa partie une compétence indiscutée et indiscutable, sinon pour faire, du moins pour juger, apprécier et décider en connaissance de cause.

[248] Celui qui n'est que militaire n'est qu'un mauvais militaire, celui qui n'est que professeur n'est qu'un mauvais professeur, celui qui n'est qu'un industriel n'est qu'un mauvais industriel.

L'homme complet, celui qui veut remplir sa pleine destinée et être digne de mener des hommes, être un chef en un mot, celui-là doit avoir ses lanternes ouvertes sur tout ce qui fait l'honneur de l'humanité. (LYAUTEY).

[249] En plus de la compétence technique requise, la compétence propre au chef est celle qui consiste dans l'art de créer l'unité, en sachant ordonner et coordonner les efforts de chacun en vue de l'œuvre commune.

[250] La victoire ne se contente pas des vertus de la dernière heure. La réalité du champ de bataille est qu'on n'y étudie pas ; simplement on fait ce que l'on peut pour appliquer ce qu'on sait. Dès lors, pour y pouvoir un peu, il faut savoir beaucoup et bien. (FOCH).

## Esprit de prévoyance

[251] Prévoir et préparer l'avenir est essentiellement le rôle du chef. L'avenir n'est ni entièrement vide, ni entièrement déterminé. C'est sur ce terrain du possible que le chef doit imaginer et, par avance, construire.

[252] La réussite ou l'insuccès dépendent beaucoup du regard du chef jeté sur l'avenir. Un chef ne peut travailler « à la petite semaine ». Il doit prévoir à plus ou moins longue échéance les conséquences de ses décisions, les oppositions ou difficultés qu'il peut rencontrer, et la parade qu'il devra monter dans les différentes hypothèses.

[253] C'est l'habitude de prévoir et de vivre dans l'avenir qui permet la rapidité de calcul et la promptitude de décision. *Si je parais toujours prêt, disait Napoléon, c'est qu'avant d'entreprendre, j'ai longtemps médité. Je vis deux ans à l'avance, et j'ai prévu ce qui pouvait arriver.*

[254] C'est à force de prévoir et de préparer qu'on se rend capable d'improvisation quand les circonstances l'exigent. Au contraire, si, d'une façon délibérée, l'on s'en remet paresseusement à l'inspiration du moment, on court à l'insuccès.

[255] Ce n'est pas un génie qui me révèle en secret ce que j'ai à faire dans une circonstance inattendue pour les autres, c'est la réflexion, la méditation. (NAPOLÉON).

[256] Un chef qui n'est pas constamment en éveil, en prévoyance des difficultés, en intuition des événements ; qui ne projette pas sa volonté dans le mystérieux avenir, pour y situer par avance les jalons de sa marche : initiatives, créations, campagnes, propagande... ; qui ne sait pas, soucieux du réel, sans étouffer l'imagination, bâtir un plan, établir un programme, combiner des horaires, s'assurer des positions de repli ou des lignes de secours, n'est qu'un « chargé d'affaires » inerte, hésitant, routinier, qui ne dominant pas la vie sera dominé et vaincu par elle.

[257] Les imprévus ne sont jamais tout à fait inopinés. Il y a presque toujours des signes avant coureurs qui les annoncent. Seul peut les percevoir celui qui garde le contact avec les réalités, sans laisser disperser son attention.

[258] Plus l'image que le chef se formera de l'avenir sera précise, plus cette image aura de chances de devenir la réalité. Vouloir, ce n'est pas seulement dire ce qu'on veut, c'est se représenter avec force comment on agira. (DESCHARD, *Mangin*).

[259] Penser à demain, voici notre rôle. C'est hier que nous aurions dut préparer aujourd'hui.

## Connaissance des hommes

[260] L'ART de conduire des hommes est difficile. Il l'est d'abord parce qu'il dépend de dons naturels inégalement répartis ; il l'est aussi parce que les lois psychologiques qui sont à la base des relations entre chefs et subordonnés sont trop peu connues.

[261] Un homme d'expérience qui, déjà âgé, parvint rapidement à mener à bien une affaire industrielle employant un nombreux personnel, répondait à des amis qui s'étonnaient d'une réussite aussi prompte : *Je ne connaissais pas les machines, en effet, mais je connaissais si bien les hommes !*

[262] Il faut d'abord faire le tour des gens, comme d'une maison, pour voir ce qu'ils valent. (Foch).

[263] Connaître son métier, c'est bien, et cela peut suffire pour l'artisan qui travaille seul ; mais le chef est, par définition, celui qui commande à d'autres ; aussi, la connaissance des hommes qu'il est appelé à commander lui est-elle nécessaire au même titre que la connaissance de la tâche pour la quelle il doit les commander.

[264] L'idéal pour un chef est de mettre chacun à sa place : *the right man in the right place*. Un homme qui se trouve devant une tâche qui le dépasse paraît gauche et maladroit ; un homme qui est à la place qui lui convient paraît toujours intelligent.

[265] Il n'est pas toujours facile de trouver pour chacun le travail qui lui convient ; or, on sait par expérience qu'il suffit parfois d'un déplacement en apparence insignifiant, pour faire un bon ouvrier d'un mauvais.

[266] Le chef doit connaître ses hommes pour être en mesure d'adapter ses ordres aux capacités de chacun, laissant à ceux qui en sont dignes beaucoup d'initiatives, tenant plus complètement en main ceux qui ne sauraient agir seuls, avec tout un clavier qui va de l'injonction brève à la persuasion subtile. Certains chefs sont si malhabiles que,

lorsqu'ils ont parlé, leurs subordonnés ont envie de faire tout le contraire de ce qui a été demandé.

[267] Un individu qualifié de mauvais par un chef peut être trouvé excellent par un autre, uniquement parce que ce dernier a su le prendre, alors que le premier ne l'avait pas compris.

[268] Ne considérez pas hâtivement quelqu'un comme incapable. Il y a beaucoup moins d'incapables qu'on ne le croit généralement ; il y a surtout des individus mal utilisés, auxquels on n'a pas donné l'emploi qui convenait.

[269] Un groupe, quel qu'il soit, n'a de la cohésion que lorsque les membres non seulement se connaissent entre eux, mais connaissent leur chef et se savent connus de lui ; l'être humain a besoin de se sentir connu, compris, estimé et apprécié pour se donner totalement à la tâche qu'on lui propose, et il sera capable de se surpasser lui-même s'il sait que son chef compte personnellement sur lui pour un effort à accomplir.

[270] Tout homme a plus ou moins confusément le sens de sa dignité humaine ; il entend que sa personnalité soit reconnue. Être traité comme un numéro ou comme un simple rouage de machine détermine en lui un complexe

d'infériorité qu'il cherchera à compenser par l'indifférence, la révolte ou le mépris.

[271] Le chef doit donner à chacun l'impression qu'il lui reconnaît une individualité propre, qu'il ne le confond pas avec d'autres, qu'il le distingue comme ayant une existence et une valeur singulières au milieu de la multitude de ses semblables.

Cette connaissance profonde, elle est en même temps pour le chef la plus grande habileté et la source du plus grand pouvoir : c'est le secret des illustres meneurs d'hommes. (Cf. Napoléon tirant l'oreille au grognard : *Toi, je t'ai vu à Marengo I*).

[272] Un chef appelle chaque fois qu'il le peut un homme par son nom. Il n'oublie pas que le nom est pour celui-ci le mot le plus doux et le plus important du vocabulaire.

{273} La connaissance des hommes permet d'apprécier exactement le moral d'un groupe, et de déterminer ce qu'on peut lui demander à un moment donné sans risquer de provoquer un désarroi. C'est elle qui donne le sentiment de ce qu'on appelle « le praticable » au-delà duquel la discipline se rompt.

{274] Tout chef étant plus ou moins un éducateur, ne peut exercer une influence heureuse que s'il est aussi perspicace pour deviner les besoins, les aptitudes, les goûts, les caractères, les réflexes de ses hommes. La connaissance du cœur humain ne suffit pas ; il faut avoir l'instinct de deviner ce qui se passe dans l'âme de ceux à qui l'on a affaire.

[275] Pour bien connaître les hommes, le chef doit se garder des simplifications à outrance. L'être humain n'est pas un être toujours rationnel et simple. C'est un être à tendances multiples qui se compensent et s'équilibrent les unes les autres, soumis d'ailleurs à des variations plus ou moins fréquentes selon le tempérament, le caractère, la santé, le milieu qui l'entoure, les événements qui l'affectent.

[276] Connaître, dit l'étymologie, c'est naître avec, vivre avec, sentir avec, et il n'y a de connaissance vraie que dans la mesure où l'on sympathise, où l'on entre dans les peines et les difficultés de chacun, où l'on sait se mettre à leur place.

[277] Un homme inquiet cherche toujours à qui confier l'objet de ses inquiétudes, mieux vaut que la confiance se trouve recueillie par son chef qui saura rectifier l'erreur ou témoigner de la sympathie. Sinon l'homme est tenté de demander assistance à un ignorant ou un irresponsable.

[278] Un chef doit s'efforcer de rester en contact avec ses subordonnés. Ce sera pour lui toujours l'occasion d'observations fécondes, car il pourra ainsi saisir sur le vif les réactions les plus spontanées, en même temps qu'il pourra briser les timidités qui paralysent et provoquer les confidences qui soulagent.

[279] L'homme qui n'a pas l'instinct de deviner ce qui se passe dans l'âme de ses sous-ordres peut être un génie sur un autre plan, il ne sera jamais un vrai chef.

[280] L'homme qui se plaint n'exige pas nécessairement qu'on lui donne satisfaction : il entend surtout être écouté avec intérêt et provoquer une décision, quel qu'en soit le sens.

[281] Pour apprécier ses hommes, le chef doit développer en lui vis-à-vis d'eux une disposition bienveillante, car les défauts sont souvent plus apparents que les qualités. L'importance d'un défaut d'ailleurs ne saurait être chiffrée en valeur absolue,

Elle dépend essentiellement des qualités qui lui font contrepoids et de la nature des fonctions confiées à l'intéressé.

## Bienveillance de l'esprit

[282] Les relations humaines entre chefs et subordonnés se font par petits riens ; au jour le jour, au hasard des circonstances et des occasions : brèves questions sur la santé, surtout si l'on devine une fatigue possible ; rapide échange de vues sur le service, fait d'un ton amical ; conseils donnés de façon aimable, avec le sourire ; en tout cas, paroles qui témoignent de votre intérêt à la personne de votre interlocuteur ; petits riens par quoi l'on s'applique à se montrer humain et qui contribuent à détendre l'atmosphère que les heurts inévitables du service tendent sans cesse à charger. Cela permet souvent de reprendre dans le calme certaines questions épineuses, de se faire mieux comprendre et de faire accepter plus facilement décisions et directives. Cela enlève peu à peu aux exigences du service tout ce qu'elles ont de dur ou de coûteux, permettant d'atténuer ou de corriger maladresses et remarques peut-être trop sèches ou trop brusques. Cela contribue plus que tout à créer une atmosphère de collaboration et de confiance.

[283] Voici ce que le lieutenant-colonel Bugnet disait de l'attitude de Foch que l'on représentait trop souvent comme quelqu'un d'autoritaire et de distant :

Ses dispositions à notre égard sont aussi bienveillantes et favorables que nous pouvons le souhaiter. Elles facilitent notre office que nulle morgue ne rend désagréable. Il ne fait pas sentir les distances, à condition qu'on les observe. Il est juste ; ses sévérités ne sont pas imméritées. On se rend compte que la raison le mène, non les sentiments.

[284] La sympathie et la compréhension mutuelles constituent, entre les membres d'une collectivité, le lien qui engendre l'harmonie dans l'action. Tous les grands sentiments peuvent répondre à l'appel de la sympathie, et le chef avisé saura en user et faire régner l'accord entre ses subordonnés.

[285] Quand vous parlez à quelqu'un, préoccupez-vous moins de ce que vous dites que de ce que votre interlocuteur saura en comprendre. Au-delà des mots qu'il entendra il y aura toute l'interprétation de ses préventions, ses craintes, ses espoirs lui en donneront.

[286] Si vous voulez que vos paroles soient interprétées dans un sens favorable, chargez-les d'un sentiment sincère de sympathie et de bienveillance. Lorsqu'il s'agit d'une affaire importante, mettez vous d'accord sur les termes d'une note qui préviendra tout danger d'équivoque.

[287] Après s'être imposé au respect et à la considération de ses subordonnés par sa valeur personnelle et par l'exemple qu'il leur donne en toute occasion, le chef gagne leur confiance en s'intéressant aux détails de leur vie, en les écoutant avec bienveillance, chaque fois que les règles de la discipline ne s'y opposent pas ; en leur prouvant qu'après le bien du service, le bien-être de la troupe est le principal souci du commandement. (Préface du général WEYGAND dans *Le Rôle social de l'officier*, de LYAUTEY).

[288] Donner aux hommes le sentiment que leurs préoccupations personnelles intéressent leurs supérieurs.

[289] Le subordonné est particulièrement susceptible vis-à-vis de son chef, il ne lui permet pas volontiers de se mêler de ses affaires privées ; c'est tout le « complexe paternel » qui joue à nouveau vis-à-vis du chef, comme il joue vis-à-vis du père. Il n'est par conséquent pas possible d'aider ses subordonnés en leur donnant des conseils de « haut en bas ».

Ces conseils les blessent et les cabrent, ils ne peuvent les suivre. Le seul moyen, c'est que le chef se mette « à côté d'eux » et leur fasse part de ses propres expériences, sans esprit de jugement ; ainsi ce n'est pas une ingérence dans

leur vie privée, mais un don d'expériences personnelles mises à leur disposition.

[290] Le chef, en montrant à ses subordonnés qu'il les connaît, qu'il s'inquiète de ce qui les touche, gagnera facilement le cœur des uns et des autres, et il obtiendra bien plus vite leur confiance que si, à leur égard, il ne se départait en aucune circonstance d'une froide et lointaine réserve, semblant d'ailleurs avouer ainsi son peu de foi en son autorité.

[291] Savoir parler à un soldat de manière à montrer qu'on le connaît et qu'on le comprend est un des plus sûrs moyens de gagner sa confiance, de faire naître en lui la certitude qu'en cas de danger, ses intérêts seront sauvegardés dans la mesure du possible, parce qu'ils auront été reconnus.

[292] La créature humaine recherche avidement la sympathie compréhensive. Aussi les joies et les peines du travailleur ne sauraient être traitées comme des phénomènes qui le concernent seul, mais comme une occasion pour le chef d'entreprise de prendre contact avec une âme. Le chef qui se rapproche de ses employés à l'heure de leurs épreuves ou de leurs triomphes pénètre plus profondément dans leur cœur en ce court instant que pendant de longues années de travail commandé.

En toute occasion, l'expression de sa sympathie servira sa cause : l'embauchage, l'avancement, la naissance d'un enfant, la mort d'un parent, un anniversaire, offrent précisément des occasions au chef d'entreprise de manifester son intérêt, de resserrer les liens qui l'unissent à l'employé et de provoquer par là même une réciprocité de sentiments.

[293] S'il existe quelquefois une rancœur, secrète ou violente, du soldat à l'égard de l'officier, ce n'est pas parce que celui-ci aura exigé de celui-là un acte pénible ou dangereux, c'est parce qu'il l'aura exigé sur un ton qui implique l'indifférence ou le mépris. Neuf fois sur dix, un officier dur au service et au feu, mais qui sait parler humainement à ses soldats, partager leur vie et, comme on dit, leur « expliquer le coup », est plus aimé et mieux servi qu'un chef moins exigeant, mais brutal, froid et dédaigneux.

[294] Songez à votre supérieur dans la guerre, à votre directeur dans la paix, ou seulement à votre aîné, à voire ancien, qui a omis un jour de vous traiter avec bienveillance. Votre dépit, votre colère, votre rancœur amère, votre souffrance, dites-vous que les gens qui sont tout le temps sous des chefs ou des supérieurs la ressentent cent fois par jour, et qu'ils en rêvent la nuit. Songez d'ailleurs que tous

ces gros nuages, on les dissipe d'un bon regard, et vous ferez de tout votre cœur, à tant d'êtres qui ont besoin d'elle, la divine charité de votre politesse. (Antoine REDIER, *Mes garçons et vos filles*).

[295] Ce n'est pas un bon système que de répondre à de l'antipathie par de l'antipathie, à un mauvais procédé par un mauvais procédé. Vous ne faites qu'envenimer les choses.

Pensez fortement que vous êtes plein de bienveillance pour votre inférieur : vous le verrez bientôt se transformer.

Agir ainsi n'est pas veulerie, mais force supérieure – celle qui vainc le mal par le bien.

[296] Vous ne sauriez croire quelle jouissance supérieure et complète il y a à se sentir en mains la bonne massue et ne pas s'en servir. Les forts sont doux... (LYAUTEY).

[297] Le chef réaliste, loin de se lamenter stérilement sur les imperfections de ses subordonnés, met toute son application à utiliser ceux-ci suivant leurs capacités.

[298] Malgré l'excellence de ses intentions et tous ses efforts, le chef ne peut se flatter de conquérir tous ses subordonnés ; certains resteront distants, inertes ou fermés jusqu'au bout ; d'autres ne se laisseront gagner qu'à la longue. Il y aura des jours où s'infiltrera le mauvais esprit,

le mauvais vouloir et toutes les petites douleurs qui s'ensuivent. Mais si vous ne vous découragez pas et si avec désintéressement vous vous efforcez d'être humain avec tous et toujours, vous finirez par créer un climat de confiance et de sympathie dont tous subiront la bienfaisante influence.

[299] Dans la vie d'affaires, comme dans la vie de famille, on a malheureusement tendance à oublier les qualités pour ne plus voir que les défauts de ceux qui vous approchent ; suivant le mot de Shakespeare, nous gravons leurs défauts dans l'airain, mais c'est dans l'eau que nous écrivons leurs vertus : *Men's evil manners live in brass ; their virtues we write in water...*

Phénomène fort compréhensif d'ailleurs, car les plus belles qualités nous paraissent à la longue naturelles, tandis que la manifestation répétée d'un défaut finit par lasser notre patience. Cette erreur d'optique est d'autant plus dangereuse qu'elle est plus inconsciente ; mais on peut la corriger en faisant de temps en temps le bilan intellectuel et moral de ses collaborateurs. Mettez d'un côté les qualités, après en avoir bien pesé la valeur, de l'autre les défauts, en les réduisant à leur vraie proportion, et faites le compte de profits et pertes. Si le solde est bénéficiaire, amortissez les défauts par un peu d'indulgence et ne vous privez pas d'un

excellent chef de service, sous prétexte qu'il est parfois un peu difficile à vivre.

[300] *Il faut reconnaître les faiblesses humaines et se plier à elles plutôt que de les combattre*, disait Napoléon.

Craignez surtout qu'en les contrecarrant trop brutalement, vous ne fassiez naître autour de vous l'hypocrisie.

[301] Tout le monde connaît le célèbre ordre du jour du G.Q.G. français en date du 19 mai 1917 :

Nos officiers... hésitent à signaler à leurs chefs les difficultés d'exécution qu'ils constatent, dans la crainte d'être taxés d'esprits timorés. Il résulte de cette abstention craintive que le Commandement supérieur maintient parfois des ordres qu'il n'eut pas hésité à compléter ou à différer s'il eut été mieux renseigné.

C'est un fait. Il y a des renseignements précieux pour le Commandement qu'un inférieur n'osera fournir à son chef que s'il est assuré d'être écouté d'une oreille sympathique.

C'est pourquoi l'ordre du jour ajoute : Le supérieur doit ménager à son subordonné un accueil bienveillant, montrer le désir de l'aider à résoudre les difficultés qui l'arrêtent, faire appel aux renseignements utiles et même les provoquer. L'attitude bienveillante du chef est conforme

aux traditions les plus nobles de l'Armée française... lorsqu'elle s'atténue, elle tend à provoquer un état fâcheux et blâmable : les esprits aigris confient leur rancœur à des indifférents ou à des incompetents, créant peu à peu une atmosphère de mécontentement et d'inquiétude qui peut devenir dangereuse.

Ceci est vrai, non seulement dans l'Armée, mais partout.

## Bonté du cœur

[302] Toute autre science est dommageable, dit Montaigne, à qui n'a pas la science de la bonté. Quand je pourrais me faire craindre, j'aimerais encore mieux me faire aimer !

[303] On peut résister à un argument, on peut résister à un acte bon, mais on ne résiste pas à l'influence d'un cœur bon ; il crée autour de lui comme une atmosphère où les vies baignent et s'imprègnent de la même substance que lui.

[304] Autant sa sévérité était inflexible au cours de l'action, autant, cette action étant terminée, sa bonté, sa longanimité s'affirmaient, en toute occasion, dans sa manière de traiter et de juger les individus... Je l'entends encore me répéter :

« Un chef ne se trompe jamais par excès de bonté ». (SÉRIEYX, à propos de Foch.).

[305] Il y a une manière d'être qui influe sur la manière de voir. Réciproquement ceux qui voient le bien en dehors d'eux prouvent qu'ils l'ont déjà expérimenté en eux...

[306] Quand la bonté nous semble désertier le monde, jugeons qu'elle a, d'abord, déserté notre cœur. (DUHAMEL).

[307] Un esprit droit, un cœur bon ne se laissent pas halluciner par le déficit ni par le mal. Sans être exclusifs, ils extraient de préférence la moelle bonne ; dans une théorie, ils voient l'embryon de vérité ; dans un geste, le désir plus simple que lui ; dans une âme, la virtualité généreuse ; dans le grain de sénevé, un arbre en puissance.

