

Allocution du général d'armée Pierre de Villiers devant l'association
des centraliens

« *La sécurité au XXI^e siècle : quels leaders et quels défis ?* »

Paris, 2 novembre 2015

Mesdames et messieurs,

Je voudrais tout d'abord adresser mes plus vifs remerciements à l'association des Centraliens et à son président, monsieur Jean-Georges Malcor, pour son invitation : c'est un privilège et un plaisir de pouvoir m'exprimer devant vous à l'occasion de ce petit déjeuner organisé à un horaire militaire sur le thème : « la sécurité au 21^{ème} siècle : quels leaders et quels défis ? ».

La sécurité et la défense de notre pays est un sujet qui nous concerne tous, que nous soyons militaires ou dans l'entreprise. Sans sécurité, il n'y a pas de développement économique possible.

Les armées françaises, directement aux ordres du chef des armées, le Président de la République, ont une raison d'être, celle de contribuer à assurer la sécurité de la Nation ; elles ont une vocation, celle de protéger la France et les Français. Je suis heureux de l'occasion qui m'est offerte d'exprimer devant vous quelques-uns des défis de l'armée de la Nation. Ce sont les défis **de votre armée ; ceux de notre sécurité collective**. Voilà pourquoi je suis heureux d'être là ce matin avec vous.

Le maintien dans la durée de la bonne adéquation entre les missions de nos armées et les moyens dont elles disposent pour les remplir est, vous l'imaginez, au cœur des préoccupations du chef d'état-major des armées. Parmi ces « moyens » au sens large, la ressource humaine tient une place à part. La qualité humaine est en effet la vraie force de nos armées ; elle au cœur de ce que nous sommes et de notre efficacité opérationnelle. Recruter, former et faire grandir les leaders, les chefs militaires de demain, est pour moi un sujet d'importance stratégique.

Vous l'avez compris, le thème que vous avez choisi renvoie à l'une de mes principales préoccupations : préparer les armées, et plus particulièrement ses chefs, à affronter l'avenir incertain.

Ce matin, je voudrais vous livrer un témoignage de chef militaire et pour aborder ces différentes facettes de la problématique de votre sujet, je vous propose un exposé en trois parties :

- dans la première partie, je voudrais vous parler des principaux enjeux sécuritaires auxquels nous sommes confrontés. C'est le contexte dans lequel s'inscrivent nos missions ; ce sont les défis que nous devons relever, ceux que nous devons anticiper ;
- dans la deuxième partie de mon exposé, je vous décrirai les grandes lignes de notre stratégie d'action pour maintenir l'efficacité de nos armées et les préparer à affronter l'avenir ;
- enfin, dans une dernière partie, je vous livrerai ma vision du chef militaire que je préconise et en particulier des qualités qu'il

doit développer. Vous y retrouverez sûrement de grandes similitudes avec ce que vous attendez d'un manager dans l'entreprise. Gardez néanmoins à l'esprit que le métier militaire n'est pas un métier comme un autre : un militaire peut être amené à donner et à recevoir la mort. Mourir au combat n'est pas un accident du travail, c'est un sacrifice librement consenti, lorsque la mission l'exige.

Première partie donc, quels sont les défis sécuritaires auxquels nous devons faire face ?

Vous le suivez à travers l'actualité : les risques augmentent. A l'extérieur de notre pays, nous observons chaque jour des menaces qui se durcissent et se rapprochent de nos frontières et de celles de l'Europe. La Syrie et l'Irak avec Daech ; l'ensemble de la bande sahélo-saharienne avec ses groupes armés terroristes ; le Nigeria et les pays riverains du lac Tchad avec Boko-Haram ; s'y ajoutent d'autres menaces de déstabilisation que sont la piraterie maritime, le risque Cyber et les attaques dans les champs de la perception et de l'information. Toutes ces menaces affectent, directement ou indirectement, les grands échanges entre les Nations. Elles affectent notre pays et nos concitoyens.

