AVANT-PROPOS

Voici quelques conseils pour tirer le maximum de profit de ce livre.

1° Ne le lisez pas d'une seule traite. Voyez, il se divise en quinze leçons ; ce n'est pas trop de consacrer à chacune au moins une semaine.

2° Chaque leçon se compose d'une lecture à méditer, de réflexions personnelles à faire, d'un exercice pratique, de sujets de conversation entre chefs, d'un livre à lire et d'une pensée à noter.

La lecture méditée est à relire chaque jour pendant toute la semaine que dure la leçon. Il ne suffit pas d'une simple lecture même attentive. Il y a des vérités qui pénètrent dans vos muscles et qui, selon le mot de Paul Valéry, ne « deviendront votre chair » qu'à la sixième ou la septième fois.

La lecture méditée est suivie de *réflexions personnelles.* C'est une sorte d'examen de conscience qui vous permet de vous rendre compte des points sur lesquels vous aurez peut-être des efforts à faire. Faites cet examen tous les soirs que dure la semaine de formation. Répondez-y loyalement et tirez des conclusions personnelles pratiques. *C'est peut-être là l'élément crucial de votre formation de chef.*

Chaque semaine vous est également proposé un exercice. Ils ont été choisis de manière à vous faire agir immédiatement dans le sens de la qualité à acquérir ou à développer.

Ne prenez pas cet exercice à la légère. S'il vous paraît trop facile, ne le méprisez pas. C'est à petits coups de ciseau, mais orientés, que le sculpteur fait jaillir de la pierre une œuvre d'art. Et s'il vous paraît difficile, faites un acte de courage en vous y mettant sans barguigner. C'est à cela que vous pourrez reconnaître si vous avez un tempérament de chef.

Chaque leçon comporte un *sujet de conversation* avec d'autres chefs. C'est un fait qu'un échange de vues avec d'autres esprits sur une question donnée permet la découverte de nouveaux points de

vue et est l'occasion d'un approfondissement de la pensée.

Veillez seulement à ce que ces échanges de vues ne tournent pas à des discussions stériles. Efforcez-vous de résumer en quelques phrases concises les conclusions.

Chaque semaine, la *lecture d'un livre* vous est proposée[1]. Si vous n'avez pas le temps de le lire en entier, choisissez au moins les passages essentiels se rapportant au sujet de la semaine. Ces ouvrages constitueront pour vous le premier embryon de votre bibliothèque de chef, et sans doute aimerez-vous faire de tel ou tel votre livre de chevet.

Enfin, chaque leçon se termine par *une pensée à noter.* Il vous est conseillé de la transcrire sur un carnet personnel, de l'apprendre par cœur et d'en ajouter d'autres que vous ne manquerez pas de trouver, soit dans les biographies de grands chefs, soit dans d'autres ouvrages sur la psychologie du commandement. Vous aurez ainsi un manuel du chef qui vous

1. Certains titres conseillés par l'auteur étant devenus difficilement trouvables, nous avons cru bon d'en proposer de plus récents, plus faciles à se procurer. Voilà pourquoi le lecteur trouvera par endroits une note de bas de page lui indiquant les références mises à jour de tel ouvrage, ou bien, lui proposant un autre livre à lire (N.d.E.).

sera personnel parce que vous aurez vous-même contribué à le constituer, où, comme pour l'abeille, les fleurs que vous aurez butinées, une fois assimilées par vous, seront devenues votre miel.

Si vous observez fidèlement ces consignes, vous ne pourrez pas ne pas constater, au bout de quelques semaines, une évolution de votre comportement psychique et même physique ; vous acquerrez des réflexes de chef et vous éprouverez à la fois, en intensité plus grande, la joie de vivre et la joie de servir.

7e LEÇON

DÉFÉRENCE

Un chef n'est jamais totalement indépendant. La plupart du temps il a au-dessus de lui des supérieurs en qui il doit respecter l'autorité — ne serait-ce que pour donner l'exemple à ceux qui doivent la respecter en lui.

Cette déférence est d'autant plus nécessaire que depuis plusieurs générations nous subissons en France une véritable crise du respect. Guizot s'en plaignait déjà. Mais ces dernières années, le virus égalitaire s'est tellement bien répandu dans tous les milieux que beaucoup de chefs ont cru de bon ton de jouer au bon garçon, quitte à traiter en camarades leurs propres supérieurs.

Il en résulte une atmosphère générale de laisser-aller qui n'est pas sans danger, surtout aux heures difficiles où, dans l'intérêt du bien commun, le chef peut avoir à demander, disons le mot, à exiger de durs sacrifices.