[308] La récompense du capitaine n'est pas dans les notes du commandant, mais dans le regard de ses hommes. (LARROUY, Le Révolté)

[309] La récompense du chef, ce sont moins les félicitations du supérieur que l'attachement muet mais total de tous ceux qui, jusqu'au moindre échelon, sentent qu'ils font partie de la maison.

[310] Quant aux grands chefs, leur amour m'a toujours infiniment moins intéressé que celui de mes sous-ordres, le seul auquel je tiens... (LYAUTEY)

[311] Un cœur sec pourra bien se faire craindre... mais on est très mal servi par des esclaves.

[312] C'est une erreur de croire que l'indulgence et la politesse sont prohibitives de l'autorité.

On connaît le mot de Turenne à l'un de ses officiers : Je ne parle durement à personne... mais je vous ferai couper la tête dans le moment que vous refuserez d'obéir.

Simple boutade d'ailleurs, chez un homme dont l'autorité était surtout faite d'équité et dont l'indulgence et l'humanité sont restées proverbiales.

Sévère à lui-même, il comptait tous ses malheurs pour des fautes ; indulgent à ceux qui avaient failli, il faisait passer leurs fautes pour des malheurs. (Général WEYGAND, Vie de Turenne.)

[313] C'est une telle puissance que le cœur ! Celui-là qui n'a pas réussi à s'en emparer dans nos poitrines, qu'il soit timide dans ses ordres et qu'il n'espère pas nous conduire loin sur le chemin de l'obéissance. Mais si quelqu'un s'est rendu maître total de nos cœurs, l'audace lui est permise

dans ses exigences. Il peut tout demander. L'autorité forte est celle qui s'appuie sur la force de l'amour. (Abbé THELUER DE PONCHEVILLE).

[314] Le terme de l'habileté est de gouverner sans la force, écrit fort justement Vauvenargues ; et Lacordaire dit plus justement encore : On ne peut régner sur les hommes quand on ne règne pas sur leur cœur.

[315] Il n'y a pas de commandement efficace sans amour : la volonté imposée par la seule force est, sans doute, capable d'entraîner l'exécution momentanée d'une tâche déterminée ; elle ne peut pas obtenir cette « adhésion totale des volontés, des esprits et des cœurs » absolument nécessaire au chef pour accomplir sa mission.

Cette adhésion, les inférieurs ne l'accordent que s'ils sentent chez celui qui les mène un amour profond et sincère, un désir de se donner à eux avec tout son cœur et toute son intelligence, une volonté de les faire réaliser pleinement, en fonction de leur personnalité, tout ce qui existe en eux en puissance et, par là, de les faire collaborer à l'œuvre commune. Ainsi commandés, ils rendent à celui qui s'est donné à eux leur propre amour : et c'est seulement à partir de là qu'un homme peut tout demander à ceux qu'il a

la mission de conduire, alors seulement qu'il peut se dire vraiment le chef.

Rien n'est obtenu, en effet, tant que la confiance de l'inférieur n'a pas répondu à la confiance du supérieur, tant qu'un immense échange d'amour vrai ne s'est pas établi entre tous ceux qui, aux divers échelons de la hiérarchie, ont à collaborer au travail commun. (A. GÈZE).

[316] Les Français valent dix fois leur nombre avec des chefs qu'ils estiment et qu'ils aiment, mais sont au-dessous de tout avec un chef qui ne leur inspire ni estime, ni confiance. (MARMONT).

[317] Une bonne parole est souvent plus efficace qu'une bonne raison. (Gustave LE BON).

[318] Plus on est élevé dans la hiérarchie et plus on monte, plus il faut être bon. (FOCH).

[319] Avec une pince on peut bien ouvrir les oursins, mais non les cœurs.

[320] Lorsque La Bruyère a voulu dépeindre la vraie grandeur d'âme, c'est de Turenne qu'il a tracé le portrait :

La vraie grandeur est libre, douce, familière, populaire ; elle se laisse toucher et manier ; elle ne perd rien à être vue de

près ; plus on la connaît, plus on l'admire ; elle se courbe par la bonté vers ses inférieurs et revient sans effort à son naturel...

On l'approche tout ensemble avec liberté et avec retenue...

Et là est le secret des sentiments tout particuliers qu'il inspira aux hommes de son époque dans lesquels l'affection l'unissait à l'admiration.

[321] En parlant d'un résident qui n'avait guère réussi, Lyautey disait : *Il est très intelligent, mais il ne fera jamais rien parce qu'il lui manque cette parcelle d'amour sans laquelle ne s'accomplit nulle grande œuvre humaine.*

[322] Les hommes sont souvent des timides et des méfiants dont les cœurs sont ouverts par la cordialité et fermés par la brusquerie.

[323] En parlant de ses soldats, l'officier dit volontiers : « mes hommes ». Mais il ne songe pas toujours à la valeur de ce possessif audacieux.

L'homme, étant libre par nature, est essentiellement celui qui n'est pas possédé, sinon par amour.

L'officier qui dit : « mes hommes » devrait donc n'y mettre jamais aucune marque de souveraineté oppressive, mais

toujours une nuance d'affectueuse sollicitude, comme le père dit : « mes enfants », ou le chrétien : « mes frères ».

[324] Certes, un chef doit avoir le souci du bien être, de la santé, du moral de tous ceux dont il a la charge. Mais il doit avoir le souci majeur de leur dignité. Jamais il ne sera à ce point de vue trop délicat. Le progrès social n'a fait qu'affiner la susceptibilité des hommes, *qui* ont le droit de ne pas vouloir être traités comme d'éternels mineurs.

## Respect de la dignité humaine

[325] Un chef ne doit jamais oublier que ses subordonnés sont des hommes.

À côté du service, ils ont leurs intérêts, leurs soucis, leurs sentiments humains. C'est à toute leur humanité qu'un chef compréhensif doit s'intéresser avec tact et discrétion.

[326] *La question sociale est avant tout une question d'égards*, disait Léon Harmel.

[327] Le devoir le plus essentiel du chef vis-à-vis de ses subordonnés est, dans l'exercice même du commandement, de reconnaître leur valeur d'hommes et de les traiter selon leur dignité de personnes raisonnables et libres.

[328] Parce que l'homme est une personne, il n'appartient qu'à lui-même et à Dieu ; il ne saurait appartenir à un autre homme qui puisse le considérer comme sa chose. Ce serait revenir à une conception païenne de l'autorité, en vertu de laquelle le maître antique possédait ses esclaves au même titre que ses troupeaux ou ses terres.

[329] Le service avant tout, cela est vrai. Mais le service n'est pas tout ; à quoi servirait une belle tâche pour le bien de l'humanité si elle aboutissait à rendre moins hommes ceux qui doivent y travailler ?

[330] La discipline est un moyen et non un but.

Elle doit être souple pour être formatrice ; elle doit laisser les hommes *prendre leurs responsabilités*.

On agit en homme dans la mesure où l'on comprend le pourquoi de ses actes.

[331] De la formation chrétienne, il a conservé l'idée belle et profonde que tout homme est important, non seulement comme sujet, comme citoyen, mais comme individu fraternel. (MAUROIS, en parlant de LYAUTEY).

[332] L'homme refuse la servitude mais ne répugne pas au service. À servir il trouve même la satisfaction d'un instinct naturel de fidélité et de sécurité.

Mais il veut être assuré d'obtenir l'estime et la confiance de son chef ; il veut avoir la certitude d'être par lui traité en homme.

[333] Brusque ou calme, celui qui reconnaît à chaque homme une individualité qui fait sa richesse et son orgueil ne peut pas ne pas mettre secrètement dans le ton comme la solennité d'un appel, appel d'un homme à un homme, comme le sentiment, malgré les différences et la hiérarchie nécessaires, d'une profonde et fondamentale égalité.

Nous ne parlons pas de cette égalité insultante, de ces tapes sur le ventre, de ce bon garçonisme qui n'inspire que le dégoût à celui que l'on flatte, mais de ces fiers rapports d'un homme à un homme, d'un à un, l'un suzerain, l'autre vassal, liés par le devoir nécessaire du commandement et de l'obéissance. Ainsi, sous le monde de la féodalité, hiérarchisé à l'extrême et plein de célèbres et tragiques obéissances, coulait le flot souterrain et vivifiant de la fraternité chrétienne des âmes égales devant Dieu, malgré les inégalités salutaires, universellement acceptées. (Capitaine MOREL, Esprit de finesse et de commandement)

[334] Un mot maladroit, un manque d'égards, une expression dure ou méprisante peuvent semer aujourd'hui une rancune qui lèvera demain en colère.

[335] Plus un chef est élevé en dignité, plus il doit ménager la susceptibilité de ses subordonnés, car plus une flèche tombe de haut, plus elle pénètre profondément ; si elle touche le cœur, elle peut être mortelle.

[336] Une injure dans la bouche d'un chef le déshonore et ouvre dans l'âme de l'inférieur une blessure inguérissable.

[337] Le maréchal de Belle-Isle écrivait à son fils :

Je vous dirai de n'employer jamais, avec vos soldats, des expressions dures, des épithètes flétrissantes, et de ne préférer jamais en leur présence des mots ignobles et bas. Croyez bien, mon fils, que ce moyen est le seul bon, qu'il peut seul faire respecter les ordres, les rendre agréables, en accélérer l'exécution, et inspirer aux soldats cette confiance en leurs officiers qui est la mère d'une bonne discipline et des succès.

[338] Voici l'extrait très suggestif de la lettre écrite en 1831 par un canonnier au général Drouot sous les ordres duquel il avait servi en 1809 :

La principale chose, suivant moi, c'est de se faire aimer du soldat, parce que, si le colonel n'est pas aimé, on ne se soucie pas beaucoup de se faire tuer par les ordres de quelqu'un qu'on déteste. À Wagram, où ça chauffait et où notre régiment a tant fait, est-ce que vous croyez que, si vous n'aviez pas été aimé comme vous l'étiez, les canonniers de la Garde auraient si bien manœuvré ?

Moi, mon général, je n'ai jamais trouvé aucun colonel qui sut parler comme vous à un soldat ; vous étiez sévère, j'en conviens, mais juste ; enfin, vous parliez à un soldat comme s'il eut été votre égal. Il y a des officiers qui parlent aux soldats comme s'ils étaient les égaux des soldats, mais ça ne vaut rien selon moi...

[339] Un chef doit s'efforcer de créer entre lui et ses subordonnés une atmosphère et des relations de vraie collaboration. Le meilleur moyen pour cela n'est-il pas de les intéresser à la tâche qu'ils ont à accomplir en leur faisant partager, dans la mesure où ils en sont capables, l'idéal que vous poursuivez ?

[340] Chacun de nous est naturellement persuadé qu'il respecte la personnalité de ses collaborateurs. Tout homme de cœur cherche à le faire ; mais observer ce respect jusqu'au bout n'est pas si facile qu'on le croit. Car respecter

la personnalité humaine chez chacun de ses subordonnés, c'est leur parler avec la même estime qu'à ses chefs. (A. CARRARD, Le Chef, sa formation et sa tâche,)

[341] Un militaire ne s'incline pas lorsqu'il salue son supérieur. Il doit au contraire se redresser franchement, et son geste crâne symbolise la fierté qu'il doit avoir de servir.

Ce serait déshonorer un pareil geste, tout de confiance et de fierté, que de lui faire signifier la platitude ou la faiblesse.

[342] Lors des premières occupations d'usines en France, quelles sont celles qui n'ont pas fait grève ? Partout où nous avons pu le contrôler, c'étaient des usines où le chef avait un contact personnel avec ses sous-ordres, où « l'homme » en tant que personnalité humaine était le sujet de son attention et de ses soins, où le chef savait s'intéresser à la famille des ouvriers, leur demandait des nouvelles de la maison et leur apportait de l'aide personnelle effective.

J'ai connu dans un de ces établissements un chef qui commence ses rapports d'usine par le côté personnel : il veut que ses sous-ordres le renseignent sur les fêtes ou les deuils, les anniversaires, les difficultés momentanées des hommes qu'il leur a confiés. Ce n'est qu'après qu'il passe aux questions techniques.

Lorsque ce contact personnel manquait, malgré tout ce qui d'autre part avait été fait pour les ouvriers, ces derniers ont occupé l'usine et manifesté une haine profonde contre des chefs qui les avaient traités en somme comme des « machines à produire ». (A. CARRARD, op. cit.)

[343] J'ai toujours été convaincu que le supérieur doit respecter la personnalité de ses subordonnés ; ceux-ci ne remplissent jamais évidemment son idéal absolu. Mais nous devons nous servir de nos subordonnés tels qu'ils sont, en utilisant leurs qualités et même leurs défauts qui souvent ne sont que des exagérations de qualités.

Efforçons-nous de commander et d'obéir avec bonne humeur ; l'homme de mauvaise humeur et l'homme en colère sont des malades, donc des êtres de qualité momentanément inférieure.

Soyons toujours polis avec nos inférieurs ; quand on est poli, on élève ceux à qui l'on s'adresse ; quand on est grossier, on se rabaisse soi-même. Vis-à-vis du supérieur, l'impolitesse est une faute contre la discipline ; vis-à-vis de l'inférieur, elle est en outre une lâcheté.

La politesse seule rend supportable la dureté d'un reproche.

Parlons toujours doucement, ce qui n'empêche pas de parler avec fermeté ; en donnant des ordres, en faisant des observations sur un ton trop élevé, on affole les subordonnés, on les pousse eux-mêmes à crier, on enfièvre le service. (DE MAUD'HUY).

[344] Longtemps les ouvriers, écrasés par le machinisme, ont été victimes des progrès d'une technique sans âme et d'un libéralisme païen qui les a réduits au rang de matériel humain, parfois moins considéré que la machine qu'ils conduisaient.

Il en est résulté, dans l'âme ouvrière, un complexe d'infériorité qui a amené çà et là des réactions violentes.

C'est à partir du moment où un chef respecte la fierté de ses hommes et les traite véritablement en hommes que commence à être résolue la question sociale.

## Esprit de justice

[345] Être juste, c'est la première qualité qu'un homme digne de ce nom réclame de celui qui a autorité sur lui.

[346] Ce sentiment de justice est tellement inné au cœur de l'homme que toute injustice, même chez un chef aimé, le déçoit, le révolte et le cabre.

Il comprendra qu'un supérieur soit exigeant, sévère même ; il sera dérouté par une manœuvre déloyale ou un acte arbitraire, et s'il ne peut exprimer tout haut ce sentiment, il gardera au fond du cœur une blessure secrète, qui s'exhalera un jour ou l'autre en plainte amère, en rancœur tenace et peut-être en haine implacable.

[347] Être juste, c'est distribuer éloges et blâmes avec discernement, c'est savoir reconnaître la bonne volonté de chacun, c'est aller au fond des choses et tenir compte, le cas échéant, des causes qui ont freiné l'effort de celui qui a fait de son mieux.

[348] Être juste, c'est attribuer à qui de droit, même et surtout à un inférieur, le mérite de telle idée ingénieuse, c'est savoir faire loyalement la part du succès qui revient à chacun des collaborateurs.

[349] Être juste, c'est rester impartial en toutes circonstances, sans jamais se laisser guider par ses sympathies ou ses antipathies, c'est accorder l'avancement d'après la valeur et les aptitudes éprouvées, et non d'après

le poids des recommandations ou l'habileté dans l'art de flatter que pourrait posséder le candidat.

[350] Être juste, c'est respecter la hiérarchie que soi-même on a créée, c'est renforcer l'autorité de ceux qu'on a placés à la tête d'un service ou d'une section, et ne pas intervenir dans leur rayon sans passer par eux.

[351] Être juste, c'est reconnaître loyalement son erreur ou sa faute, et ne pas chercher à la faire retomber sur autrui, encore moins la rejeter sur un subalterne qui n'a fait qu'exécuter de son mieux, et avec les moyens dont il disposait, des ordres imprécis ou incomplets.

[352] Être juste, c'est apporter dans l'exercice de sa mission une droiture irréprochable, qui fait plus pour assurer l'ascendant moral sur une collectivité que l'usage de tous les artifices du commandement.

[353] Il n'y a point d'homme au monde qui, pour vertueux qu'il soit, passe pour innocent dans l'esprit d'un maître qui, n'examinant pas les choses par soi-même, ouvrirait les oreilles aux calomnies. (RICHELIEU).

[354] Nos inférieurs ont droit à la justice absolue ; faisons tous nos efforts pour la leur donner.

Ne cherchons pas à inspirer à nos subordonnés la terreur, mais la confiance : qu'ils ne craignent pas, mais désirent la présence du chef.

Couvrons-les toujours quand ils ont exécuté ou cru exécuter nos ordres.

[355] Pas d'exigences inutiles. Le Français n'aime pas à être perpétuellement ennuyé pour des bêtises. Mais ce que nous exigeons, exigeons-le d'une façon absolue et continue. Surtout, faisons saisir à nos inférieurs le pourquoi de nos exigences ; faisons-leur comprendre que la discipline est nécessaire, non seulement pour le service, mais pour le bien de chacun. (DE MAUD'HUY, Testament militaire.)

[356] Le chef couvrira toujours ses inférieurs si ses ordres leur valent des observations ; il doit rayonner la loyauté, car c'est le déshonneur du chef que de condamner ses inférieurs à la duplicité parce que lui-même n'agit point avec droiture.

Croyez que tout être humain est perfectible.

Que vos jugements soient seulement provisoires et jamais irréformables. Prenez garde à ne jamais « ficher » définitivement un homme. Rien ne serait plus injuste et plus débilitant.

[357] Il n'y a rien qui tue d'avance l'effort qu'un homme serait tenté de faire pour se relever ou se corriger, que la pensée d'un « à quoi bon ? Je suis classé ».

[358] Soyez surtout prudent vis-à-vis des gens que vous ne voyez que rarement. Gardez-vous d'une impression qu'ils vous ont laissée dans une prise de contact fugitive, il y a plusieurs années. Depuis, ils ont pu se modifier. Ne vous fiez pas à vos seuls souvenirs.

[359] Que de germes de révolte déposés, au cours de la guerre, en des milliers d'âmes de soldats, par l'arrogance de chefs indignes ! Le cœur du soldat ne cherchait qu'à se donner, à admirer ; il entourait d'une vraie tendresse le chef qui savait gagner son estime. Mais ce besoin d'admiration, d'affection, se muait en colère et en mépris devant l'injustice, la lâcheté ou la dureté. (BESSIÈRES).

[360] Comme le roi était le défenseur naturel de son peuple contre l'avidité des grands, ainsi tout chef suprême doit veiller à ce que les « exécutants », ouvriers, soldats, marins, soient traités par ses subordonnés avec justice et honneur. C'est là le rôle le plus difficile, car le devoir du « patron » est double. Il ne doit pas affaiblir l'autorité de ses lieutenants ; il ne doit pas tolérer les abus d'autorité.

Affaire de tact, d'énergie et de formation éclairée des sous-ordres.

[361] Il est parfois difficile de tenir ce que l'on a promis ; il l'est peut-être encore plus de ne promettre que ce que l'on est sur de pouvoir tenir.

[362] Rien ne gagne la confiance des subordonnés comme la franchise. D'Ernest Psichari, ses hommes disaient : *Il est tellement sincère qu'on a envie de l'imiter.*

[363] Le maintien de la discipline, absolument nécessaire pour atteindre aux fins de l'action militaire, exige de la part de l'officier non seulement de la fermeté, mais un certain respect des distances.

Qui voudrait commander seulement par amitié et persuasion en renonçant au prestige du grade et à cette manière de pouvoir absolu que donne le galon, s'exposerait à de graves mécomptes : le procédé réussirait sans doute avec les meilleurs, mais les pires en profiteraient pour se soustraire à leur devoir, et les meilleurs eux-mêmes ne tarderaient pas à crier à l'injustice et à perdre courage.

## Fermeté

[364] La fermeté est une excellente méthode de commandement quand elle est une manière d'être habituelle, mais peu efficace quand elle procède par à-coups inconsidérés.

Vous avez le droit d'être exigeant, mais évitez les accès brusques de colère. Gardez la stabilité dans la sérénité.

[365] Le chef doit mériter la réputation de quelqu'un qui sait ce qu'il veut et le veut jusqu'au bout. Ce qui ne l'empêche pas en même temps d'être capable d'écouter un avis justifié de ses subordonnés, et de corriger les erreurs de ses décisions ou de ses directives.

[366] Rien n'est meurtrier comme la faiblesse et la lâcheté. Et rien n'est humain comme la fermeté. Les régimes de lâcheté sont ceux qui coûtent le plus au monde et, en définitive, ce sont ceux qui peuvent finir et qui finissent réellement dans l'atrocité. Je n'aime pas un bon homme qui est au pouvoir.

Dieu veuille que nos maîtres soient fermes, c'est tout ce que nous leur demandons. Rien n'est dangereux pour celui qui

est dessous comme la bonhomie de celui qui est dessus.  
(PÉGUY).

[367] Cet homme (le capitaine) était dur ; juste, oui, mais d'une justice sévère et non pas indulgente. Aucun de ses subordonnés ne put jamais croire qu'il fût possible de ne point faire ou de ne faire qu'à demi ce qu'il avait ordonné, et chacun savait ou plutôt sentait qu'il eut bel et bien risqué une balle dans la tête en cas de défaillance. Tous les matins, en ligne ou au repos, il parcourait sa compagnie, à grandes enjambées, exerçant sa justice, comme il disait. Il ne passait rien et ne tolérait pas qu'un homme ou qu'un gradé ne fit pas son métier.

Je l'accompagnais souvent et parfois je le trouvais trop rigoureux ; il me semblait qu'à sa place, j'aurais été plus accommodant ; mais aujourd'hui, je vois qu'il avait raison.

La règle inflexible est toujours bonne, car elle protège du désordre, et c'est être bienfaisant qu'être sévère. Sa sévérité d'ailleurs croissait avec le grade, car à ses yeux un grade, c'était un surcroît de devoirs avant d'être un surcroît de solde ou de bien-être ; et certes, il ne se privait point de secouer vigoureusement ses sous-officiers et ses officiers. Je l'ai été comme les autres, et fortement, sans jamais songer a

lui en vouloir. (A. BRIDOUX, Souvenirs du Temps des Morts).

[368] Il y a des gens qui veulent à tout prix se mettre en avant, pour lesquels tous les moyens sont bons pour se faire valoir et pour écraser les autres sur leur passage. Ils profitent de chaque occasion pour dire quelque chose de désavantageux de leurs camarades et pour faire ressortir leur propre supériorité en se parant souvent du savoir des autres. Dès qu'on sent que le chef se laisse influencer par ces arrivistes et que l'on a plus de chance d'avancer en faisant comme eux qu'en travaillant consciencieusement à sa place, alors tout change ; chacun se confine dans son travail, ne laisse plus rien voir à ses collègues et cherche à intriguer à son tour. La collaboration idéale se transforme en méfiance, en lutte sournoise de chacun contre tous ; l'atmosphère devient irrespirable.

[369] Il est un autre genre de collaborateur encore plus dangereux parce que plus difficile à reconnaître. Vis-à-vis de ses chefs, il est serviable, soumis, toujours d'accord, sans personnalité. Vis-à-vis de ses sous-ordres, il est dur, écrasant, distant et méfiant. Il ne peut pas souffrir que les autres réussissent.

C'est ici que doit intervenir la fermeté clairvoyante du chef. Il doit « estimer chacun à sa juste valeur » sans se laisser éblouir par le zèle ou la déférence de celui-ci ou de celui-là.

[370] Soyez bienveillant mais jamais naïf.

Soyez prêt à faire confiance mais ne vous confiez qu'à bon escient.

[371] Il n'est pas nécessaire d'aveugler sa confiance pour la donner à quelqu'un.

[372] Tout en mettant vos collaborateurs dans les conditions optima pour réussir, graduez leurs responsabilités et leur autorité. Il vaut mieux les leur augmenter que d'être obligé, après des échecs, de les diminuer.

[373] Quand on sait que le chef n'est ni impulsif ni influençable, on se le tient pour dit.

[374] Veillez à ce qu'on ne puisse pas dire de vous « c'est le dernier qui a parlé qui a raison ».

[375] Un chef, c'est quelqu'un qui ne se laisse pas manœuvrer.

[376] Il arrive souvent que des subordonnés, qui tous aiment et servent bien leur chef, soient jaloux les uns des

autres et se disputent avec trop d'âpreté les marques de son estime.

Le « patron » doit deviner et apaiser ces susceptibilités qui affaiblissent dangereusement un corps. Comme un chauffeur expérimenté sait, en entendant le bruit de son moteur, qu'un des cylindres ne donne pas bien, ainsi le chef né sent que l'équipe ne rend plus, en cherche la cause et la trouve. Cette cause est souvent minuscule : grain de poussière dans un tuyau, haussement d'épaules qui n'était qu'un tic et qui fut pris pour une insulte.

Lyautey avait l'instinct de ces choses : « Un Tel est en arrière de la main », disait-il, et aussitôt, avec douceur et fermeté, il faisait sentir la bride au rebelle. (MAUROIS).

[377] Poursuivez jusqu'à ce que vous ayez obtenu un résultat. Il ne faut rien abandonner quand on n'a pas été jusqu'au bout. Quand il n'y a pas de résultat, rien n'est fait. Il faut aboutir. (FOCH).

[378] Un chef doit être un homme de caractère.

Avoir du caractère n'est pas avoir mauvais caractère comme trop de gens le pensent. C'est savoir garder son esprit libre et indépendant, c'est commander sans chercher de satisfaction immédiate comme celle, légitime pourtant,

d'être aimé. C'est, quand on a acquis la certitude d'une vérité, savoir s'y maintenir coûte que coûte, quoi qu'il arrive.

C'est savoir rester seul à la barre à espérer quand tout lâche autour de soi. C'est enfin savoir être impartial vis-à-vis de soi-même et reconnaître ses erreurs.

## Exemple

[379] Le chef est un point de mire. Les yeux de ses subordonnés sont constamment dirigés sur lui, et son exemple a d'autant plus de poids qu'il est plus apprécié.

[380] *Exempla trahent* : les exemples entraînent. Ils concrétisent un acte ou une attitude qui n'était jusqu'alors qu'une vue abstraite de l'esprit.

[381] Les hommes ne se conduisent jamais avec les prescriptions de la raison pure ; ils ont besoin de voir leur idéal incarné dans un homme qui les entraîne à sa suite par la séduction de son exemple.

[382] Un chef qui donne l'exemple peut tout demander à ses hommes, parce qu'il finit toujours par mériter et conquérir leur confiance.

[383] La vie du chef parle toujours aux hommes plus fort que sa voix, et si sa vie est en contradiction avec ses paroles, il y a là un illogisme qui scandalise les faibles et révolte les forts.

[384] Le sens de l'autorité, dans l'action et aux heures dangereuses, se transforme : celle que le chef tire de son grade diminue, tandis que croit celle qu'il doit à son caractère et à son exemple.

[385] Un chef qui demande aux autres un dur labeur doit être lui-même un exemple de travail. On n'obtient facilement la collaboration des autres que si l'on exige encore davantage de soi-même.

[386] Un chef qui s'abandonne à la loi du moindre effort autorise tacitement ses hommes à faire de même.

L'homme moderne n'accepte plus de discipline si elle n'est réciproque, et si celui qui commande ne remplit pas les devoirs de sa charge avec autant d'exactitude qu'il en exige de ses subordonnés.

[387] Quand un subordonné voit le supérieur travailler sans trêve, mépriser le confort légitime, dédaigner la richesse, faire fi des honneurs ; quand il sait qu'une seule passion l'anime : la bonne marche du groupement et le bonheur de

ses inférieurs, alors il est gagné lui aussi par cette générosité et ne veut plus rien refuser à celui qui ne s'accorde rien.

[388] Celui qui pense qu'il en fait toujours assez pour la récompense qu'il reçoit sera toujours un subalterne, jamais un chef.

[389] On entend souvent dire qu'il suffit de donner le bon exemple dans le service, et qu'en dehors le chef peut faire ce qu'il veut. Non, ce que le subordonné doit pouvoir trouver dans son chef, c'est un exemple dans le travail d'abord, mais aussi dans la façon de surmonter les problèmes que pose la vie en général ; l'influence ne peut être profonde que si l'exemple est total.

[390] Plus un homme est haut placé, moins le contrôle de ses supérieurs est fréquent ; aussi la conscience doit grandir chez le chef au fur et à mesure que, montant dans la hiérarchie, il devient plus libre et plus solitaire.

[391] Autrefois ma devise était : science et conscience. Je la garde encore aujourd'hui, mais en disant de préférence : conscience et science. Qui, conscience d'abord. C'est ce qui importe le plus. (Foch).

## Humilité

[392] Commander est une fonction publique ; on s'y prépare en se débarrassant de l'égoïsme étroit, des préoccupations trop intéressées et de la suffisance qui les accompagne souvent.

[393] Évitions surtout de parler souvent de nous-mêmes et de nous donner pour exemple. Rien n'est plus désagréable qu'un homme qui se cite lui-même à tout propos.

L'exemple en effet n'est efficace que s'il s'impose naturellement à l'attention et au respect des subordonnés ; ce serait une lourde erreur psychologique de croire que vous pouvez en augmenter l'effet utile par des affirmations gratuites ou en vous gargarisant de compliments ; car l'esprit de contradiction, qui dort dans toute âme française, s'éveillerait chez vos collaborateurs et viendrait secrètement démolir l'effet que vous croyez produire. (COURAU, op. cit.)

[394] Un chef doit être né grand ou le devenir ; mais l'on n'est grand que dans la mesure où l'on est désintéressé de soi-même. Comme l'affirme Lacordaire, *tout ce qui s'est fait de grand dans le monde s'est fait au cri du devoir ; tout ce qui s'y est fait de misérable s'est fait au nom de l'intérêt.*

[395] La mission du chef lui est confiée essentiellement pour le bien commun ; ni le caprice, ni l'intérêt, ni l'orgueil, ne doivent dicter au chef ses décisions.

[396] Sans humilité la force n'est que violence ; seule l'humilité permet d'amoindrir les risques, de diminuer les travers, de reconnaître et réparer les fautes.

[397] Quand quelque chose ne va pas, les neuf dixièmes des hommes ont une tendance toute naturelle à se justifier en cherchant des raisons en dehors d'eux, c'est-à-dire à coté, en prouvant que c'est le voisin qui a tort.

Eh bien ! Il faut tâcher, quand on veut s'élever dans la vie et être à la hauteur d'une situation, d'être dans le dernier dixième, dans celui qui sait reconnaître loyalement, franchement, sans fausse honte, qu'il a pu se tromper... et qui sait chercher le moyen de mieux faire à l'avenir, ou de mieux faire faire, ce qui est plus exact.

Tout le monde se trompe ; personne ne fait son métier à la perfection, et je n'ai certes pas la prétention de faire le mien d'une façon irréprochable ; mais du moins, quand on me signale ou que je vois moi-même des choses qui ne vont pas, je tâche de les faire mieux aller, et je ne cherche pas à m'excuser à mes propres yeux. (Camille CAVALLIER, *op. cit.*)

[398] Le moi est haïssable, surtout dans l'exercice de l'autorité. Toute autorité qui n'est pas humble est grotesque, affirme Foerster. Dire « *c'est moi le maître* » est ridicule, dire « *c'est moi qui ai raison* » est pédant, dire « *c'est à moi que vous aurez affaire* » est rancunier et tyrannique.

[399] Le chef n'a pas à s'abaisser devant ses inférieurs.

Il convient aux relations humaines qu'il ait du prestige. Mais devant l'œuvre à faire, il doit rester modeste. Par sa soumission aux données du réel, à tout instant, il doit se rappeler que le chef, si grand soit-il, n'est jamais la règle de la vie du monde, mais qu'il n'en est que l'interprète.

[400] Le grand obstacle à l'esprit d'équipe, c'est l'orgueil qui fait qu'à force de tout rapporter à soi, on devient incapable de comprendre les besoins des autres et par conséquent de collaborer avec eux.

[401] Le vrai chef est désintéressé. Il va au but parce que son devoir est de l'atteindre ; il ne va pas à son succès personnel. Il ne cherche ni son avantage particulier ni sa propre gloire ; il se rappelle qu'il n'est chef que pour représenter ou réaliser le bien commun ; il n'est pas chef pour lui-même, mais pour les autres.

Le chef ne doit pas attendre de reconnaissance. Il ne doit même jamais se plaindre de l'ingratitude des hommes. *Se plaindre d'un bienfait perdu*, disait Sénèque, *c'est signe qu'il était mal donné.*

[402] Le chef doit se garder d'accepter de ses collaborateurs la moindre flatterie. Ils ne sont pas là pour le louer ou pour le blâmer ; quelques critiques de leur part sont admissibles lorsqu'elles sont présentées respectueusement et qu'elles sont l'expression de leur dévouement à la cause commune. Mais la louange d'un subordonné est rarement désintéressée. Elle est d'autant plus dangereuse qu'elle est plus subtile : *On croit haïr la flatterie et on ne hait que la manière de flatter*, dit La Bruyère, et il faut avouer que l'on devient moins exigeant sur la manière quand on se laisse gagner par l'habitude.

[403] Les critiques sont toujours désagréables à un chef, mais il faut qu'il prenne assez sur lui pour les recevoir avec calme sinon avec reconnaissance. Même si elles ne sont pas totalement fondées, elles comportent toujours une parcelle de vérité que nous aurions peut-être tendance à oublier et elles nous forcent ainsi à nous améliorer.

[404] L'homme a besoin de s'appuyer sur quelque chose de plus grand que lui. Il cherche un être supérieur qui Je

conduise et sur lequel il puisse compter, car peu d'hommes supportent l'idée d'être absolument seuls. Le sous-ordre aura donc facilement tendance à attribuer à son chef des qualités surhumaines. Il y sera d'autant plus facilement amené que ce dernier est tenté de favoriser cette tendance qui flatte son amour-propre, car il aime à «jouer un rôle», à marquer sa «supériorité». Mais c'est un jeu dangereux, parce qu'en s'entourant de courtisans, qui ne voient que par ses yeux, il se prive de l'aide qu'apporte la saine critique de personnes qui peuvent voir les choses sous un autre angle ; il perd ainsi le contact avec le milieu dans lequel il vit. Il ne peut plus diriger en connaissance de cause.

[405] Quelles que soient ses qualités, le chef n'est pas un surhomme et tôt ou tard le subordonné s'aperçoit qu'il avait surestimé son supérieur. Si celui-ci est modeste, l'inférieur ne s'en prendra qu'à lui-même de son erreur d'optique et ne modifiera en rien l'intensité de son dévouement. Si au contraire il estime qu'il a été trompé par des promesses qui n'ont pas été tenues, il s'ensuit chez lui une réaction violente, qui peut aller jusqu'au mépris du chef.

[406] Un chef ne fait pas longtemps illusion à ceux qu'il commande. Après quelques tâtonnements, ceux-là savent.

D'être humble devant lui-même, le chef est plus fort devant les autres ; vrai devant lui-même, il peut demander aux autres d'être vrais devant lui. Il y a une façon de dire à un homme en le regardant sans dureté dans les yeux : « Ne me raconte pas cela à moi », qui dégonfle tous les bluffs. On reconnaît vite les chefs à qui « on ne bourre pas le crâne ». À ceux-là on ose avouer ses faiblesses, non pour les parer, non pour les glorifier, mais pour demander, comme au médecin : « Comment pourrais-je guérir ? ». (Jean-Jacques. CHEVALLIER)

[407] Le vrai chef ne parle jamais de lui ; il ne dit jamais « moi ». Il s'inclut dans la collectivité et pense « nous ». Tant que le « moi » demeure sa préoccupation centrale, il se fait lui-même le but final de son action et exploite plus ou moins consciemment les autres à son service. Il ne comprend sa mission qu'à partir du moment où il s'est arraché à lui-même pour se donner sans reprise à l'intérêt général.

[408] Ne jouez jamais au prophète victorieux ou méconnu : « Je l'avais bien dit... je l'avais bien prévu... une fois de plus, j'ai eu raison... j'avais bien annoncé ce qui s'est passé... », car si vous aviez effectivement prévu ce qui est arrivé, de deux choses l'une : ou vous avez pris les mesures en conséquence et dans ce cas il n'y a pas lieu de claironner

votre victoire ; ou vous n'avez pas pris les mesures qui s'imposaient et dans ce cas vous avez tout intérêt à vous taire car, en jouant au prophète méconnu, vous vous rendrez ridicule ou odieux à tous vos collaborateurs.

Le signe le plus sur de la fécondité d'un chef, c'est de le voir travailler pour son successeur, connu ou inconnu, car c'est la preuve qu'il place la durée de l'œuvre au-dessus de lui-même.

[409] Un homme n'est qu'un homme et il doit s'en souvenir chaque jour. Celui qui ne rentre pas en lui-même, et ne se remet pas constamment à sa place en face de Dieu, sombrera fatalement dans l'orgueil ; ses efforts demeureront stériles, parce qu'il ne peut tout embrasser dans son intelligence toujours bornée, et que l'orgueilleux a perdu la précieuse faculté d'écouter.

[410] La vertu fondamentale d'un chef, et peut-être la plus rare, c'est l'humilité.

Si nos chefs n'en sont pas profondément convaincus, s'ils ne savent pas accepter les leçons véritables qui leur viennent des hommes et des choses, s'ils persistent dans leurs opinions au point de ne vouloir écouter personne, ils seront très vite épuisés et débordés.

À coup sur, ils trouveront immédiatement une cour d'admirateurs et il leur semblera qu'ils sont soutenus par leurs subordonnés, sinon par tous, du moins par ceux qui sont intelligente, compréhensifs... qu'ils prennent garde. Les plus serviles adoreteurs se retourneront contre eux à la première occasion quand il leur apparaîtra que leur intérêt est de flatter un autre. Et en attendant, ils abuseront très vite du maître qu'ils affectent de servir pour se servir eux-mêmes d'abord.

Trop de gens confondent volonté et entêtement, caractère et mauvais caractère. C'est au contraire faire preuve d'une grande force d'âme que d'accepter une remarque, d'écouter une observation, d'y réfléchir en se dépouillant de ses propres idées et d'y plier sa volonté.

L'homme qui reconnaît loyalement qu'il s'est trompé, ou plus simplement qu'il ne sait pas tout, se grandit singulièrement. Et par surcroît, il conquiert, en se conquérant ainsi lui-même, une magnifique indépendance. Là seulement est la véritable liberté : l'esclavage vis-à-vis d'un autre homme est dur, mais l'esclavage vis-à-vis de soi-même est pire encore. (DE LA PORTE DU THEIL).

## III

# L'exercice du métier de chef

## L'art de former et d'éduquer

[411] Un vrai chef est un éducateur qui s'efforce de faire surgir chez ceux qu'il a associés à sa tâche les possibilités cachées déposées en eux, possibilités dont parfois ils ne se doutaient même pas. Peu à peu, en les leur révélant, il leur donne la nostalgie et la fierté d'un « moi » meilleur, les mettant à même de réaliser ce que leur mission attend d'eux.

[412] Le vrai chef n'est pas le propriétaire d'une sorte de talisman réservé à son usage, il est un éveilleur de pairs. Il aime que le plus humble de ses exécutants soit fait à son

image, et qu'il lui renvoie le reflet d'un homme libre, créateur, fier. Il se réjouit quand il a développé autour de lui l'initiative, la lucidité, l'esprit de décision, la franchise, chez ceux qui étaient tout à l'heure encore des enfants devant la vie. (Bussy-Robin).

[413] L'un des meilleurs moyens de gagner la confiance d'un homme est de l'amener à se dépasser lui-même et souvent de le traiter comme meilleur qu'il n'est en apparence.

[414] Le chef éducateur devra voir, au delà des défauts et des vices qui forment écran, les qualités profondes dont il faut faire prendre conscience à l'individu, pour que, ravi de joie à la vue de ses richesses inconnues, il s'applique à les mettre en valeur.

[415] Rien ne détermine davantage un homme à se perfectionner que le sentiment d'être compris et encouragé par son chef.

[416] On fait toujours avec intelligence et cœur ce à quoi l'on s'intéresse et où l'on excelle. En vertu de ce principe, le chef doit s'appliquer à susciter l'intérêt du subordonné pour la tâche à accomplir, et le mettre à même d'y réussir.

[417] L'éducation donnée par le chef doit aboutir à développer chez le subordonné l'amour de l'effort, le sens des responsabilités et le goût du travail en commun.

### *L'amour de l'effort*

[418] C'est le goût du moindre effort qui conduit à la routine, brise les élans les plus généreux, et stérilise les activités les plus prometteuses.

[419] On n'obtient rien sans mal et les choses ne valent que ce qu'elles coûtent.

[420] Renoncer à l'effort, c'est renoncer à la vie, renoncer au progrès, renoncer à la fécondité.

[421] L'être humain n'est pas naturellement courageux, et pour lui donner l'habitude de se vaincre lui-même et de trouver dans sa victoire une joie suffisante pour qu'elle paie l'effort accompli, il est nécessaire d'avoir déterminé chez lui une attitude positive en face des difficultés qui l'attendent, selon l'une des deux formules suivantes : «Les difficultés sont faites pour être vaincues » – «Les difficultés ne sont pas des barrières qui nous arrêtent, mais des tremplins qui nous amènent à nous surpasser en nous obligeant à les surmonter. »

[422] À propos d'éducation, Dugas écrivait : *Le maître qui tente d'instruire sans inspirer le goût de l'instruction est un forgeron qui bat le fer à froid.* On pourrait dire la même chose d'un chef qui essaie d'entraîner les hommes sans leur inspirer le goût de l'effort et de la tâche à accomplir.

[423] L'éducation de l'effort est d'autant plus nécessaire que l'homme est poussé par son instinct de conservation à éviter le danger et à rechercher ses aises.

[424] L'éducation de l'effort doit aussi aboutir à développer le goût du travail bien fait, le souci du détail fini pour lui-même, et le sens de l'ordre sans lequel tout le reste devient gaspillage et incurie.

[425] Il ne s'agit pas tant d'imposer des efforts que de les provoquer habilement, car il n'y a œuvre d'éducation véritable et profonde que dans la mesure où il y a adhésion et collaboration.

[426] L'un des meilleurs moyens de stimuler l'effort de ses subordonnés consiste à faire goûter la joie du progrès réalisé et plus encore la satisfaction d'être en mesure de mieux servir.

[427] L'être humain est complexe. Il est un champ de bataille de tendances profondes qui se corrigent et se

neutralisent. C'est le rôle du chef, surtout lorsqu'il veut remplir son devoir d'éducateur, de faire appel aux tendances généreuses qui se trouvent au fond de chaque homme, et de neutraliser ainsi les instincts de paresse et de peur.