En réalité, à l'origine de cette diminution du respect du chef, il y a un affaiblissement de ce que le Père Doncœur appelle si justement « le sens du sacré ». L'absence ou le mépris du sacré fait les peuples décadents. Nulle vie personnelle ou sociale n'est possible si elle n'est accrochée à quelque chose qui la dépasse.

Et ici il ne faut pas hésiter à remonter jusqu'à Dieu, car Dieu seul, autorité suprême parce que « Auteur » de toutes choses, est le fondement de toute autorité. Toute autorité légitime est une participation à l'autorité divine et doit être traitée comme telle. Il s'agit là de quelque chose de plus grand et de plus haut que la personne du chef, mais qui doit rejaillir sur elle.

C'est pourquoi, dans la mesure de ses responsabilités qui justifient son autorité, le chef a droit à des marques extérieures de respect. L'idéal, c'est sans aucun doute que ces marques extérieures soient la manifestation spontanée chez ses adjoints d'un état d'âme intérieur. Du moins, qu'elles soient l'expression loyale de cette disposition essentielle à servir la cause commune par le respect de l'ordre hiérarchique, sans lequel on aboutit par définition à l'anarchie et au désordre.

Il est possible que sur tel ou tel point d'application pratique, un chef soit d'un avis différent de son supérieur. Il peut se faire que celui-ci ait besoin d'une information complémentaire qui aurait sans doute déterminé chez lui une autre décision, jugée meilleure. C'est pourquoi il est légitime pour un subalterne ou un adjoint de présenter à celui qui est au-dessus de lui ses observations motivées. Mais on peut dire que celles-ci auront d'autant plus de poids qu'elles seront exprimées avec déférence et marquées au coin du désir sincère d'entrer dans les vues du chef, et de se conformer à sa décision finale au service du bien commun.

Ce qui en tout état de cause est à proscrire, c'est la critique du chef. Le chef qui critique son supérieur se nuit doublement à lui-même, car il se prive de la force que représente pour l'accomplissement de sa tâche le respect de l'autorité, et, par une justice immanente, il se prive ainsi du droit d'être lui-même respecté de ses subordonnés.

Un hagiographe de saint François d'Assise l'exprimait naguère en une formule heureuse qu'il serait bon de méditer longuement :

« Le respect est un sentiment si puissant qu'il

oblige parfois ceux qui en profitent sans le mériter à essayer d'en être dignes. On les ramène à ce qu'ils devraient être en feignant d'ignorer ce qu'ils ne sont plus — et alors même qu'on aurait manqué ce résultat, on sauve au moins la noblesse d'une fonction de la bassesse d'un homme. »

RÉFLEXIONS PERSONNELLES

1. Dans vos chefs, voyez-vous d'abord, la fonction avant la personne ?

2. D'une manière générale, réagissez-vous contre la tendance à critiquer vos supérieurs ?

3. Quand vous étiez enfant, cédiez-vous à la tentation de donner des sobriquets à vos professeurs ? Continuez-vous avec vos supérieurs actuels ?

4. Considérez-vous le chef comme quelqu'un à qui il faut bien rendre compte pour ne pas avoir d'histoires avec lui, plutôt que comme un guide près de qui on sait trouver lumière, conseils, orientations, directives ?

5. Vous rendez-vous compte combien une simple pensée de défiance vis-à-vis du chef diminue en vous la joie de servir, et

combien une critique formulée devant d'autres détruit dans un groupe la confiance et l'enthousiasme ?

6 Donnez-vous volontiers à vos chefs les marques extérieures de respect auxquelles ils ont droit ?

7 Les leur donnez-vous parce que vous ne pouvez pus faire autrement, ou pour exprimer un sentiment sincère de respect de leur autorité ou de leur fonction ?

EXERCICES

☞ Pendant toute une semaine, interdisez-vous toute critique, même justifiée, de vos supérieurs.

☞ Donnez-leur intérieurement et extérieurement toutes les marques de respect auxquelles ils ont droit.

SUJET DE CONVERSATION

Pourquoi la critique du chef peut-elle être comparée à un acide qui oxyde ou dissout ?

LIVRE DE LA SEMAINE

Albert Bessières, *L'Évangile du chef* (Spes)[8].

8. Albert Bessières, s.j., *L'Évangile du chef*, Éditions Saint-Rémi, 2010.

PENSÉE

« Le chef doit allier au plus haut degré l'esprit d'obéissance à l'esprit d'initiative, le respect de l'autorité au sens du commandement. » (DUBAIL)

8e LEÇON

DISCIPLINE

Le chef doit donner à ses subordonnés l'exemple de la déférence vis-à-vis de l'autorité supérieure. Il doit aussi donner celui de la discipline.

Plus on s'élève dans la hiérarchie, plus la tentation est grande de n'en faire qu'à sa tête. Mais de quel droit commander aux autres si soi-même on n'est pas capable d'obéir ?