[428] *Ne repousse pas le héros qui est dans ton âme*, dit Nietzsche à l'homme qui veut être digne de ce nom. En tout être humain, quel qu'il soit, il y a toujours une flamme possible, une mèche qui fume. C'est au chef à mettre les tâches qu'il confie ou les restrictions qu'il impose en rapport avec ce que chacun porte en soi-même d'héroïsme latent.

[429] Il est permis, pour développer chez les hommes le goût de l'effort, de stimuler l'amour-propre. Le *manque d'amour-propre et d'une saine estime de soi-même*, écrit le R.P. Kieffer dans « Éducation et Équilibre », *brise l'élan de l'âme, tue l'esprit d'initiative, crée des êtres passifs et inertes*.

[430] Le chef doit bien se garder de demander des efforts disproportionnés avec les possibilités actuelles de ceux qui doivent les accomplir. C'est progressivement qu'il faut habituer les hommes à triompher d'obstacles toujours plus difficiles, de manière à ce qu'ils ne se découragent pas, mais qu'en prenant confiance en leurs moyens ils soient mis en goût de continuer à progresser.

[431] Il y a une erreur grave dans cette conception du progrès qui n'aurait pour but que d'apporter de plus en plus à l'homme les moyens de faire de moins en moins d'efforts ; alors que le progrès n'est légitime que s'il devient un moyen de servir plus et mieux.

### *Le sens des responsabilités*

[432] Ce qui différencie essentiellement l'homme de l'automate ou de l'animal, c'est que le premier est doué de liberté et donc de responsabilité. Éveiller le sens des responsabilités chez ses subordonnés c'est, pour le chef, un des moyens les plus efficaces de les rendre plus hommes.

[433] Que d'hommes prendraient goût davantage à leur tâche si elle leur était présentée comme un service social dont ils se sentiraient responsables !

[434] Que d'hommes aussi tendraient toutes leurs facultés pour obtenir le résultat qu'on attend d'eux s'ils sentaient que leur chef a mis en eux sa confiance !

[435] Dans une grande usine de produits chimiques, le contremaître explique à un nouvel ouvrier comment il doit se comporter et il insiste sur les très graves accidents qui pourraient se produire s'il n'observe pas ces prescriptions.

Tout cela est normal. À partir de ce moment, le contremaître peut prendre deux attitudes vis-à-vis de lui : montrer sa méfiance en lui faisant craindre le « contrôle » ou témoigner de la confiance en lui disant : « C'est précisément parce que c'est dangereux que je vous ai choisi, vous, pour cette tâche, parce que je sais que je peux compter sur vous ». Cela ne supprime pas la nécessité du contrôle, mais celui-ci devient une aide bienvenue ou une constatation du devoir accompli. (A. CARRARD, *op. cit.*)

[436] Un homme est d'autant plus intéressé à une tâche qu'il se sent plus capable de la faire, qu'il en comprend mieux l'utilité, et qu'il peut avoir l'occasion d'exercer son intelligence et son esprit d'initiative.

[437] Il y a deux tendances dans le besoin d'indépendance : l'une négative, qui consiste à ne pas vouloir se soumettre à une discipline, l'autre positive, qui consiste à vouloir choisir soi-même le meilleur moyen pour arriver au but que l'on s'est donné. L'art du chef consiste par conséquent à amener ses subordonnés à trouver par eux-mêmes le meilleur moyen d'atteindre le but commun. Il doit être sous ce rapport un animateur et non un dictateur.

[438] L'homme a toujours tendance à protester contre le travail qu'on lui impose et à être fier du travail qu'on lui confie.

[439] Il y a deux façons de faire pour un chef : se «débarrasser» du travail désagréable et de moindre importance sur ses subordonnés, ou leur « confier » le travail qu'ils sont capables de faire. Si l'état d'esprit du chef est bon, il trouvera facilement la formule correspondante, par exemple : « Voulez-vous vous occuper de cette affaire, car je tiens à ce que ce soit bien fait ». Des hommes dirigés de cette façon travailleront avec un tout autre sentiment du devoir, avec une toute autre fierté professionnelle, avec un tout autre plaisir au travail, les conditions extérieures étant par ailleurs les mêmes, que lorsqu'ils sont traités de l'autre façon.

### *Le goût du travail en commun*

[440] L'idée de responsabilité ne grandit que dans la mesure où se développe en même temps le sentiment de solidarité, en vertu duquel nos actes nous suivent et que rien de ce que nous faisons n'est indifférent pour le bien de l'ensemble. C'est l'art du vrai chef de savoir éveiller ce sens de la solidarité chez tous ses subordonnés.

[441] Imposer une parfaite entente à l'intérieur de l'équipe est souvent difficile. Le chef ne doit pas tolérer que chaque service acquière un esprit de caste et comme un patriotisme local qui le mettrait en guerre avec les autres services. Qu'il s'agisse, dans les chemins de fer, de la traction ou de l'exploitation, ou dans un état-major, du premier et du deuxième bureau, il importe que le chef fasse comprendre à tous qu'une armée, une usine, un pays forment un corps unique et vivant et que toute lutte d'un organe contre les autres serait, à la lettre, un suicide. (MAUROIS).

[442] Le simple fait de travailler en même temps sous le même toit ne suffit pas à produire la cohésion et le sens de l'unité. Un groupe quel qu'il soit, si l'on ne veut pas qu'il s'émiette en efforts stériles et parfois contradictoires, doit devenir un organisme vivant, où chaque élément travaille en harmonie avec les autres, tous s'inspirant de la pensée du grand chef, qui se transmet, diverse en ses modes, immuable en son fond, jusqu'aux échelons les plus humbles.

[443] Diviser le travail, c'est bien, mais il faut veiller à ce que les services n'oublient pas l'action collective, ne s'ignorent pas entre eux, collaborent avec amitié, afin qu'il n'y ait pas une mosaïque d'efforts juxtaposés, mais une action concordante et multipliée.

[444] L'être humain est facilement porté à se mettre à son point de vue personnel pour juger toutes choses. Dans une mesure prise par un chef, facilement il ne voit que le côté vexatoire ou simplement gênant pour lui. Il ne sait pas se placer au point de vue de l'ordre général et du bien général qui a ses exigences. Il faut une certaine abnégation de soi-même pour juger les choses du point de vue de l'ensemble ; mais c'est le rôle du chef de s'appliquer à faire saisir à ses subordonnés le rapport de chaque directive à la prospérité collective ou à la réalisation de la tâche commune.

[445] L'esprit communautaire s'oppose diamétralement à l'esprit de concurrence sur lequel ont été fondées jusqu'à nos jours la vie sociale et toutes les méthodes d'éducation et d'enseignement. L'esprit de concurrence oppose les intérêts particuliers et excite les égoïsmes. Il place l'intérêt général et le bien commun au deuxième plan. Il crée des classes.

Il oppose. Il suscite les luttes sociales et les guerres.

## **L'art d'organiser**

[446] Avant de signifier commander, ordonner veut d'abord dire mettre en ordre, c'est-à-dire organiser.

[447] Un colonel ne commande pas 3 000 hommes, un chef de bataillon 1 000, un capitaine 250. Le colonel commande trois bataillons, le commandant quatre compagnies, le capitaine quatre sections, le chef de section quatre escouades. Ne l'oublions pas.

Instruisons nos subordonnés directs et commandons par leur intermédiaire ; surtout ne faisons pas leur métier ; nous ne ferions pas le nôtre. (DE MAUD'HUY, op. cit.)

[448] Dans la vie comme dans l'armée, le technicien passe en importance générale après l'organisateur. Un de nos généraux qui s'est fâcheusement illustré dans le passé : Bazaine, a éprouvé bien des déboires parce qu'il faisait un métier d'adjudant, qu'il allait aussi bien rectifier un tir, commander la position d'une arme ou la position d'un tireur, sans rien donner à ses généraux groupés autour de lui et qui sollicitaient, qui mendiaient presque un ordre ou une idée d'ensemble capable de nourrir leur propre action.

[449] S'il veut être à la hauteur de sa tâche, le chef doit d'abord organiser son propre travail et trouver le temps nécessaire pour s'occuper des problèmes qui lui incombent en tant que chef, à savoir : la division du travail et la répartition judicieuse des tâches en fonction des aptitudes

des différents collaborateurs, puis la coordination des mouvements en fonction de l'idée directrice à réaliser.

[450] Pour ce qui est de l'ordre et de la méthode, le Maréchal Lyautey donne l'exemple. Pour aboutir dans une grande œuvre, il y a de petites choses que le chef doit savoir faire lui-même. Parmi ces petites tâches journalières, il y en avait une que le Maréchal appelait « faire sa cuisine » ; c'était capital quand le Maréchal faisait sa cuisine, il ne fallait pas essayer de le déranger. « Tu comprends, c'est trop important », disait il même à l'ami qui survenait dans son bureau à pareil moment et il fallait attendre, un peu stupéfait et peut-être impatient, jusqu'à ce qu'il eut mis chaque chose exactement à sa place. Il y donnait toute son attention de façon que chaque papier, chaque lettre, chaque note fût du premier coup à l'endroit voulu, dans la « chemise » de tel de ses officiers d'État-major, dans le panier « à répondre », dans les « engagements pris » ou le dossier « à garder sous la main ». Ce n'était pas une manie de bureaucrate, mais la conviction qu'un ordre réel et méthodique est à la base de toute action profonde et durable. (Patrick HEIDSIECK).

[451] Plus la perfection d'un être croit, plus se multiplient ses organes et plus ils différencient leur effort : un organe,

une fonction. C'est la loi de la division du travail dont l'inobservation entraîne la confusion.

[452] Le travail étant clairement différencié doit être ensuite nettement réparti entre les exécutants, compte tenu des aptitudes. Il en résulte un tableau d'organisation qui fixe à chacun sa tâche, son remplaçant, ses collaborateurs, son supérieur. Un principe cher à Fayol est en effet que *pour une action déterminée un agent ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef*. Ainsi est assurée l'unité de commandement, différente de l'unité de direction, mais aussi nécessaire. La violation de cette loi est une des causes les plus ordinaires des malaises organiques, hésitations, troubles, froissements, conflits. Elle interdit donc au supérieur majeur d'agir en écartant les intermédiaires, mais elle exige également une catégorique définition des pouvoirs.

[453] La division du travail présente certains dangers qui ne visent à rien moins qu'à détruire l'unité vivante du groupe ou de l'entreprise, et le devoir du chef doit être de ramener sans cesse les tendances centrifuges vers une coordination féconde. L'un des meilleurs moyens d'assurer cette coordination sera la conférence ou confrontation fréquente des chefs de service en présence du directeur, pour faire connaître à chacun les besoins, les difficultés, les ressources des autres, résoudre les problèmes d'intérêt commun et

assurer la marche harmonieuse de l'ensemble. Pour rendre ces conférences fructueuses, il faut communiquer à l'avance à chacun, et assez tôt pour en permettre l'étude, l'ordre des questions dont on s'occupera. Ne traiter en commun que les choses intéressant tous les participants ; liquider rapidement les affaires en suspens (ce qui n'est pas mûr pour une décision rapide doit être remis à l'étude en dehors du rapport) ; éduquer ses chefs de service à présenter leurs demandes sous une forme claire et concise, puis à proposer eux-mêmes les solutions qui leur paraissent les meilleures. La tâche du chef consistera donc à diriger ses chefs de service par des questions pour leur faire préciser leurs idées, et les amener à la solution qu'ils désirent, puis à sanctionner (éventuellement « protocoler ») la décision prise.

[454] Certes, il faut des Conseils pour permettre à un chef de créer un climat humain d'unanimité autour de certaines questions fondamentales. Il faut des Conseils pour faciliter la mise au courant mutuelle d'un certain nombre de services qui ont intérêt à se mieux comprendre pour mieux synchroniser leur effort. Il faut des Conseils ; mais point trop n'en faut ! Car, s'ils sont trop fréquents et comportent trop de membres, ils énervent l'initiative, ils inhibent la spontanéité, ils gaspillent les énergies.

[455] Il y a dans tous les Conseils pour le chef un écueil à éviter, celui de trop parler. Les chefs qui parlent toujours eux-mêmes et qui ne savent pas écouter et laisser parler leurs sous-ordres ne sauront jamais exactement ce qui se passe et, ce qui est tout aussi grave, éteignent toute initiative chez leurs collaborateurs.

[456] C'est grâce au concours de tous les services et de toutes les compétences que s'élabore le programme des réunions de Conseil. Chacun des agents interrogés sur le passé récent, pèse le présent qui l'entoure et formule l'avenir qu'il soupçonne. Lorsque à cette expérience et à ce bilan se sera ajoutée la science des spécialistes, alors, informé de tout, jugeant tout, le chef posera son acte de coordonnateur et arrêtera ses desseins.

[457] On mesure ce que coûte ce travail. Il a exigé des participants un gros effort d'inspection et d'imagination. Il suppose que tous s'intéressent à l'entreprise et s'y donnent avec zèle, et qu'ils y sont assez stables pour en connaître le passé et les possibilités. Mais c'est de la part du chef qu'il réclame le plus de peine et de capacités : notamment la compétence, le courage d'envisager l'avenir et de lui commander, le courage aussi de se compromettre, alors que le *wait and see* est si facile et, par dessus tout, l'art de susciter la collaboration de ses chefs de service.

[458] Évitez en commandant les hésitations, les fausses manœuvres, les changements brutaux d'orientation sans raison proportionnée.

[459] Ce sont les caprices des chefs qui font les incertitudes de l'action.

[460] Quand un chef a su créer un climat de confiance, ses ordres et ses directives sont compris à demi-mot. En face d'une difficulté imprévue, les subordonnés devinent ce qu'il aurait fait ; tout le monde garde le calme et l'optimisme.

[461] La réunion hebdomadaire des cadres paraît une excellente occasion de dresser le bilan de la vie du groupe pendant la semaine écoulée.

[462] Au cours de ce conseil de famille, les heureux résultats sont soulignés, les erreurs relevées, dans un esprit strictement éducatif, exempt de toute polémique personnelle, empreint de sérénité, mais en recherchant toujours les causes, pour expliquer les effets. D'ailleurs les mêmes remarques reviennent sans cesse. Leur répétition à travers des cas différents finit peu à peu par frapper, convaincre les sujets les plus rebelles et se traduire, dans l'exécution, par des actes sans reproches. (POUMEYROL).

[463] Si, pour remédier aux lenteurs inévitables de la voie hiérarchique, on use de la passerelle ou passage immédiat d'un service à l'autre, il faut que le chef supérieur l'autorise, et qu'un compte rendu lui soit fait.

[464] Il n'y a d'action efficace qu'organisée, mais il n'y a organisation que là où il y a hiérarchie.

Tous doivent collaborer au but entrevu, mais il faut que chacun reste à sa place.

[465] Il faut éviter à tout prix ces situations fausses, où deux associés, ayant les mêmes pouvoirs sur les mêmes hommes, comptent que l'affection, la confiance mutuelle, le souci de l'intérêt commun, le tact, rendront inutile un immédiat partage des attributions. L'illusion est de courte durée. À la gêne succèdent vite l'irritation et la brouille.

[466] Les charges écrasantes et les qualités exceptionnelles qu'impose ou exige la fonction « capitale » font péniblement ressortir les déficiences des hommes. Limités dans le temps, dans l'espace, dans les connaissances acquises et dans les capacités, n'est-ce point une nécessité pour eux de se compléter en s'unissant à d'autres ? Oui, mais à condition que tous les organes se multipliant, la faculté qui ordonne et coordonne l'ensemble reste unique.

Et c'est ainsi que tout chef s'entoure d'un état-major qui lui apporte des yeux, des mains, des jambes, des oreilles, des lèvres, des cerveaux, des mémoires et des compétences, par lesquels seront décuplés ses moyens de voir, d'écrire, d'entendre, d'étudier. Mais, sous quelque forme qu'ils se présentent, secrétaires, spécialistes-conseils, bureaux d'études, laboratoires, etc., ce ne sont que des organes ou des facultés subsidiaires de la personne unique du chef. Ils n'ont aucune autorité ordinaire, il est dangereux que le chef la leur délègue, ils ont peut-être la signature, mais ils n'ont jamais le commandement.

[467] Fayol veut que, le chef faisant défaut, ce soit un directeur subordonné et non un officier d'état-major qui le remplace.

[468] L'une des préoccupations dominantes du chef doit être de mettre à la place qui convient chacun des hommes dont il dispose. Trouver à chacun son emboîtement, c'est découvrir, compte tenu du bien général et de la bonne marche de l'ensemble, la situation où il pourra être répondu affirmativement à ces deux questions : Sera-t-il heureux ? – Fera-t-il bien ?

[469] Comme il y a une gamme des valeurs, il y a une échelle des charges. L'essentiel est d'établir la concordance

entre les exigences d'un poste et les possibilités d'un homme. Tel sera excellent chef de compagnie qui ne sera jamais un chef de régiment.

## L'art de commander

[470] Ce que les hommes apprécient le mieux chez le chef, c'est le commandement. (DAUTRY, *op. cité*)

[471] Commander ce n'est pas plier les volontés, encore moins les briser, mais les conquérir pour les amener à adhérer aux actes qui s'imposent pour la réalisation de la tâche confiée.

[472] Le vrai chef ne cherche pas à donner des ordres pour commander, mais il s'efforce de faire naître chez les subordonnés le désir d'une collaboration volontaire.

[473] Commander n'est rien. Ce qu'il faut, c'est bien comprendre ceux à qui l'on a affaire et bien se faire comprendre d'eux. Se bien comprendre, c'est tout le secret de la vie. (FOCH).

[474] Je n'ai pas commandé tellement qu'on le croit. J'ai amené ceux qui étaient autour de moi à mes idées, ce qui est tout différent. (FOCH).

[475] L'art de commander, c'est l'art de mener les hommes de façon à en obtenir le meilleur rendement pour la cause à servir, avec le minimum de heurts et le maximum de coopération.

[476] Le subordonné ne doit jamais être considéré comme une simple machine à exécuter des ordres, mais comme un être humain doué d'intelligence et de liberté que le chef appelle à collaborer de près ou de loin avec lui en vue d'une tâche ou d'un idéal qui les dépasse et qu'ils ont à servir ensemble, chacun à sa place.

[477] Le commandement ne consiste pas à imposer sa volonté à des esclaves passifs ; pour le vrai chef, doublé d'une équipe bien sélectionnée, commander c'est conseiller et guider. Et l'autorité ainsi comprise, loin de s'opposer à la communion de pensée entre chef et subordonnés, la suscite au contraire et la développe.

[478] Pour les vrais chefs, pour ceux que l'envergure même de leur cerveau semblerait faire planer très haut au-dessus du vulgaire, l'isolement moral est donc rarement à craindre, parce qu'ils savent faire confiance autour d'eux et que, de cette confiance, naissent plus souvent les dévouements que les abus. (COURAU, *op. cit.*)

[479] Attention à ce mot « ordre ». Il a un double sens, et c'est une bonne fortune ; cette rencontre est heureuse. Elle souligne un rapprochement curieux, mais combien symbolique. Ordre, c'est l'indication précise donnée à un subordonné de ce qu'il a à faire. C'est aussi, dans un sens beaucoup plus large, l'arrangement harmonieux des éléments d'un tout pour répondre à une conception d'ensemble. Le chef ne doit donner des ordres qu'en fonction d'un ordre général qu'il a conçu.

[480] Si le droit de commander est un titre à l'autorité, c'est le talent de se faire obéir qui donne la mesure du chef.

[481] Le commandement ne se partage pas – et si l'on a vu la république romaine élire deux consuls, du moins était-il bien établi qu'ils commandaient à tour de rôle. Le chef est seul responsable – et libre dans les limites fixées à ses attributions. (DE LA PORTE DU THEIL)

[482] Quand vous donnez un ordre, ne manquez pas de désigner nommément celui qui est responsable de son exécution.

[483] Plus la responsabilité se divise, plus elle tend vers zéro.

[484] Le chef n'a pas à rechercher ce que pensent ses subordonnés pour faire automatiquement le quotient de leurs désirs ou la somme de leurs intentions. Toutefois, il doit faire appel à leur expérience et tenir compte de leurs avis. Mais quand il a vu clair et pris une décision, il doit donner ses ordres sans avoir à s'en excuser, sans avoir non plus à se soucier si cela correspond ou non à l'opinion de la majorité.

[485] Dans le choix qu'il fera, il ne faut pas s'attendre à l'infaillibilité. La réalité est trop complexe et nos intelligences trop débiles. Mais on doit penser que, de par sa fonction et sa situation, la décision qu'il aura prise sera la meilleure approximation, la solution suffisante pour agir, solution que, tous ensemble, on travaillera à rendre vraie, en la servant de toutes ses forces et en l'améliorant au cours de l'action.

[486] Tout ordre donné engage la responsabilité de celui qui le donne. Un chef digne de commander doit avoir la force de caractère nécessaire pour endosser d'un cœur léger cette responsabilité. Il est incapable s'il la craint ou indigne s'il la fuit.

[487] Des choses dures, pénibles, dangereuses, ne font pas peur au Français ; sa fierté et sa dignité font qu'il accomplira

tout ce qu'il faudra avec cran, avec intelligence, avec le sourire, avec héroïsme et dévouement passionné à son chef, pourvu que celui-ci sache commander.

[488] Il faut se faire comprendre et pour cela donner des ordres nets, clairs, loyaux, qui ne semblent pas rédigés pour esquiver des responsabilités éventuelles et laisser retomber sur les inférieurs le poids des insuccès et la honte des échecs.

[489] Le chef n'a pas à implorer l'obéissance ; il doit commander avec calme. S'il a le droit et le devoir d'expliquer un ordre, il ne doit jamais en permettre la discussion. Un vrai chef ne se laisse pas manœuvrer par ses subordonnés.

[490] Un ordre qui, dans sa forme comme dans son application, semblera arbitraire, tyrannique, restrictif de la liberté personnelle, risque de bloquer l'instinct de confiance en soi et de provoquer le ressentiment, voire l'antagonisme ouvert : tempérez-le au contraire de quelques commentaires judicieux, et vous obtiendrez une réaction psychologique entièrement différente, vous ouvrirez les écluses par lesquelles se déversera, guidée par la raison, l'énergie que vous aurez libérée. Vous aurez fait jouer l'instinct de

conservation, ou même l'instinct grégaire si l'ordre donné intéresse la sécurité du groupe.

[491] Supposons par exemple qu'un ordre vienne restreindre ou supprimer les permissions ; il provoquera au premier abord une réaction hostile. Mais supposez qu'en même temps le commandement annonce une épidémie dans le voisinage ; toute objection disparaît devant le péril à éviter. (Colonel Edward L. MUNSON, *Le Maniement des hommes*)

[492] C'est un fait d'expérience que les subordonnés réalisent d'autant mieux l'idée du chef qu'ils en ont compris le but et la portée. Et ils sont d'autant plus ardents à la tâche que cette idée est devenue leur et que le chef a déterminé en eux le désir de la réaliser.

[493] Le commandant de compagnie a dit aux anciens la veille de leur libération : « Vous avez été de bons soldats jusqu'à ce jour. Vous le serez jusqu'à la dernière minute. Malgré votre départ matinal demain, vous laisserez vos chambres en parfait état ; je veux pouvoir les montrer aux jeunes en exemple. »

Jamais, de mémoire de gradé, un casernement n'avait été laissé aussi propre le jour de la libération. (POUMEYROL, *L'Éducation morale du soldat*)

[494] Une décision dont on a compris et approuvé les raisons sera appliquée avec le maximum de conscience et d'efficacité. Une décision acceptée à contrecœur sera sabotée, volontairement ou non.

[495] Les ordres doivent être clairs, car rien n'énerve davantage l'autorité que ces ordres équivoques qui semblent toujours permettre au chef de critiquer ses subordonnés.

[496] Soyez exigeants, mais n'oubliez pas que vous aurez le droit de l'être d'autant plus que vos subordonnés auront saisi le bien-fondé de vos exigences.

[497] Il faut s'arranger pour ne pas avoir à répéter plusieurs fois le même ordre. Pour cela, il ne faut donner un ordre que dans des conditions telles que ceux qui doivent l'exécuter l'aient entendu et compris et puissent le réaliser immédiatement.

[498] L'hésitation d'un chef laisse supposer qu'en donnant un ordre, il a déjà perçu les difficultés de l'exécution ; dès lors l'inférieur ne songe même pas à obéir, il attend patiemment le contre-ordre. Un commandement donné nettement emporte l'adhésion presque automatique.

Une simple observation empruntée à la vie quotidienne nous servira de preuve : un voyageur sort d'une gare

importante, une main portant la valise et l'autre frileusement enfoncée dans la poche. Un individu lui tend un prospectus avec décision. Sans réfléchir, le voyageur retire la main qui se tenait bien chaudement dans la poche et prend ce papier qu'il jettera la minute suivante. Si, au contraire, ce camelot lui avait offert le prospectus d'une main hésitante, l'autre aurait passé à coté de lui sans se déranger.

[499] Quand un homme tend la main à quelqu'un, il faut faire un effort de volonté pour ne pas la serrer, même si cet individu est antipathique. Un geste bien fait et résolu entraîne presque automatiquement l'exécution d'un geste connexe ; de même un ordre donné sans hésitation appelle un commencement d'exécution. (J. TOULEMONDE, *L'art de commander*)

[500] Quelle que soit la méthode d'approche adoptée, il est recommandable de procéder par affirmation plutôt que par négation. La formule positive : « Faites votre devoir » contient une force psychologique de propulsion bien supérieure à la formule négative : « Ne soyez pas paresseux ».

De même il n'y a pas lieu de faire entrer en jeu une raison négative telle que la peur, là où l'on peut faire appel, pour

le même objet, à un élément positif tel qu'un légitime amour-propre ou le désir de réussir une tâche difficile.

[501] Il y a des chefs qui croyant en imposer à leurs subordonnés, cherchent à les intimider et à leur faire perdre leurs moyens. Qu'ils ne s'étonnent pas s'ils finissent par perdre quelque chose de la confiance et du dévouement de leurs collaborateurs les plus zélés.

[502] Si l'on a pu dire que le métier militaire dépersonnalise l'homme, c'est dans la mesure où l'autorité y procède habituellement par ordre absolu, sans engager la raison et la volonté de l'exécutant.

[503] En ce sens le fameux : « Il ne faut pas chercher à comprendre ! » pourrait bien être, dans la bouche du soldat, l'expression naïve d'une espèce de désespoir devant un effort dont le sens échappe.

[504] Le vrai chef s'efforce le plus souvent possible de mobiliser les esprits et les volontés en même temps que les corps.

Si vous vous contentez de dire à des hommes qui creusent des trous sous la pluie : « faites des trous et attendez la soupe », vous en faites des mécaniques humaines que le

sentiment de leur misère irrite obscurément et crispe contre vous.

Mais si vous avez su d'un mot bien placé, sans entrer dans des détails oiseux, leur montrer l'utilité de ce qu'ils ont à faire, vous avez sauvé l'homme en ces hommes.

[505] Avant tout, respect absolu de la forme, ce qui n'implique nullement la faiblesse. Tout acte du chef comporte en effet deux aspects : le fond, la forme.

S'il faut s'attacher à donner toujours des ordres justes, inspirés par le souci supérieur du bien du service, et non par caprice ou fantaisie personnelle, il faut aussi s'efforcer d'agir toujours avec tact et d'avoir la manière.

Il est trop fréquent de voir les ordres justifiés donner lieu, pour la forme, à des critiques qui en détruisent l'effet. Se demander souvent : que penserais-je si j'étais commandé ou réprimandé ainsi ? Quelles seraient mes réactions intérieures ? (POUMEYROL, *L'Éducation morale du soldat*).

[506] L'art de commander n'est pas celui de penser et de décider aux lieu et place de tous ses subordonnés chez qui la paresse d'esprit mène à la discipline. Il faut laisser aux sous-chefs toutes les décisions de leur ressort. (Foch).

[507] Quand vous lui avez confié une mission, demandez à votre collaborateur de vous présenter le programme, le devis ou le plan de son action, avant de passer à l'exécution. Ainsi vous pourrez donner votre approbation en connaissance de cause, vérifier si le plan établi se relie bien au plan général, apporter à temps les retouches nécessaires (prévenir vaut mieux que guérir) et vous mettre en mesure de soutenir, avec plus de force, si besoin est, l'œuvre de votre collaborateur, au cours de sa réalisation.

[508] Il faut que le chef s'interdise de donner directement des ordres sans passer par la filière hiérarchique normale.

[509] Lorsqu'un ordre urgent a reçu un commencement d'application, ne cherchez pas à l'améliorer en cours d'exécution par des modifications intempestives ; les ordres complémentaires ne feraient qu'embrouiller les exécutants.

[510] *Voir clair*, a dit Foch, *ce n'est pas grand' chose. Donner l'ordre, c'est le quarto. Les trois-quarts, c'est de le faire exécuter.*

[511] Un ordre donné dont on ne surveille pas l'exécution est un ordre vain.

[512] Formule à retenir et à faire passer dans la vie :

Avant les décisions prises, discussion ; décision prise, exécution... et réussite !

[513] Tolérer qu'un ordre, quel qu'il soit, ne soit pas exécuté, c'est consentir à une abdication. (POUMEYROL)

[514] La notion de service ne vient pas ternir celle de l'amitié ni lui nuire. Elle l'enrichit en lui donnant un sens. Dans les moments où l'action n'est pas immédiate, où le chef a besoin de réfléchir et de s'entourer d'avis, il est naturel qu'il en confère avec ses collaborateurs, sollicite leur avis et provoque les discussions. Mais une fois qu'il estime avoir réuni tous les éléments de sa décision et qu'il l'a prise, ce n'est plus d'amitié qu'il s'agit, c'est de service. Quand un ordre a été donné, il doit être exécuté. Une idée a été lancée, les instructions données, chacun doit les suivre et ne rien faire d'autre. (P. DELSUC, *L'art de gouverner*).

[515] Autoritaire, Lyautey était cependant l'homme le moins entêté, le moins prévenu, le moins rigide qui soit. Il était même d'une extraordinaire souplesse, d'une souplesse presque féline. Il écoutait sérieusement tous les avis. Il n'éliminait que ceux qu'il jugeait inintelligents. Mais dès qu'une observation lui paraissait fondée, même si elle était en opposition avec ses propres vues, il en tenait compte. Son jugement se composait méthodiquement. Il cherchait toujours à le fortifier.

Toutes choses étant considérées, pesées, mises au point, alors sa décision était prise. À partir de cet instant, une sorte de coupure s'opérait. Il n'était plus un homme qui prépare une action. Il était un chef qui ordonne. Sa volonté devenait une barre de fer. Elle n'admettait plus ni discussion, ni retard, ni mollesse. Elle était tenace, exigeante, trépidante, bousculante, insatiable. Rien ni personne ne pouvait la faire plier.

Maximum de sérieux dans la préparation. Maximum de volonté dans l'exécution. Telle était la doctrine de commandement de Lyautey. Tel il fut lui-même. (WLADIMIR D'ORMESSON)

[516] Quelles que soient son intuition initiale et sa persévérance ultérieure, le chef se verra souvent obligé de rectifier ses directives premières. Mais, pour légitimer un contre-ordre, la seule évaluation de l'obstacle n'est pas une donnée suffisante ; il faut, afin de peser exactement la situation, mettre dans l'autre plateau de la balance les répercussions possibles du contre-ordre et avoir prévu les modalités qui l'empêcheront de dégénérer en désordre.

Une précaution en tout cas que l'on ne saurait trop recommander, c'est d'expliquer aux collaborateurs

intéressés les motifs d'un changement éventuel dans les « directives initiales ».

Craindre d'avouer que vous vous étés trompé ou que les événements vous ont dépassé, ce serait croire que vos collaborateurs ne sont pas capables de s'en apercevoir eux-mêmes et si vous aviez d'eux une si piètre opinion, vous auriez tort de les conserver auprès de vous.

Souvent, d'ailleurs, telle difficulté qui, de loin, vous semble insurmontable et qui motiverait à vos yeux un changement de méthode, apparaîtra différemment à vos collaborateurs, mieux placés que vous pour apprécier le détail ; eux-mêmes vous inviteront à persévérer dans la direction initiale, alors que vous étiez prêt à l'abandonner de peur de leur imposer un trop rude effort. Vue du large, une falaise paraît inaccessible, mais un guide du pays saura vous montrer la fissure par laquelle on peut atteindre la crête.

Encore faut-il que vos collaborateurs soient de ceux qui croient à l'effort et qui aiment à cheminer sur les crêtes. (COURAU, *op. cit.*)

[517] Il ne faut pas répéter les ordres ; ce serait faire sentir que soi-même on n'a guère confiance dans leur efficacité.

Si l'on craint qu'un ordre ait été mal entendu, mal compris ou mal interprété, le mieux est de le faire répéter par l'un de ceux qui doivent l'exécuter.

Il sera facile alors de rectifier ou de préciser.

[518] Les subordonnés attendent des chefs qu'ils soient conséquents.

Être conséquent, c'est ne demander que ce que l'on peut et que ce que l'on est décidé à obtenir. Ceci est déjà vrai pour l'éducation des petits enfants. Dans les familles où la mère passe son temps à dire à ses enfants : « Ne faites pas ceci, ne faites pas cela », mais où elle ne sévit pas quand l'enfant le fait tout de même, il y a de l'indiscipline et des mécontentements parce que la mère n'est pas conséquente.

Ce qui est vrai pour les enfants l'est tout autant pour les adultes.

## L'art de contrôler

[519] Donner des ordres est facile, en assurer l'exécution l'est moins ; mais c'est là qu'on discerne les chefs d'entre tous les amateurs du pouvoir.

[520] Vous avez donné des ordres, et puis après ? Il faut voir si on les exécute. Il faut surveiller les gens, les talonner. Croyez-moi, si le commandement devait se borner à donner des ordres, son rôle ne serait pas difficile. Il faut les faire exécuter. (Foch).

[521] Pouvoir organiser, commander, coordonner, ne suffit pas. Il faut que le chef s'assure de la réponse donnée par les faits à ses projets pour opérer d'urgence les redressements salutaires.

[522] Le contrôle est une nécessité pour les subordonnés et un devoir pour le chef.

[523] L'ordre doit s'incarner dans la vie en passant par ceux qui doivent l'exécuter. Mais, étant donné la faiblesse humaine, il peut y avoir un décalage entre le plan prévu et la réalité vécue. C'est une des raisons pour lesquelles le contrôle s'impose, non point un contrôle tatillon et vexatoire, mais un contrôle constructif destiné à vérifier l'adaptation de l'idée au réel.

[524] Le contrôle du chef doit trouver le milieu entre une continuité lassante et un retard qui le rend inutile. Il peut prendre la forme de l'inspection périodique ou encore du « sondage » imprévu qui permet d'éviter toute routine.

[525] Le contrôle doit s'exercer sans être par lui-même malveillant, et les subordonnés l'acceptent volontiers lorsqu'on le sent dominé par une pensée constructive ayant pour but, non pas tant de corriger les fautes, que de suggérer les moyens de réparer le mal et de mieux faire.

[526] Le chef doit savoir reconnaître ce qui est bien, mais ne pas hésiter à montrer ce qui aurait du être fait ; il faut pour cela parfois du courage. Il peut être pénible à certains moments de constater qu'un collaborateur est inférieur à sa tâche, et encore plus pénible d'avoir à le lui dire. Pourtant c'est un devoir de loyauté à l'égard du bien commun dont le chef n'est que le serviteur, un devoir de charité à l'égard du collaborateur déficient qui a besoin d'être stimulé dans sa tâche ou mis à un poste plus en rapport avec ses capacités, un devoir de justice à l'égard des autres collaborateurs qui risquent d'être handicapés par l'insuffisance de leur collègue.

[527] Un groupe, quel qu'il soit, où ne s'opère jamais aucun contrôle, risque bien d'être victime de la loi de dégradation d'énergie qui vaut pour le moral comme pour le physique.

[528] À force de tolérance et de laisser-aller, on arrive à ne plus faire les choses qu'à demi, au point de compromettre la cause à laquelle on s'était donné d'un élan généreux.

[529] Un contrôle rigoureux est l'un des premiers devoirs du chef. Ayant délégué une part de son autorité, il doit se rendre compte de l'usage qui en est fait.

Ce contrôle, pour être efficace, doit être *personnel*, fait par le chef lui-même, le moins possible par des intermédiaires, moins encore par le processus du papier compte rendu, jamais par l'exécutant.

Il doit être, d'autre part, *terminal*, c'est-à-dire qu'il doit atteindre directement au bas de l'échelle hiérarchique le petit exécutant.

Au dire de tous ceux qui l'ont connu au Maroc, il n'était pas de jour où Lyautey, se dégageant pour une heure ou deux des chaînes du bureau, ne fit une descente dans Rabat, sous prétexte de visiter les travaux, en réalité pour prendre contact directement avec la vie de « son peuple », pour sauter la barricade et se placer sur le plan du public, pour se mettre dans la peau de l'administré.

À toute occasion, il partait en tournée... pour « voir les choses sur place », dans une ville, un poste, un bled ; et là, aucun programme, aucun protocole, ne l'empêchaient de briser les écrans pour atteindre directement, sans préparation, le colon, l'entrepreneur, le commerçant,

l'indigène et leur permettre d'exprimer leur pensée profonde.

Contact chargé de puissance d'où jaillissait souvent l'étincelle de la décision.

## L'art de réprimander

[530] Un chef qui a peur de faire les reproches nécessaires, sous prétexte d'éviter des histoires, est un incapable, car il crée autour de lui une atmosphère propre à l'organisation du désordre et du laisser-aller sous toutes ses formes ; et le résultat inattendu est que le chef pusillanime qui s'imagine, par son esprit de tolérance, attirer à lui les sympathies de ses subordonnés, finira, tôt ou tard, par être l'objet de leur profond mépris.

[531] Lorsqu'une observation est nécessaire, elle doit être faite sans délai ; un homme qui reçoit un blâme longtemps après l'événement incriminé aura tendance à croire que vous aviez d'abord approuvé ses actes, mais qu'une influence extérieure ou un parti pris à son égard a depuis lors modifié votre opinion. (COURAU).

[532] Faire trop durement remarquer une faute est un manque de psychologie et souvent une injustice.

Le coupable n'est jamais aussi responsable qu'il apparaît à son juge, et un reproche trop vif risque, en cinglant l'amour-propre, de décourager ou au contraire de révolter l'inférieur sans aucun bénéfice pour personne.

[533] Une réprimande disproportionnée à la faute commise aboutit à un résultat diamétralement opposé à celui que l'on escomptait. Le subordonné s'indigne contre l'exagération qu'il estime imméritée, perd confiance en la justice de son chef, et y puise motif pour oublier complètement sa part de culpabilité.

[534] C'est une règle générale que les fautes pour lesquelles le chef est tenté le plus de s'indigner sont en général celles où lui-même a une part de responsabilités plus grande, parce qu'il s'est mal expliqué ou n'a pas su contrôler l'exécution.

[535] Lorsqu'on a une réprimande à faire, il faut se rappeler qu'on risque moins d'être injuste en plaidant les circonstances atténuantes qu'en jugeant avec sévérité d'après les seuls faits constatés. La malice proprement dite est rare, la mauvaise volonté aussi. Les négligences et l'inattention, si répréhensibles soient-elles, peuvent elles-

mêmes s'expliquer par des causes que le chef a le droit de rechercher comme il a le devoir d'y remédier.

[536] Il faut bien se garder de généraliser hâtivement une faute commise en l'attribuant à un défaut congénital et irrémédiable, car même si cela était vrai, ce serait le moyen infailible d'annihiler d'avance toute possibilité de relèvement.

[537] N'infligez jamais un blâme sérieux sous l'empire de la colère ou d'une trop grande nervosité : vous risqueriez, en exagérant vos reproches, d'en diminuer la portée, et vous vous discréditeriez aux yeux de vos collaborateurs par votre manque de mesure.

[538] Les jugements exposés avec douceur et calme sont les plus convaincants.

[539] Quand on réprimande, il faut toujours avoir devant soi le but que l'on veut atteindre, c'est-à-dire l'éducation, la formation de son sous-ordre ; il faut donc penser aux réactions que cela déclenchera en lui et non pas laisser libre cours à un moment de mauvaise humeur.

[540] Si vous êtes sur le point d'adresser à un collaborateur, sous l'empire de la nervosité, quelques paroles blessantes, si vous êtes prêt à brider son initiative par un ukase

intempestif, ou si vous avez quelque velléité d'empiéter lourdement sur ses attributions, mettez-vous par la pensée, ne serait-ce qu'un instant, à la place de votre collaborateur, demandez-vous sincèrement comment vous réagiriez vous-même si les situations s'inversaient, et vous éviterez sans doute une maladresse.

[541] Il faut se garder avec soin de rappeler à propos d'une faute les griefs anciens. Il n'y a rien qui puisse davantage décourager un homme que la pensée d'être catalogué d'une manière défavorable, et définitivement, par celui dont il dépend.

[542] Défiez-vous de l'ironie. Elle peut, en une matière de peu d'importance, souligner élégamment une observation ; mais s'il s'agit d'une question plus grave, l'ironie prend le même caractère que l'injustice.

[543] Ayez le sens des proportions ; ne faites pas une remontrance sévère pour un manquement de peu d'importance.

[544] N'intervenez pas à chaque instant : les interventions trop fréquentes ou à propos de rien finissent par user l'autorité.

[545] Ne confondez pas fermeté et brutalité. Le blâme le plus sévère peut s'exprimer en des termes polis. *Fortiter in re, suaviter in modo*. Évitez pardessus tout de faire vos observations en termes injurieux ; votre collaborateur oublierait le but concret de vos observations pour ne se rappeler que l'injure.

[546] Un chef exigeant peut être aimé et même l'est toujours plus qu'un chef indifférent ou faible. Le meilleur moyen de faire accepter la sévérité est de ne tolérer auprès de soi que ceux que l'on estime. Tout homme supporte aisément les critiques dès que son caractère et son esprit sont évidemment hors de cause. (MAUROIS).

[547] Dire tout de suite, et avec force, ce que l'on a sur le cœur est une sage politique. Un reproche dur, mais rapide, fait moins de mal qu'un mécontentement hostile et boudeur.

[548] Les subordonnés doivent savoir que, s'ils n'exécutent pas les ordres, ils seront sacrifiés, mais aussi que, si l'exécution d'un ordre les conduit au désastre, ils seront couverts. Un chef véritable accepte toujours la responsabilité totale de ses actes.

[549] Avant d'agonir de sottises le chef de service responsable, examinez les dispositions prises par lui, et

demandez-vous en toute conscience si, avec les éléments d'information dont il pouvait disposer, vous n'auriez pas suivi les mêmes errements.