Le vrai chef s'efforce de comprendre la pensée de ses supérieurs et concilie l'originalité de ses conceptions personnelles avec le respect des directives reçues. Agir autrement, c'est non seulement insubordination personnelle, mais désordre d'autant plus grave qu'ayant charge d'hommes on assume plus de responsabilités.

Un échange de vues respectueux et loyal avec son supérieur est toujours légitime. Mais discuter les décisions de son chef hiérarchique en dehors

de lui 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, néfaste le plus souvent à l'intérêt commun. Toute discussion qui tend à affaiblir l'autorité du chef affaiblit par le fait même le groupe qu'il a mission de conduire. Nous subissons actuellement une véritable crise de l'autorité, fruit d'un ébranlement systématique des forces morales du pays.

Nous l'avons déjà marqué : toute autorité vient de Dieu. Qui essaye de saper Dieu dans l'âme d'un peuple ruine par le fait même le fondement de toute autorité. « Ni Dieu ni maître » ; les deux négations vont ensemble : « ni maître » est la conséquence légitime du « ni Dieu ». C'est ainsi que, le principe de l'autorité étant affaibli, beaucoup en sont arrivés à considérer la discipline comme une contrainte injustifiée, imposée du dehors à l'épanouissement de leur « moi », et l'obéissance comme une diminution de leur personnalité. À les entendre, celle-ci se grandirait à discuter tout supérieur et à n'accorder leur adhésion qu'à qui leur plaît et dans la mesure jugée bonne par leur libre arbitre, leur caprice ou leur fantaisie.

« La discipline, disait Brunetière dans sa célèbre conférence du 26 avril 1899 sur la Nation et l'Armée, c'est l'apprentissage de la solidarité ». Tout homme, en effet, est l'élément d'un ensemble, le membre d'un corps, le joueur d'une équipe. Et quand, pour jouer un jeu personnel, il se dérobe à la règle du jeu ou à l'autorité du capitaine, c'est l'équipe toute entière qui en est la victime.

L'obéissance, loin d'abaisser l'homme, l'élève, car elle lui permet de servir efficacement à sa place la communauté humaine dont il fait partie. Et quand cet homme est un chef, quel que soit son échelon dans la hiérarchie, elle le grandit en le faisant apparaître comme le détenteur de cette parcelle d'autorité qu'il a reçue du supérieur, au nom de qui il peut d'autant mieux commander que par son obéissance il ne fait qu'un avec lui.

RÉFLEXIONS PERSONNELLES

1 Avez-vous compris que manquer de discipline vis-à-vis de vos chefs ou vis-à-vis d'une règle est le plus sûr moyen de perdre votre autorité vis-à-vis de vos subordonnés ?

2 Êtes-vous capable d'obéir loyalement à un ordre qui vous gêne ou qui ne correspond pas à vos conceptions ?

3 Obéissez-vous parce que le chef vous plaît ? Parce que l'homme vous convient ? Par crainte d'une sanction ? Ou parce que, membre d'un tout, l'exécution loyale d'un ordre particulier donné par l'autorité responsable est nécessaire à l'ordre général ?

4 Quand vous faites exécuter un ordre donné par l'autorité supérieure, vous contentez-vous de le transmettre avec plus ou moins de désintéressement ou le prenez-vous à votre compte, faisant corps avec votre chef ?

5 Avez-vous le souci de l'exactitude ? Êtes-vous ponctuel aux rendez-vous fixés ; arrivez-vous à l'heure aux repas ; remettez-vous au temps prévu un travail demandé ?

6 Avez-vous compris que si l'on manque de discipline, c'est souvent parce qu'on ne sait pas renoncer à ses aises, à son orgueil ou à sa paresse ?

7 Êtes-vous capable de vous imposer une règle de vie et de vous y conformer ?

EXERCICE

☞ Efforcez-vous d'assurer pendant une semaine une obéissance totale, rapide et joyeuse aux ordres reçus ou au règlement que vous vous êtes fixé. Au besoin, précisez-vous un certain nombre de points sur lesquels vous vous examinerez chaque soir.

SUJET DE CONVERSATION

En quel sens peut-on dire que l'art de commander c'est d'abord l'art d'obéir ?

LIVRE DE LA SEMAINE

André Maurois, *Dialogues sur le commandement* (Grasset)[9].

PENSÉE

« Rien ne convainc du bienfait de l'obéissance comme l'exercice du pouvoir et les hommes les plus indisciplinés prennent le sens de l'ordre a mesure que l'autorité passe en leurs mains. » (Fayol).

9. Un moine bénédictin, *Une règle de vie,* Éditions Sainte-Madeleine, 1994.