Dans ce cas, expliquez-lui les faits d'une façon objective, analysez avec lui les causes et les conséquences de son erreur ; mais dispensez-vous de tout reproche et aidez au contraire votre collaborateur à corriger ses directives ; s'il est affecté de son échec, vous lui apporterez une aide morale précieuse et gagnerez certainement son estime, en lui avouant franchement qu'à sa place vous n'auriez probablement pas agi autrement.

S'il y a eu pourtant erreur flagrante et si votre collaborateur s'est laissé surprendre par un événement qu'il aurait dû prévoir, il en sera généralement assez conscient lui-même pour qu'il soit inutile de vous y appesantir ; marquez seulement que la faute n'est pas passée inaperçue et fiez-vous à la bonne foi et au bon sens du coupable pour reconnaître son erreur et la réparer.

En insistant maladroitement, vous l'inciteriez à rechercher des arguments spécieux pour sa défense ; il finirait par se prendre à ses propres arguments, et, sous l'empire d'une sourde révolte contre votre manque de tact, il se

persuaderait finalement que sa faute est tout à fait excusable.

Mais s'il retombe dans une erreur déjà commise, ou s'il a transgressé sciemment vos ordres précis, que nulle considération ne vous empêche de lui infliger le blâme qu'il mérite ; pour si amer que soit le médicament, il est indispensable de l'administrer sans hésitation. Mettez-y toutefois quelque mesure, les médicaments les plus efficaces étant nocifs à trop haute dose. (COURAU, *op. cit.*).

[550] Il y a une méthode de vie et de pensée que j'appellerai négative ; une autre que j'appellerai active.

La première consiste à voir toujours ce qu'il y a de défectueux dans les hommes et les institutions, moins pour y remédier que pour avoir l'occasion d'en triompher ; à porter sans cesse ses regards en arrière et à chercher de préférence ce qui sépare et désunit.

La seconde consiste à regarder joyeusement en face la vie et les devoirs qu'elle impose, à chercher dans chaque être ce qu'il y a de bon pour le développer et le cultiver, à ne jamais désespérer de l'avenir, fruit de notre volonté, à ressentir pour les fautes et les misères humaines cette compassion vaillante qui produit l'action et ne nous permet plus la vie inutile. (Élisabeth LESEUR).

[551] Le chef qui rejette la faute sur ses sous-ordres n'arrivera jamais à rien ; il doit au contraire se sentir responsable de leur formation. Un chef d'industrie aimait à dire que chaque fois qu'il avait à faire une réprimande à un de ses sous-ordres, il avait le sentiment que c'était lui-même qui était fautif, car de deux choses l'une : ou il avait trop demandé, où il n'avait pas assez préparé, dirigé ou surveillé son subordonné.

[552] Il faut, dans le blâme, faire une différence entre les faits que l'on peut matériellement constater et les faits d'interprétation ; vous pouvez dire à un collaborateur qu'il travaille insuffisamment (fait de constatation), mais vous le blesseriez mortellement et il ne vous croira d'ailleurs pas, si vous lui dites qu'il est inintelligent (fait d'interprétation). (COURAU).

[553] Par malheur, l'éducation, pour beaucoup de gens, consiste à profiter des fautes commises pour les mettre et les remettre sous les yeux du coupable, jusqu'à ce qu'il n'ait plus conscience de lui-même que comme délinquant, et qu'il ait perdu toute espèce d'élan pour s'élever plus haut. (FOERSTER, *op. cit.*).

[554] Si vous avez une observation à faire, donnez lui la forme de conseil assez ferme. Ne revenez jamais sur ce que vous avez dit.

[555] Le reproche d'un vrai chef n'est pas la douche qui refroidit mais le souffle qui avive l'ardeur. (LAMIRAND, *Le rôle social de l'ingénieur.*).

[556] Quand à propos d'un incident minime, on fait ressurgir tous les anciens griefs, c'est comme si l'on cherchait à emprisonner l'homme dans ses mauvais souvenirs. (DUHAMEL. *La Possession du monde.*).

[557] Il ne faut jamais laisser longtemps un subordonné sous l'impression pénible d'un reproche, fût-il mérité, car tout reproche détermine un complexe d'infériorité qui cherche à trouver compensation par une attitude intérieure de défiance ou d'opposition, quand il n'aboutit pas, soit au découragement, soit au mépris. C'est pourquoi tout reproche, pour être éducatif, doit se terminer par un appel encourageant à ce que tout homme possède de meilleur en lui même.

[558] Un ingénieur suisse fit, il y a quelques années, une enquête sur un très grand nombre d'ouvriers manœuvres des meilleures usines.

Par des questions indirectes, dépourvues de toute suggestion, il chercha à savoir ce que ces ouvriers ressentaient.

Le résultat fut que dans 90 % des cas, ce qu'ils craignaient le plus, c'était de devoir « encaisser » des reproches immérités. Le travail lui-même ne passait, même dans des conditions extérieurement défavorables, qu'au troisième ou quatrième rang de ce qui leur était désagréable.

## L'art de punir

[559] Punir, c'est rendre la justice, et non pas forcément s'aliéner les sympathies, car les hommes ont le sens de la justice, et certains ne comprennent la portée réelle de leurs actes que lorsque les conséquences sont en vue.

[560] La sanction automatique générale attachée à l'inobservation d'une loi n'est qu'un moyen empirique rudimentaire, indispensable parfois, mais reste une forme primitive de justice aveugle. La punition, pour être efficace et juste, devrait être adaptée à chaque cas particulier.

[561] Un regard, un mot, un sourire ou un froncement de sourcils suffisent à un chef aimé pour exprimer sa

satisfaction ou sa réprobation. Une punition exemplaire donnée à propos atteint alors sûrement son but.

[562] Le chef qui élève trop fréquemment la voix et a toujours la menace à la bouche perd vite son autorité.

[563] Il n'y a rien qui détruise la confiance et le goût de l'effort comme les admonestations répétées et l'ironie blessante.

[564] Le médecin ne prévient pas et ne guérit pas les maladies par le simple usage des drogues. Il utilise les merveilleuses ressources d'une nature placée dans les meilleures conditions possibles d'épanouissement et de résistance.

[565] Punir n'est pas seulement un droit, c'est surtout un devoir souvent pénible, mais auquel on n'a pas le droit de se dérober. L'homme puni doit se rendre compte que ce n'est pas nous qui le punissons, mais la loi et les règlements dont nous sommes les représentants.

[566] Quelques conseils du général de Maud'huy :

– Ne punissons jamais dans un moment d'irritation ; en général, attendons au lendemain pour fixer la punition.

– Entendons celui qui a fait une faute et recherchons de bonne foi avec lui les circonstances qui peuvent être atténuantes.

– Quand nous sommes Sûrs d'avoir affaire à un mauvais sujet, inaccessible aux bons procédés, frappons, frappons sans relâche jusqu'à ce qu'il change ou disparaisse.

– Efforçons-nous de ne jamais laisser de mauvais sujets réunis car, pour les mauvais comme pour les bons, l'union fait la force.

– Ne doutons jamais sans raison de la parole d'un de nos subordonnés, ce serait une injure gratuite. Si nous nous apercevons qu'il nous a menti, nous aurons le droit de le punir d'autant plus sévèrement que nous lui aurons montré plus de confiance.

[567] Avant de fixer une punition, il est souvent avantageux d'interroger le coupable à part et d'écouter ses explications sans l'interrompre, cherchant à pénétrer sa pensée et les circonstances qui ont entraîné son action. Il sera alors plus facile de réveiller les heureuses dispositions qui sont souvent à l'état latent dans l'âme du délinquant, et si une punition s'impose, soit comme avertissement salutaire, soit comme exemple, de la lui faire prendre du bon côté comme un moyen de se réhabiliter.

[568] La faute peut provenir de plusieurs raisons :

1. – L'ordre initial a été mal conçu par le chef ; c'est donc là qu'il faut corriger.

2. – L'ordre était bien conçu, mais il a été mal compris par le sous-ordre. Il y a là de la faute des deux : du chef qui aurait dû s'assurer qu'il était bien compris « en faisant répéter l'ordre » ; du subordonné qui a accepté la tâche sans s'assurer s'il avait bien saisi la volonté de son chef. Chacun à sa place doit donc se sentir responsable.

3. – L'ordre était correct, la transmission bonne, mais la personne chargée d'exécuter la tâche n'avait pas les capacités voulues pour vaincre les difficultés rencontrées. Là encore la faute est double : le chef n'aurait pas dû confier une tâche trop difficile à son sous-ordre ; ce dernier, par contre, n'aurait pas dû l'accepter ou tout au moins aurait dû loyalement prévenir son chef, en voyant qu'il n'était pas à même de remplir la mission qu'on lui avait confiée.

4. – Les points 1, 2, 3, sont tous en ordre, mais le sous-ordre ne s'est pas donné de peine.

[569] Dans ce dernier cas seulement, la faute repose entièrement sur le sous-ordre, encore que le chef doive se

demander s'il a bien fait ce qu'il fallait pour éveiller chez son subordonné l'intérêt suffisant pour la mission désignée.

[570] Dans l'esprit du chef, la réputation ne doit pas suivre constamment le délinquant, et les sanctions doivent être considérées beaucoup plus comme un moyen de libérer le coupable de la faute commise que d'exercer contre lui une mesure coercitive. Aussi bien il faut que le délinquant sache, qu'une fois sa peine loyalement purgée, il sera considéré comme s'il n'avait jamais mérité de réprimande.

[571] Surtout ne jamais donner à l'homme l'impression qu'il est « repéré » (même s'il est l'objet d'une observation très attentive), que tous ses actes sont critiqués, par principe, mais lui prouver au contraire que, s'il fait bien, on sera heureux de le lui dire. C'est ainsi que débutent les redressements. (POUMEYROL)

[572] Briser une volonté, c'est toujours effriter l'être, ce n'est pas toujours anéantir la révolte.

[573] Peut-être les fautes seraient-elles moins nombreuses si l'on développait davantage le sens communautaire et, par contrecoup, le sens des responsabilités communes. La faute d'un membre devient alors la faute du corps tout entier et, au lieu d'accabler le malheureux, chacun s'efforce de l'aider à se racheter et à se dépasser. C'est un peu comme dans une

cordée : la faute d'un seul est préjudiciable à toute l'équipe ; c'est l'intérêt de chacun que le défaillant soit étayé, soutenu, encouragé.

[574] Dans la coursive des O.S., les matelots punis étaient alignés devant le bureau d'Arbois, sous l'œil vigilant du caporal d'armes. Il y en avait cinq en tout et pour tout, ce qui, pour un effectif de six cents hommes, était honorable. Chaque matin, Arbois s'imposait de les voir un par un, après «l'audience» que leur accordait Leblond qui, en qualité de lieutenant de vaisseau fusilier, avait la charge de la discipline à bord.

Le second estimait que le droit de punir était une des prérogatives essentielles du commandement et il soutenait volontiers qu'une punition, si mince fut-elle et pour le délit le plus caractérisé, ne devait pas être appliquée sans qu'un contact humain eût été établi entre le délinquant et l'autorité supérieure.

Lorsque d'Esmond entra, Arbois, assis à son bureau, achevait de questionner un matelot :

« Ainsi, Marsot, malgré la parole que tu m'avais donnée, tu t'es encore abominablement saoulé.

– Oui, commandant.

– Et tu estimes que c'est bien ?

– Non, commandant, mais...

– Mais quoi ?

– J'ai tenu plus d'un mois.

– C'est exact, et c'est méritoire. C'est sans doute pour te rattraper que tu as tenté de résister à la patrouille qui t'a ramassé à terre ? Première punition, tu t'es fait voler ton portefeuille et tu ne pourras envoyer à ta mère l'argent convenu ».

Le matelot baissa la tête.

« Elle en a pourtant besoin, la pauvre vieille, et les cent vingt francs que tu as dépensés ou perdus elle les aurait mieux employés ! »

– Oui, commandant !

– En vertu de nos conventions, je suis obligé de t'aligner quinze jours, ce qui te privera de sortie à Bizerte et à Oran.

Tant pis pour toi. Mais comme je ne veux pas que ta mère ait le chagrin de savoir que tu t'es encore mal conduit, elle recevra ce que tu lui aurais adressé sans « ta cuite ». Seulement, je te préviens, comme je ne veux pas d'ivrognes

à bord du « Guichen », à la prochaine bordée, je te débarque. »

Marsot se redressa, et joignant les talons :

« Merci pour le mandat, commandant. Et pour me débarquer, je crois que vous n'aurez pas la peine.

– Promis ?

– Promis, commandant.

– Bien, j'ai ta parole, tu peux disposer. » (Pierre VARILLON, Feux Masqués,)

## L'art de neutraliser les résistances

[575] Par le fait même que le chef est obligé, en vue de sa mission, de demander à ses subordonnés certains efforts et même certains sacrifices, il ne doit pas s'étonner d'avoir à rencontrer des résistances.

Ces résistances seront individuelles ou collectives, ouvertes ou cachées, passagères ou tenaces.

L'idéal serait de les prévoir, c'est là qu'on reconnaît le chef qui a du flair. En tout état de cause il faut les réduire et les

neutraliser, c'est là qu'on reconnaît le chef qui a du savoir-faire.

[576] Souvent, ce qui fait se cabrer un homme, ce n'est pas tant l'effort qu'on lui demande que la manière dont on le lui demande. Personne n'aime à recevoir des ordres. Un «voudriez-vous faire ceci» est souvent plus efficace qu'un «faites ceci» car il ménage la fierté du subordonné et lui donne davantage l'impression de coopérer plutôt que d'exécuter.

[577] Il y a des sacrifices pour lesquels il vaut mieux attendre que le climat favorable soit créé pour les demander, sinon, l'on risque de se heurter à une opposition qui, jaillissant de l'instinct de conservation, risquera d'apparaître comme une légitime défense.

[578] En tout être humain, il y a complexité de sentiments qui n'affleurent pas tous à la conscience claire. En vous adressant à ce qu'il y a de meilleur dans un homme, vous appelez à la lumière, à l'insu de l'interpellé, les bons sentiments qui vont devenir vos alliés.

En laissant croire que vous craignez une résistance, vous la provoquez et vous lui donnez corps.

[579] Malgré votre tact et votre bonté, vous rencontrerez cependant des mécontents, des susceptibles qui auront travesti vos intentions et mal interprété vos paroles. La sottise humaine est insondable et variée dans ses manifestations. Ne vous étonnez de rien ; avant tout gardez votre calme, ne prenez rien au tragique. Essayez de comprendre la cause de cette opposition sourde.

Bien souvent ce sera un mot mal compris, un geste mal interprété, une décision jugée arbitraire. L'imagination grossit les faits, les généralise, et bientôt, le subordonné prend figure à ses propres yeux de victime et de persécuté.

Ne craignez pas avec ces récalcitrants braqués de crever l'abcès au cours d'un entretien sincère pour mettre les choses au point. En dégonflant la baudruche, et en donnant confiance, vous rétablirez la paix.

[580] N'acceptez jamais de discuter avec un de vos subordonnés devant d'autres. Seul à seul dans votre bureau, vous pourrez faire appel aux arguments *ad hominem* qui ne sont de mise, ni pour vous ni pour l'interlocuteur, devant une galerie. D'autant plus qu'un homme refusera toujours d'avouer ses torts devant des camarades, et si vous avez trop clairement raison, il ne vous pardonnera pas de l'avoir publiquement humilié.

[581] Plus votre interlocuteur est excité, plus il vous faut rester aimable et calme.

Quand vous avez à discuter avec quelqu'un que vous sentez tendu, arrangez-vous pour lui poser des questions qui amènent un oui sur ses lèvres. Par le fait même que vous obtenez un oui, vous le décrivez.

[582] À celui qui voit des obstacles et des difficultés partout, et se fait un malin plaisir de les grossir, rappelez les succès qu'il a déjà obtenus. Vous ralliez immédiatement son amour-propre à votre cause.

[583] La plupart de ceux qui « se mettent en boule » sont simplement victimes d'un complexe d'infériorité contracté parfois dans la petite enfance, quand ils redoutaient par exemple d'être annihilés dans la vie par de plus forts qu'eux. Cette appréhension s'est transformée chez certains en phobie de l'humiliation et a abouti à une timidité paralysante.

Chez d'autres, elle a provoqué par réaction l'attitude intérieure de défiance et de mise en garde, et même de protestation a priori contre tout commandement de l'autorité ; ils se donnaient ainsi l'illusion – sorte de compensation – de reconquérir leur indépendance et de sauvegarder leur dignité. Peu à peu cette manière de réagir

est devenue une habitude, un véritable réflexe, dont ils n'ont même plus conscience.

Ce qui importe avec ces tempéraments, c'est de rester bon, indulgent, encourageant, sans rien retrancher des exigences légitimes. Quand vous leur donnez un ordre, ne faites nullement attention à leur mauvaise humeur ou à leurs récriminations, ne discutez même pas. Mais n'exigez pas une exécution immédiate, laissez l'idée faire son chemin, revenez plus tard compléter votre ordre sans même faire allusion à leur résistance ni en paraître avoir été le moins du monde impressionné. L'esprit se sera réhabitué à l'idée d'obéir, la résistance sera tombée d'elle-même.

[584] Un chef doit-il accepter les réclamations de ses subordonnés ?

Il faut distinguer, car il y a plusieurs sortes de mécontents.

Il y a le mécontent occasionnel qui se croit sincèrement lésé dans ses intérêts. Celui-là, écoutez-le avec bienveillance en vous efforçant de comprendre son point de vue. Si sa réclamation est justifiée, remerciez-le d'être venu vous trouver, car c'est pour vous l'occasion, non seulement de prévenir ou de réparer une injustice, mais de détecter une faille dans votre organisation.

[585] Si sa réclamation tombe à faux, montrez-le lui avec patience et bonté. Ne lui témoignez aucun ressentiment, mais considérez sa démarche comme une marque de confiance de sa part ; il en sera touché et reconnaissant.

Mais il y a aussi le mécontent constitutionnel qui est une sorte de maniaque de la revendication. Cette manie vient souvent d'un traumatisme psychique subi dans l'enfance. Les enfants sevrés trop tôt par exemple en sont marqués : toute leur vie, ils réclament le sein de la nourrice dont on les a frustrés ; seulement l'objet de leur désir a évolué et se traduit en gratifications, vacances supplémentaires, galons, augmentations de traitement, etc. Ce sont en général des inquiets qui, dans le fond, tremblent pour leur sécurité dans l'avenir. Cela les hypnotise sur leur propre cas, ils ne pensent plus qu'à eux et deviennent incapables de comprendre le point de vue d'autrui.

Chez certains, cette manie de réclamer peut s'accroître au point de devenir comme un besoin mental ; réclamer à tout bout de champ ; ils ne sont plus eux-mêmes s'ils ne sont pas en état de réclamation.

Quand vous avez affaire à un récidiviste de la réclamation, montrez-vous ferme, appuyez vous au besoin sur la loi, les règles, les conventions, les habitudes ; si possible montrez-

lui et faites-lui lire à haute voix un texte écrit qui justifie votre refus. Le document écrit a un caractère impératif, sacré, qui impressionne. Montrez-lui aussi qu'une acceptation de sa demande serait une injustice qui – porterait préjudice aux autres.

[586] Parmi ceux qui s'opposent à l'action du chef, il y a ceux qu'on pourrait appeler les révoltés à tempérament de chef. Possédant, au moins, certaines des qualités qui font les chefs, ils souffrent de leur situation subalterne à laquelle ils se sentent mal adaptés.

Avec ces hommes il faut agir à la fois avec tact et fermeté. Avec tact, car s'ils sentent que vous les estimez à leur valeur et que vous êtes décidé à leur confier dès que possible un commandement en rapport avec leurs aptitudes réelles, ils éprouveront l'impression d'être réhabilités à leurs propres yeux, et leur révolte s'apaisera.

Avec fermeté, car il convient de leur faire sentir, sans équivoque et sans échappatoire possibles, que dans l'intérêt de la mission qu'ensemble vous devez remplir, chacun à votre place, vous ne tolérerez jamais une autorité plus ou moins occulte qui ruinerait la votre.

[587] Ne soudez jamais une collectivité contre vous. Soulignez les dénominateurs communs qui relient les

subordonnés au chef, et en particulier la mission commune qui est le fondement de votre unité.

[588] Plus vous aurez acquis de prestige par votre valeur technique et morale, plus vous aurez conquis les cœurs par votre équité, votre bonté, votre dévouement désintéressé, plus facilement vous réussirez à vaincre les résistances.

## **L'art d'encourager et de récompenser**

[589] Il se trouve des chefs qui sont tout prêts à intervenir quand il s'agit de faire des reproches ou d'infliger une punition, mais qui jamais ne trouvent une parole d'encouragement ou de louange, sous prétexte qu'en accomplissant leur tâche, les hommes n'ont fait que leur devoir.

Faire son devoir n'est pas toujours chose facile, et l'être humain est ainsi fait qu'il a besoin de se sentir soutenu par l'approbation de ceux qui ont mission de le guider. C'est pour lui un motif de confiance de se savoir dans la bonne voie et un encouragement à y progresser.

[590] Rien ne mine l'ardeur d'un homme comme le sentiment que les chefs sont indifférents à ses épreuves, à ses joies, et à son travail.

[591] On ne saurait croire à quel point un cœur humain est sensible à des procédés confiants. Douter a priori d'un subordonné, surtout jeune, c'est le fermer. Douter de son redressement après une faute, c'est le perdre tout à fait.

[592] Que de magnifiques énergies brisées parce qu'elles ne trouvèrent pas, à l'heure décisive une juste récompense, un encouragement intelligent, une amitié qui éveillât leur courage.

[593] C'est une loi de psychologie que le meilleur moyen de provoquer la répétition d'un acte bon est de lier dans la mémoire l'idée du devoir accompli avec un sentiment agréable. Pour beaucoup la satisfaction de la conscience doit être renforcée par le plaisir d'être compris et récompensé.

[594] Il y a dans chaque être humain des valeurs positives et constructives qu'il faut trouver et développer. Il a besoin de mettre en valeur ses forces et ses aptitudes, car c'est pour lui le moyen d'affirmer sa personnalité. Rien n'encourage davantage un homme quel qu'il soit que le sentiment d'avoir un chef qui l'aide à mettre en valeur les dons qu'il a reçus.

[595] L'ouvrier accepte mal que ses aptitudes soient niées, ignorées ou sous-estimées et, si l'on réprime sa confiance en soi, il réagit contre l'organisation dont il se sent victime.

Le meilleur remède consiste à lui fournir l'occasion de montrer sa valeur, son initiative et son jugement, en faisant appel à l'émulation. En lui désignant au besoin une tâche qui entraîne pour lui une certaine responsabilité, on effacera le sentiment de subordination dont il supportait mal le poids.

[596] Gardez-vous de ce déplorable travers des vieux chefs grognons auxquels le plus louable effort n'arrache qu'un « Peuh ! » boudeur, et dont la passion ne s'éveille que dans le blâme.

[597] Si vous observez avec soin qui sont les gens qui ne peuvent louer, qui blâment toujours, qui ne sont contents de personne, Vous reconnaîtrez que ce sont ceux-là mêmes dont personne n'est content. (LA BRUYÈRE).

[598] Le besoin de se sentir apprécié découle du besoin de s'affirmer, de réussir, de s'imposer. Déjà le résultat atteste l'utilité de l'effort. L'appréciation d'autrui, en particulier celle des chefs, vient encore le confirmer et joue un rôle psychologique énorme.

[599] Rien ne peut mieux renflouer un homme qui est sur le point de se laisser aller au découragement que de s'apercevoir qu'il est regardé avec sympathie par son chef et de voir son travail apprécié et mis en valeur.

[600] Plus vous considérerez les bonnes qualités d'un homme, plus vous serez bienveillant à son égard. Cherchez, et vous trouverez quelque mérite chez les plus déshérités des êtres humains. *En tout homme, fût-il un brigand, il y a au moins 5% de bon*, aimait à dire Baden-Powell.

[601] J'ai connu un homme qui avait fait beaucoup de bonnes actions et un nombre important d'actions blâmables.

Le jour où je l'ai vu indécis entre ces divers penchants, j'ai commencé à lui dire certaines phrases qui commençaient à peu près comme cela :

– Vous qui êtes si bon...

– Vous qui avez telle et telle bonne chose...

Or, il est arrivé que cet homme-là est devenu très réellement bon, pour ne pas manquer à la réputation qu'il avait assumée.

Si j'avais attiré l'attention d'un tel homme sur les bassesses de son caractère, il fut peut-être devenu tout à fait un forban. (DUHAMEL)

[602] Le risque et la lutte forgent l'équipe, mais elle finit par se décourager et se désagrèger si ses efforts ne sont pas couronnés de succès. Un chef digne de ce nom saura donc également, tout en lui faisant sentir le risque qu'elle court, montrer à son équipe les résultats obtenus, afin de lui prouver par ces résultats mêmes qu'elle est sur le bon chemin et qu'elle est capable de vaincre. (A. CARRARD)

[603] Il est malheureusement bien rare que le chef sache exprimer au bon moment sa satisfaction d'un effort donné ou d'un travail bien fait. Il part du principe que le travail « doit » être bien fait et que, tant que l'on ne dit rien, c'est que l'on est content. C'est juste, et cependant « le sous-ordre a besoin de s'entendre dire qu'on est content de lui ». On lui confirme de cette manière qu'il est sur la bonne voie, qu'on l'apprécie. Faut-il donc distribuer des louanges à droite et à gauche sans arrêt ? Non, car elles ne porteraient plus.

L'art du chef est de savoir montrer son contentement au moment où le subordonné en a besoin, soit après un grand effort, lorsqu'il a surmonté des difficultés intérieures ou

qu'il a réalisé un progrès, soit pour lui redonner de l'élan lorsqu'il perd confiance en lui-même. Il ne faut jamais oublier que le subordonné a besoin de l'estime et de la confiance de son chef pour pouvoir donner son plein rendement. (A. CARRARD)

[604] On peut tout obtenir d'un homme à qui l'on dit : Il Je vous demande un effort et je vous sait capable de le fournir ».

Il n'est pas bon de combler ses hommes trop souvent de cadeaux. Certes, il est hautement louable de vouloir de temps à autre leur faire plaisir. Mais qu'on ne prenne pas l'habitude de récompenser ainsi leur manière de servir, cela rabaisserait leur idéal.

[605] Savoir apprécier l'effort de l'homme, c'est faire naître en lui le sentiment de fierté qui s'attache à ce qu'il crée, c'est mettre en action ce qu'il y a de meilleur en lui, c'est aussi consacrer une juste distinction entre le service spontané et la servitude.

## L'art de se faire aider

*Le vrai chef n'est pas celui qui fait tout lui-même, mais celui qui sait se faire aider*

[606] Le vrai chef n'est pas celui qui fait tout lui-même, mais celui qui sait se faire aider.

[607] Le chef ne peut pas tout faire. Il est placé pour voir loin et de haut. Il doit se consacrer à la méditation, établir des plans. S'il se perd dans le détail, il s'étrique, se rétrécit, il enlève à l'ampleur de sa vision tout ce qu'il accorde à l'élaboration des buts intermédiaires. La profondeur de la méditation s'accorde mal avec la minutie des déductions de second ordre. (LYAUTEY).

[608] Pour Lyautey, le commandement s'exerce du haut en bas à tous les échelons de l'exécution. Exécuter, c'est commander à son tour. Il s'ensuit qu'à l'inverse, commander, c'est déléguer en partie ses pouvoirs de chef ; c'est ménager à ses subordonnés leur domaine de commandement. Conception concrète et vivante : non pas un chef et des masses, mais un chef et des chefs. Une pyramide de chefs !

[609] Ce qui importe pour le chef, c'est de garder c'est de garder l'esprit libre pour dominer l'action par la pensée.

[610] Que de fois, *dit M. de Tarde*, nous avons entendu Lyautey s'élever en termes violents contre cette fausse mystique du Chef-qui-fait-tout-par-lui-même, du Chef-qui-n'a-confiance-qu'en-lui, du Chef-qui-travaille-dix-huit-heures-par-jour.

Ce prétendu chef, disait-il, ne sait pas commander : – s'il fait tout par lui-même, c'est qu'il ne sait pas apprendre aux autres à travailler et à l'aider ; – s'il n'a confiance qu'en lui, c'est qu'il ne sait pas faire confiance aux autres en leur assignant leur tâche ; – s'il travaille dix-huit heures par jour, c'est qu'il ne sait pas employer ses heures. Un chef, disait-il encore, n'est jamais débordé ; il a toujours le temps.

[611] Le chef ne s'occupe point des détails auxquels peuvent pourvoir aussi bien et mieux que lui les agents subalternes, se réservant pour l'étude des problèmes généraux que seul il peut résoudre. Il se défend donc de croire qu'une chose est mal faite s'il n'y met la main. Loin de s'affairer à mesure que s'accroissent les responsabilités, il s'assure une liberté de pensée et d'action d'autant plus nécessaire à l'examen des objets suprêmes ; et puisqu'il ne lui reste jamais trop de temps ou de forces pour les questions qui sollicitent

constamment son attention personnelle, il se décharge de toute la besogne qu'il n'est pas strictement tenu d'accomplir par lui-même. Ainsi, seul, il ne produit pas, mais il fait tout, à la condition de « ne rien faire, mais de tout faire faire ».

[612] La marque d'un vrai chef, c'est qu'il sait trouver des collaborateurs et les utiliser au mieux de leurs aptitudes. On peut même soutenir que plus le chef est habile dans cet art, plus il est destiné à monter, car c'est là que l'on voit souvent la différence des chefs : tel sait tirer des autres ce que son voisin ne parviendra pas à obtenir.

[613] Pas plus qu'il n'y a un chef idéal il n'y a de collaborateurs parfaits. Il nous faut prendre les gens tels qu'ils sont. Évidemment, ceux dont le passif est plus important que l'actif peuvent devenir nuisibles au bien commun ; et c'est pourquoi c'est un acte non seulement de sagesse mais de charité supérieure que de les orienter vers d'autres postes.

Quant à ceux qui ont un actif supérieur à leur passif, ne négligeons rien pour les améliorer et les perfectionner.

[614] L'erreur du chef, ce serait, par crainte que la tâche soit mal remplie, de préférer agir par lui-même plutôt que de faire confiance à ses collaborateurs. D'une part, le

collaborateur ainsi mis de côté perd toute initiative et tout goût de l'action ; d'autre part, le chef, ne pouvant se donner à tout concentre ses soins sur un détail et fini par perdre de vue l'ensemble dont il est responsable.

[615] Un chef doit accepter que la tâche qu'il commande soit moins bien exécutée que si c'était lui qui l'accomplissait ; mais un jour viendra – et plus tôt peut-être qu'il ne le pense – où ses collaborateurs, se donnant pleinement à la tâche pour laquelle on leur a fait confiance, se piqueront au jeu et la réaliseront mieux qu'il ne le ferait lui-même.

[616] Un chef véritable s'efforce, par des contacts personnels, par des échanges de vues sur le plan de l'amitié, d'éduquer ses subordonnés et de les faire communier à ses idées directrices. Au bout d'un certain temps il constatera que ses chefs ainsi formés acquièrent peu à peu ses réflexes et il pourra démultiplier son influence, en gardant pour lui-même le temps de penser sans négliger pour cela les contacts avec le réel.

[617] Le chef jaloux de son pouvoir tue les âmes de chefs parmi ses collaborateurs.

[618] En faisant faire, on se multiplie ; en s'ingérant dans les détails, à la place des responsables qu'ainsi l'on rebute, on

perd du temps et de l'autorité. On croit faire « mieux » ; c'est le mieux ennemi du bien. (RUAUX, *La tâche des Sages, préparer des chefs.*)

[619] Le chef qui veut tout faire par lui-même et n'a pas su s'entourer de collaborateurs capables de le suppléer, risquera de voir son œuvre tomber et ses services désorientés le jour où, par suite de la maladie ou d'une cause quelconque, il devra s'absenter pour un laps de temps prolongé.

[620] Aucun chef ne doit faire lui-même ce qu'un sous-ordre peut faire tout aussi bien que lui, afin de rester libre pour les choses qu'il est seul capable de faire.

[621] Il peut y avoir dans la vie du chef des moments de presse ; il peut y avoir des périodes plus chargées que d'autres. Mais si le chef a l'impression de ne pas pouvoir y arriver c'est, ou bien qu'il est mal organisé ou bien qu'il est mal secondé. Dans les deux cas c'est sa faute.

[622] L'autorité ne s'exerce bien que lorsque le pouvoir qui en est le détenteur n'a d'ordres à donner qu'à un petit nombre d'hommes dont il est sur et qu'il connaît bien.

[623] Le vrai chef s'efforce de découvrir toutes les qualités de ses collaborateurs, de faire appel à toutes leurs

possibilités, et de mettre ainsi leur talent au service de l'ensemble.

[624] Il y a dans la vie deux catégories d'êtres : ceux qui absorbent, les parasites ; ceux qui rayonnent, l'élite. Je ne me suis jamais entouré que des rayonnants, ils ont décuplé ma force. (LYAUTEY).

### *L'art de choisir ses collaborateurs*

[625] Les qualités techniques ne suffisent pas pour être un chef. Il se trouve parfois des hommes de valeur, qui peuvent même être des érudits, des savants ou des techniciens remarquables, et constituer pour le chef des secrétaires précieux, et qui n'ont pas l'étoffe pour être des chefs eux-mêmes.

Tel sera excellent au second rang qui sera déficient au premier.

[626] Il faut chercher le secret de la réussite de Lyautey dans ce que M. de Tarde appelle « le sens de l'homme ». Lyautey le possédait au plus haut degré. L'homme tout entier, il le juge, mais surtout il le jauge. Il sait jusqu'où lui, Lyautey, peut lui faire pousser son maximum.

[627] Ceux qui ont peur des responsabilités, qui manquent de volonté, qui reculent devant les obstacles, qui cherchent avant tout à être couverts, ne peuvent pas être des chefs.

Ceux qui sont incapables de se décider, qui hésitent toujours, renvoient à plus tard, changent continuellement d'avis et de décision, ne peuvent pas être des chefs.

[628] Mais il y a plus d'hommes que l'on croit qui sont capables de monter. Les nullités ne sont pas si nombreuses qu'on le prétend. Si l'on refuse une valeur aux individus, c'est trop souvent parce qu'on n'a pas su la discerner en eux.

[629] C'est en faisant appel aux virtualités cachées autant qu'aux qualités visibles que l'on aide quelqu'un à se valoriser.

[630] Placez les mêmes hommes sous le commandement de deux chefs. L'un saura les animer, les convaincra de la grandeur de leur mission et obtiendra des dévouements admirables.

Il réussira. L'autre se plaindra de l'incapacité de ses subordonnés, courra de l'un à l'autre pour les reprendre et les décourager. Il échouera. (P. DELSUC)

[631] Autour du vrai chef, vous trouverez toujours l'équipe, le groupe de spécialistes fidèles, compétents, auxquels il laisse pleine liberté parce qu'il sait qu'ils feront en toutes circonstances ce qu'il est humainement possible de faire. (MAUROIS).

[632] Il faut chercher des hommes au caractère fortement trempé, quitte à subir parfois les excès de leur tempérament moral. Le mauvais caractère d'un collaborateur n'est rédhibitoire que s'il l'étend à ses subordonnés, risquant de les mettre « en arrière de la main » ou s'il dégénère en un incorrigible entêtement dans la discussion. (COURAU)

[633] L'abnégation et le dévouement qui font les très bons collaborateurs sont la marque d'une âme délicate ; mais une telle âme est généralement sensible jusqu'à la susceptibilité et capable de souffrir amèrement d'une parole mal interprétée.

Certains traiteront cette susceptibilité de sentimentalité ridicule et ne s'en soucieront guère ; mais vous l'excuserez, si vous avez vous-même une âme délicate ; vous aurez surtout grand soin de ne pas l'exacerber inutilement, craignant de faire de collaborateurs loyaux mais susceptibles ce qu'un auteur contemporain appelle des « écorchés moraux ».

[634] Si vous voulez vous entourer d'une équipe ayant du caractère, ayez l'âme assez haute pour accepter quelques incartades de la part d'un collaborateur un peu ardent, mais dévoué ; il suffira de le reprendre doucement quand la crise sera passée.

[635] Il faut non seulement choisir les chefs, mais choisir le moment où on les nomme. Si l'avancement a lieu trop tôt, c'est un danger, car le sujet risque de ne pas être à la hauteur de sa tâche, de crouler sous une responsabilité qu'il ne peut pas porter, ou d'avoir recours à des expédients qui nuisent à la bonne marche des affaires. Si l'avancement a lieu trop tard, on risque d'avoir un chef qui a perdu tout élan, toute initiative, un chef qui n'a plus le ressort de l'homme jeune qui s'élançait en vainqueur à la conquête de nouvelles tâches, de nouvelles responsabilités. (A. CARRARD)

[636] La tentation d'un chef un peu ardent, c'est de chercher à tout faire par lui-même, surtout s'il n'est pas entièrement content de ce qui se fait. C'est une grave erreur. Un vrai chef laisse à ses subordonnés le maximum d'initiative et d'autonomie compatible avec la bonne marche des services, afin qu'ils puissent se former et déployer librement leurs possibilités.

*Le chef doit développer chez ses collaborateurs l'esprit d'initiative et leur donner des responsabilités*

[637] Le chef qui connaît son métier n'absorbe pas le commandement. Il le suscite et le multiplie. *Commander, c'est engendrer du commandement*, disait Lyautey. *C'est faire pulluler dans les tissus de l'organisme... ces cellules vivantes : des chefs...* Pour former ses collaborateurs et faciliter la liaison avec leurs collègues, le chef ne doit pas se cantonner strictement avec eux dans des faits de leur service. Il a intérêt à élever leurs compétences et à les associer à son propre travail en leur expliquant le pourquoi de ses directives. C'est en comprenant mieux les démarches de sa pensée qu'ils atteindront le plus rapidement cet état de l'équipe idéale où chaque membre saisit à demi-mot les pensées du chef. Ce qui importe si l'on veut éviter le danger de la juxtaposition, c'est de profiter de toutes les occasions pour montrer comment la tâche de chacun se relie à celle des autres et doit s'harmoniser avec l'ensemble.

[638] Une heure de collaboration sur un point précis fait plus pour l'éducation d'une équipe qu'une avalanche de notes de service ou de rappels à l'ordre.

[639] La formation du chef ne se donne pas par des cours *ex cathedra*. C'est en cherchant avec eux une solution aux

problèmes pratiques dans la vie concrète que le chef façonne peu à peu la mentalité de ses collaborateurs dans la ligne de son esprit.

[640] Un chef ne doit pas avoir peur de confier des responsabilités à la condition qu'elles soient proportionnées à la valeur et aux aptitudes de celui qui doit les porter.

[641] Il faut maintenir dans une équipe la liberté de proposer des progrès. Rien n'est plus dangereux que les coups de frein répétés qui finissent toujours par caler le moteur ; les initiatives se lassent d'être trop souvent rebutées. Lorsqu'une équipe est définitivement découragée d'avoir proposé des innovations, la routine est bien près d'être reine.

[642] Il faut que le chef sache augmenter, dans le cadre donné, la responsabilité de ses sous-ordres au fur et à mesure qu'ils sont capables de la supporter. Il doit aussi aider ses subordonnés à vaincre leurs difficultés intérieures, leur apprendre à se mieux connaître, les mieux orienter sur les possibilités qui les attendent, leur donner une notion plus juste du temps qu'il faut pour atteindre tel ou tel but.  
(A. CARRARD)

[643] Il faut que chaque chef cherche à développer chez ses sous-ordres la confiance en soi et l'initiative

[644] Après une faute, il doit s'informer des « motifs » qui les ont fait agir et les aider à trouver d'eux-mêmes comment ils auraient du faire.

C'est une grave erreur, lorsque le sous-ordre a agi dans de bonnes intentions, de le réprimander vertement et de diminuer ainsi ce qui lui reste de confiance en soi.

[645] Bonté et patience ne sont pas des signes de faiblesse si le subordonné sent que, derrière cette bonté et cette patience qui viennent du cœur, il y a la ferme volonté d'arriver au but fixé.

[646] Ne craignez pas de faire connaître par des réunions plénières, dans des Conseils restreints, ou à l'occasion de contacts individuels, vos buts d'action. Montrez-en la grandeur, la beauté, le rapport avec l'intérêt général. Indiquez aussi la responsabilité de chacun dans le résultat à obtenir.

[647] Autant les hommes se désintéressent de leur rôle quand ils ont l'impression d'être les rouages d'une machine dont ils ne connaissent ni la raison d'être ni le rendement, autant ils se passionnent pour une affaire qui devient leur affaire, parce qu'ils savent où elle tend et en quoi son succès dépend d'eux.

[648] Que penser de la multiplication des règlements et des notes de service ? Comme pour tout, c'est une question de personnes et de mesures. L'excès de leur nombre les rend indigestes, leur insuffisance surcharge le chef d'une quantité d'interventions qui gaspillent son temps et ses forces. C'est ici que l'esprit de finesse doit savoir nuancer l'esprit de géométrie.

[649] À chaque degré de la hiérarchie il faut discerner ce qui peut être codifié et ce qui doit être laissé à la décision du responsable. Sans doute dans les rangs inférieurs on a surtout à appliquer ou à faire appliquer des règles dont le texte provient de niveaux plus élevés. Mais cet automatisme un peu primaire n'est pas sans danger et il importe de laisser à l'initiative des premiers échelons tout ce qui peut l'être.

*Le chef doit soutenir ses collaborateurs et asseoir leur autorité*

[650] Il y a plusieurs manières de paralyser, et donc de décourager des collaborateurs :

– en intervenant à tort et à travers dans le secteur qui leur a été confié ;

- en appelant sans cesse à notre tribunal les causes qui sont de leur ressort ;
- en ne leur autorisant aucune initiative ;
- en ayant l'air de trouver ridicule ou saugrenue toute idée qu'ils proposent ;
- en faisant retomber sur eux les fautes dont on est soi-même plus ou moins responsable.

[651] Un vrai chef marque d'abord sa force en couvrant ses inférieurs. Âme de valet, âme de maître, laquelle va l'emporter ? Si c'est la première, on immole les humbles pour faire sa cour aux puissants. Si c'est l'autre, on gouverne ses subordonnés et puis on les défend, comme un père ses enfants, jusqu'à s'immoler soi-même... Cette force qui manque à nos contemporains, spécialement aux militaires, il faudra la leur rendre. (Antoine RÉDIER. *Le Capitaine*)

[652] C'est une tentation très grande pour les fortes personnalités de ne pas savoir faire confiance à d'autres. On entend si souvent des chefs se plaindre de leurs sous-ordres : « On ne peut pas compter sur eux », « Ils laissent toujours passer des fautes », « Ils n'ont pas d'initiative »,

etc. Et d'où auraient-ils tout cela ? A-t-on cherché systématiquement à les développer dans ce sens ?

[653] Il y a des chefs qui, pour affirmer leur supériorité, n'hésitent pas à dénigrer leurs collaborateurs. Ils font une œuvre néfaste dont ils seront eux-mêmes les premières victimes.

[654] Évitez d'infliger un blâme à un chef de service devant un tiers ; mais évitez surtout de lui faire des observations devant un de ses subordonnés si vous ne voulez pas saper l'autorité et semer le désordre dans votre affaire.

[655] Trop de chefs oublient de respecter les compétences de leurs sous-ordres. Certes, lorsque la maison brûle, on éteint l'incendie avant de se demander qui l'a allumé !

C'est un devoir d'intervenir directement lorsque cela « brûle », mais il faut alors immédiatement avertir les intermédiaires, ceux que l'on a « sautés » car c'est une ingérence directe dans leur domaine. Si on ne le fait pas, ces intermédiaires ne peuvent plus se sentir responsables, puisque l'on change leurs dispositions sans les consulter et sans les orienter. C'est leur enlever du même coup tout plaisir au travail et diminuer leur autorité sur leurs subordonnés.

[656] S'agit-il de dissiper la jalousie ou l'envie qui peuvent dresser des subalternes contre leurs supérieurs ? Le chef exaltera la valeur technique ou morale de ces derniers et consolidera leur position en leur déléguant son autorité non seulement, comme il est d'usage, pour le commandement et la répression, mais aussi pour l'aide et la récompense

*Le chef doit créer « l'atmosphère »*

[657] L'atmosphère de sympathie que certains chefs savent créer autour d'eux est éminemment favorable à l'amélioration et à la coordination de l'équipe. Les collaborateurs s'inspirent alors tout naturellement de l'exemple du chef, par cet inconscient mimétisme qui nous porte à nous modeler suivant nos affections ; et leur dévouement peut suppléer à beaucoup d'insuffisances premières en aplanissant les difficultés d'adaptation. (COURAU)

[658] Le travail doit faire du bien à celui qui l'exécute.

Chacun devrait trouver dans son travail le sentiment de bien-être qui découle de la mise en valeur d'une force vive ancrée dans sa nature ; le travail en commun, la collaboration dans une grande entreprise, devraient

répondre au sentiment de sociabilité, au besoin de ne pas se sentir isolé, que l'on trouve dans chaque être humain.

Pouvoir travailler et se dévouer pour une chose qui vous dépasse devrait élever l'homme au-dessus de lui-même et le remplir d'une satisfaction intérieure profonde. (A. CARRARD).

[659] Quelle que soit la nature du malaise moral que vous pouvez craindre chez vos collaborateurs, vous trouverez un excellent remède préventif dans la bonne humeur. Lyautey recommande de « travailler en beauté » ; j'ajouterais qu'il faut aussi « travailler en gaîté ».

Donnez vous-même l'exemple de la gaîté, votre exemple sera contagieux et, tout en répandant autour de vous l'entrain au travail, vous y gagnerez aussi d'utiles sympathies. Sachez, suivant le conseil d'Horace, oublier à propos votre gravité – *desipere in loco* – et ne craignez pas, avec des collaborateurs de votre plan social et de bonne éducation, d'avoir un mot pour rire, au milieu d'une discussion sérieuse ; c'est parfois une détente utile pour ranimer l'attention et susciter les idées neuves.

[660] Il arrivera souvent qu'on attachera à l'une de vos paroles une importance dépassant notablement votre pensée ; ou bien on aura vu, dans une de vos observations,

une intention de blâme que vous n'y aviez pas mise. Il est impossible d'éviter entièrement cet inconvénient, surtout lorsque l'urgence d'une décision ou un autre ordre de préoccupation vous empêchent de peser exactement vos termes ; mais ayez soin de vous ménager, en dehors des moments d'action, des heures de libre conversation avec vos collaborateurs, et mettez ceux-ci assez en confiance pour qu'une franche explication puisse avoir lieu.

## **L'art de faire équipe avec les autres chefs**

[661] L'ÉQUIPE n'est ni une troupe asservie par la nécessité ou la contrainte, ni une clientèle attirée par les faveurs que peut distribuer un puissant...

L'équipe est un groupe d'hommes réunis par un lien organique, c'est-à-dire par le service d'une œuvre ou d'une cause commune, à laquelle ils portent un égal dévouement et dont ils se répartissent l'effort qu'elle exige suivant leurs dons, capacités ou moyens, sans souci de compétition, de rivalité ou d'intrigue, associés pour le résultat d'ensemble, non pour le succès de telle ou telle fortune particulière. Ce

fut la formule de toutes les grandes taches qui firent les civilisations humaines. (Lucien Romier).

[662] Pour qu'une équipe puisse faire œuvre féconde, il faut qu'il y ait concordance des esprits et des volontés. Chacun n'a pas à faire les mêmes gestes, mais il faut que les gestes de l'un ne gênent pas les gestes de l'autre. Il faut que chacun à sa place facilite la tâche de son voisin.

Pour cela il faut que chacun suive, au moins du coin de l'œil, l'activité des autres, ne serait-ce que pour y ajuster et y synchroniser la sienne.

Pour cela aussi, il faut que chacun sache s'oublier lui-même et ne parte pas en flèche au risque d'amener une rupture d'équilibre.

[663] Le travail d'équipe suppose la pleine confiance entre les coéquipiers : confiance dans leur loyalisme et confiance dans leur attitude.

[664] Quand des chefs de service ne s'entendent pas bien entre eux, il en résulte un malaise, un véritable grippage des rouages, et c'est toute l'œuvre qui en pâtit. Il est d'ailleurs impossible qu'à un moment ou à un autre les subordonnés ne s'en aperçoivent pas ; et alors le malaise ne fera que s'accroître, car de deux choses l'une : ou ils prendront

parti pour l'un des chefs contre les autres et renforceront ainsi son opposition au risque de compromettre gravement et d'empêcher toute pacification des esprits, ou bien ils engloberont tous les chefs dans le même mépris, perdant en eux toute confiance puisqu'ils ne sont pas capables de s'entendre entre eux.

[665] Il ne faut pas avoir la naïveté de croire que la collaboration entre chefs voisins soit facile. Par définition, tout chef est un caractère et plus les caractères sont tranchés, plus aussi ils peuvent être tranchants. Tout chef a des responsabilités à assumer, des intérêts à défendre, qui peuvent être en contradiction avec ceux de son collègue.

C'est pourquoi il faut qu'il y ait de part et d'autre volonté loyalement entretenue de compréhension mutuelle.

[666] Rien n'est plus dangereux pour l'unité et l'efficacité d'une équipe que les critiques systématiques d'un éternel mécontent.

Autant la critique est tonifiante quand, fut-elle vive dans sa forme, elle est bienveillante et constructive dans son fond, autant la critique est dissolvante quand, fut-elle amène dans son expression, elle est négative et baignée d'amertume.

[667] Celui qui n'ose pas imaginer et qui ne se donne même pas la peine de créer n'a pas le droit de critiquer les fausses manœuvres de ceux qui osent et qui agissent... *Ce n'est pas en paroles, compère, qu'il te faut critiquer, c'est en actes, en essayant de faire mieux que nous.*

[668] L'atmosphère d'une équipe où chacun est aux aguets des erreurs des autres devient vite irrespirable et paralysante.

[669] La première loi de l'équipe est l'entraide fraternelle, au service du but de l'équipe. Vouloir se pousser aux dépens des autres, être heureux de souligner la déficience d'un coéquipier, c'est ruiner l'unité de l'équipe et la rendre impropre à réaliser sa mission.

[670] Compréhension, coordination, cordialité, sont les trois vertus premières que doit avoir à cœur de pratiquer chaque équipier s'il ne veut pas que son équipe soit frappée à mort.

[671] Il faut que chacun soit décidé à ne pas laisser s'envenimer des malentendus entre gens qui sont quelquefois d'autant plus sensibles sur la forme qu'ils sont d'accord sur le fond.

[672] L'effort de compréhension mutuel suppose :

- 1) qu'on essaie de comprendre les autres ;
- 2) qu'on essaie de se faire comprendre par les autres.

Un chef ne joue jamais à l'incompris.

[673] Il suffit parfois d'une explication loyale et confiante pour dissiper les équivoques et mettre les choses au point. Ce qui importe, c'est de part et d'autre la plus grande loyauté : le mensonge est corrosif et dissolvant. Les âmes communient dans ce qu'elles ont de plus vrai.

[674] La franchise entre chefs ne doit jamais être brutale et l'expérience prouve que plus on doit travailler en commun, plus il faut être fidèle à toutes les délicatesses de la plus parfaite courtoisie. Ce serait une erreur de croire que parce que l'on vit en commun l'on peut s'en dispenser. En tout cas, il faut se garder à tout prix des discussions violentes et de ces mots irréparables qui sont la marque d'une âme qui a cessé d'être maîtresse d'elle-même.

[675] Il est toujours possible, entre hommes de bonne volonté, de s'expliquer, un peu vivement peut-être, sans cesser de s'estimer et de se respecter.

[676] Bien souvent, lorsqu'on se met à la place de son collègue, on comprend mieux sa position et l'on trouve

également de meilleurs arguments pour défendre la sienne, si elle est réellement défendable.

[677] La cordialité et la bonne humeur constituent l'atmosphère idéale pour une équipe de chefs, et chacun a le devoir d'y contribuer.

Préoccupons-nous de notre progrès moral, ou, pour parler en termes plus usuels et plus pratiques, de l'amélioration de notre caractère, et évitons ces froissements puérils qui, pour servir un intérêt personnel, sèment la division, alors que nous avons tant besoin d'être unis. N'est-ce pas là l'origine de tous nos maux ? Comment, en effet, oser prêcher la paix et semer la discorde ? Parler de concorde et de fraternité et entretenir la haine dans les cœurs, c'est trahir son pays ! (Capitaine Roguert, Les forces morales).

[678] Quand la collaboration n'est pas franche, l'œuvre s'en ressent. L'acteur qui cherche à briller aux dépens de ses collègues peut réussir, mais l'ensemble en souffrira.

[679] Talleyrand était trop fin et avait une trop grande expérience des controverses diplomatiques pour ignorer qu'on a tort d'y avoir trop raison, qu'il faut y négocier, non y plaider, et que rien n'y est dangereux comme les succès d'apparence, toujours portés au passif de celui qui les obtient par l'adversaire qui s'applique à les lui faire payer.

Il avait aussi trop l'habitude des « chers collègues » pour ne pas savoir que les humilier n'est pas le moyen de les rallier ou de les neutraliser. (Comte de SAINT-AULAIRE, *Talleyrand*).

[680] L'esprit d'équipe est empêché ou ruiné quand les hommes ne croient pas à la tâche commune, quand chacun prétend ne s'accorder qu'avec qui lui plaît ou lui ressemble, quand l'amour-propre devient la règle des efforts, et quand cesse l'estime ou la confiance réciproque qu'entretient, quels que soient les incidents, la certitude d'un dévouement commun supérieur aux défaillances passagères.

[681] Travailler en équipe, c'est s'insérer dans un mouvement et non mettre le mouvement dans sa poche.

Faire équipe, c'est se renoncer en vue du résultat commun, accompli dans une entraide commune.

Il en résulte, d'une part, des sacrifices, un effort vers autrui et l'humilité des besognes anonymes ; mais, d'autre part, nombre de joies pures, un enthousiasme commun, et la plénitude d'une action concertée.

Faire équipe, c'est essentiellement préférer à l'amour propre l'amour fraternel, et à la gloire personnelle la gloire de Dieu. (Pierre Schaeffer).

## *Conclusion*

### *Le secret du chef*

[682] On s'égare quand, pour régler les grands problèmes de l'humanité, l'on s'écarte des grands principes qui sont la base même de notre civilisation et l'essence même du christianisme. (FOCH).

[683] Dès que les hommes prétendent organiser la terre sans Dieu, dès qu'ils renoncent à cette part de vie contemplative ou, comme disait saint Paul, à cette « conversation dans le ciel » pour laquelle ils sont faits, ils oublient vite qu'ils sont les fils d'un même Père et qu'ils sont trop grands pour qu'aucune conquête terrestre puisse combler leur besoin insatiable de bonheur. Alors, il faut toujours plus de richesses, toujours plus de puissance, toujours plus de conquêtes, toujours plus de domination ; tout partage leur

paraît une atteinte à leur besoin de grandeur ou d'expansion, tout individu qui met obstacle à leur avance devient un ennemi.

[684] Si la recherche des biens terrestres est le tout de l'homme, il ne peut plus y avoir de limite à leur recherche. Si, au contraire, l'essentiel pour l'homme est de cultiver la vie de l'âme et de se préparer à la vie éternelle, il devient possible d'introduire une certaine modération dans son activité économique.

*L'Homo Religiosus* seul peut empêcher *L'Homo Faber* de se transformer en une brute insatiable saisie par le vertige de la grandeur matérielle, véritable loup pour l'homme.

Relire, dans l'Évangile de saint Jean (Ch. XIII), ce que l'on pourrait appeler la charte de l'autorité chrétienne, cette admirable scène où le Christ, Maître et Seigneur, dépositaire de toute autorité, voulut laver les pieds de ses disciples. Il voulait apprendre à ceux qui au cours des siècles détiendraient une parcelle d'autorité à se considérer comme les serviteurs de leurs inférieurs. Il voulait ainsi les défendre contre l'orgueil et la vanité qui sont la tentation professionnelle du chef. (Père FORESTIER).

[685] J'ai longtemps cherché les causes profondes de la crise morale et économique que traverse le monde. Je n'en ai

trouvé qu'une seule qui me satisfasse, plus exactement qui donne satisfaction à ma raison : notre civilisation chrétienne a perdu l'esprit qui l'animait, qui la soutenait et l'élevait, l'esprit du Christ.

Si elle ne s'en pénètre pas à nouveau, elle est condamnée. Les mesures presque toutes superficielles et temporaires, qui sont prises aujourd'hui pour lutter contre la déchéance matérielle et spirituelle dont nous sommes menacés, ne serviront à rien – supposé que la plupart d'entre elles ne soient pas nuisibles – si elles ne se doublent pas d'une véritable régénération des cœurs. C'est vous dire que je ne vois le salut terrestre, comme le salut de l'âme, que dans un retour au christianisme ; bien entendu, au christianisme véritable, intime et convaincu, non pas au christianisme verbal et formel dont beaucoup voudraient se contenter. (M. PILET-GOLAZ, Président de la Confédération suisse. *Lettre adressée en août 1939, à une réunion du groupe d'Oxford*)

[686] L'oubli de soi, l'abnégation et l'amour du prochain, en d'autres termes, l'humilité et la charité, ces deux grandes vertus de l'Évangile, sont, dans les chefs comme dans les sujets, la base de la cité chrétienne. Rien n'est aussi nécessaire qu'elles à ceux qui prennent comme Ils doivent, avec respect, avec angoisse, la charge écrasante de diriger

ceux que Dieu a faits leurs égaux et que le Christ a faits leurs frères et les siens.

*Doux et humble de cœur. — S'aimer les uns les autres. — Viser, non à être servi, mais à servir.* Ces paroles du Sauveur sont en même temps le programme de la vraie autorité et la charte de l'obéissance vraiment morale. (Père MERSCH, *Morale et Corps mystique*).

[687] Être un chef, rôle écrasant si l'on est seul et si magnifique lorsqu'on s'appuie sur Dieu Lui-même.

Être un chef : l'âme d'un groupe, le clocher d'un village, l'exemple, le guide, le premier, non pas tant pour les honneurs que par les charges, pour les galons que par les soucis ; celui qui doit être le plus brave, le plus résigné, le plus sage ; celui vers qui le regard tourne quand tombent les torpilles ; celui qui n'a pas le droit de rester dans son abri, qui n'a pas l'autorisation d'avoir peur, qui est redevable devant sa conscience, devant Dieu, non seulement de lui-même, mais des autres ; celui qui doit s'oublier et se sacrifier ; celui à qui la Patrie a confié un certain nombre de ses enfants, et qui peut être le bon pasteur ou l'assassin.

Être un chef, quelles qualités non professionnelles, mais morales, exige ce rôle sacré entre tous ! Quels dons faut-il posséder, en guerre comme en paix, pour être de ceux

qu'on suit ou qu'on imite ? Je répondrai tout simplement en énonçant les vertus théologiques : la Foi, l'Espérance et la Charité. (Aspirant Jean BOUVIER, mort au champ d'honneur).

[688] La vie sociale implique des relations d'autorité et de sujétion, et comme Dieu a créé l'homme sociable, Il a voulu les relations d'inférieur à supérieur. Se soumettre à l'autorité, c'est respecter l'ordre divin ; commander et se faire obéir quand on est investi de l'autorité, c'est également accomplir l'ordre divin. Il faut que celui qui commande puisse puiser la force de s'imposer aux autres dans la conviction qu'il coopérera à l'exécution de la volonté de Dieu, et il faut que celui qui se soumet puisse refouler toute tentation de rébellion suggérée par l'idée qu'après tout un homme vaut un homme, en se disant à lui-même : « Dieu le veut ». (KIEFFER, *Équilibre et Autorité*).

[689] L'âme du chef, du chef digne de son titre, me semble si pleinement belle, que j'y vois la plus haute expression du rêve que Dieu a fait sur l'humaine créature. (DESCHAR)

[690] Il faut à la France des chefs intelligents, comprenant les besoins des âmes de leur temps, pénétrant à la lumière de la Foi les desseins d'amour de Dieu sur la France, des chefs actifs, qui, comprenant la parole de Lyautey : « la joie

de l'âme est dans l'action », veulent être, non pas des « rêveurs débiles » mais des « constructeurs solides » ; des chefs pleins d'espérance, à la manière de Péguy, qui a chanté « l'étonnante petite espérance qui entraîne tout et qui étonne Dieu Lui-même » ; enfin des chefs charitables et bons, car il est passé le temps de l'autorité de domination, et il est plus vrai que jamais que « le secret du commandement, c'est l'amour ». (Mgr MARTIN, alors évêque du Puy, 24 janvier 1941).

[691] Le chef doit se faire aimer. Voilà la réponse aux questions angoissantes qui se posent à chaque instant, lorsqu'on envisage la charge si lourde de commander. C'est la confiance et l'affection qui résolvent en réalité toutes les difficultés.

Faire saisir par ses subordonnés la conception, le plan de l'entreprise, insuffler sa volonté à tous les exécutants. Mais, si l'on y réfléchit, c'est leur communiquer son âme à soi, communier avec eux dans une concorde parfaite, accomplir en commun un devoir collectif, coordonner ses efforts pour réaliser un bien général dans la justice ; disons que c'est unir des hommes entre eux pour Dieu, suprême devoir et bien absolu, et donnons le nom théologique : c'est proprement la charité.

[692] La première qualité que l'on demande à un chef est d'abord qu'il soit une personnalité, c'est-à-dire, d'après l'étymologie même du mot, un organe à travers lequel le son passe : per-son-nalité.

Un chef doit être capable de sentir la destinée, non seulement de l'entreprise pour laquelle il travaille, mais de chacune des personnes qui lui sont confiées. Il faut donc quelqu'un qui soit assez « dépréoccupé » de lui-même pour pouvoir comprendre le plan du Créateur. (A. CARRARD).

[693] Chaque fois que je me suis relâché comme chrétien, j'ai faibli comme chef. (Rigaux).

[694] Dieu est le Maître suprême, auteur de toutes choses. Son autorité est souveraine. Mais dans un élan ineffable d'amour, Il associe les hommes à son action dans le monde. Loin de faire d'eux des esclaves ou même des serviteurs, Il leur offre de devenir ses collaborateurs et ses amis.

[695] Ayant en mains des instruments, le chef n'est-il pas lui-même, aux mains du Créateur, un autre instrument ?

Finalement, c'est l'œuvre de Dieu qu'il est chargé de faire faire. Qu'il s'agisse de conduire une armée ou de fonder une œuvre, d'animer une usine ou de lancer des navires, il essaiera d'entrer en communication avec le Ciel pour

connaître à quoi le destine, ainsi que les siens, la volonté souveraine.

[696] Cette connaissance sera le meilleur fondement de son désintéressement et de sa ténacité. Il aura moins de scrupules à demander à ses subordonnés d'abdiquer leurs préférences pour se faire une volonté unanime, et, à ces hauteurs, l'obéissance elle-même sera plus spontanée.

[697] Le chef qui a compris sa mission de chef sentira à un moment ou à l'autre, que sa tâche le dépasse. Il y a une telle distance entre l'idéal entrevu et la réalisation vécue, il y a une telle différence entre ce que l'on est et ce que l'on devrait être ! Les hommes sont parfois si déconcertants et les événements si déroutants !

De plus, au fur et à mesure qu'un chef avance, il semble que par un jeu mystérieux et fatal ses responsabilités augmentent. C'est alors que le chef éprouve le besoin d'une lumière et d'une force supérieures.

Où les trouvera-t-il sinon près de Celui dont l'autorité est le fondement de toute autorité, dont la connaissance est le foyer de toute vraie lumière, dont l'amour est la source de toute énergie bienfaisante.

[698] Le secret du chef n'est autre que Dieu Lui-même, qui ne repousse jamais celui qui vient à Lui avec confiance et humblement s'appuie sur Lui, Dieu qui a promis de compléter les travaux de celui qui agit en son Nom en bon et fidèle serviteur, *complevit labores illius*.

**FIN**