Les attentats et actes de violence survenus depuis le mois de janvier

sur notre propre sol sont une expression dramatique, au cœur même de notre territoire national, de la profonde dégradation de la sécurité du monde. **Chaque nouvelle menace s'ajoute aux précédentes.**

Pour bien comprendre les ressorts de cette violence, je voudrais commencer par vous donner les quatre lignes de forces qui sont à mes yeux la toile de fond des crises et qui mettent au défi l'efficacité de notre défense.

1^{ère} ligne de force : le lien de plus en plus étroit entre sécurité extérieure et sécurité intérieure.

Les connexions matérielles et immatérielles, à l'échelle régionale et mondiale, augmentent la difficulté de circonscrire une crise à un théâtre limité.

Les crises extérieures ont des répercussions directes sur le territoire national et sur l'espace européen : le retour de combattants étrangers et – dans un autre registre – l'ampleur du phénomène des migrants en sont les deux illustrations les plus criantes.

Dans tous les cas, les menaces, les défis, sont transfrontaliers. Je constate qu'aujourd'hui, certains Etats se comportent parfois comme des bandes armées et des bandes armées se prétendent et agissent comme des Etats, à l'image du phénomène Daech.

Il y a donc un lien très fort entre la défense de l'avant – ce que nous faisons en opérations extérieures – et la sécurité de l'arrière : la protection de nos concitoyens sur le théâtre national. En agissant au

Sahel ou au Levant, en y combattant les groupes terroristes, en y recueillant des renseignements sur les intentions hostiles des ennemis de notre société, nos forces armées contribuent directement à la défense de la France et des Français.

Deuxième ligne de force : le phénomène du terrorisme international.

Ce phénomène, incarné par Al Qaida, Daech et leurs affiliés, renvoie à la radicalisation djihadiste et répond à une stratégie délibérée : la recherche de la rupture par une surenchère de terreur. Sa propagande, véhiculée par les réseaux sociaux est offensive et de grande « qualité » technique ; elle est au bilan efficace et, ne nous leurrions pas, elle opère une attractivité certaine sur une partie de notre propre population, notamment les jeunes. En cela, elle menace notre société et place la violence au cœur de notre démocratie. La menace est sérieuse ; il suffit de regarder les faits pour s'en convaincre :

- 2 700 comptes twitter en langue française relaient la propagande djihadiste, avec globalement, quotidiennement, 40 000 tweets pro-Daesh ;
- environ 20% des combattants étrangers présents aujourd'hui même en Syrie sont francophones et parmi eux on dénombre environ 500 Français.

Troisième ligne de force : l'avance technologique, qui nous donnait d'office l'ascendant, se réduit sous l'effet des modes d'action qui visent à la contourner.

Ces modes d'action limitent les avantages liés à la technologie ; ils sont redoutablement variés : ce sont les cyber-attaques, les engins explosifs improvisés, les snipers, les attaques suicides, les actions dans les champs de l'influence et de la perception. Ces capacités sont d'autant plus dangereuses qu'elles sont peu coûteuses, aisément accessibles, et qu'elles se combinent facilement à l'idéal de mort de ceux qui nous combattent.

Nous les avons affrontés en Afghanistan, au Mali ; maintenant c'est au Levant ; qui peut dire qu'ils ne viendront pas demain jusqu'à nous ? C'est déjà partiellement le cas. Et il nous faut réfléchir pour trouver les parades pour conserver notre supériorité.

Quatrième et dernière ligne de force : la contradiction de plus en plus flagrante entre la gestion du temps court et la nécessité d'inscrire l'action dans le temps long.

Avec l'information instantanée et continue, la pression pour une réponse immédiate s'applique partout et à tous, alors que l'histoire nous montre que la résolution d'une crise demande en moyenne 15 années d'endurance, de constance et de persévérance.

A réagir sous le coup de l'émotion à un événement circonstanciel, nous courrons le risque de la précipitation et du micro-management

qui peuvent provoquer des réponses inappropriées au regard des enjeux réels, au regard de nos objectifs stratégiques.

Nous ne devons pas baisser la garde. Nous ne devons pas non plus adapter notre outil de défense aux seuls combats d'aujourd'hui. **Gardons le juste recul pour appréhender l'avenir incertain** et « penser l'impensable ». L'histoire est parfois cruelle sur ce plan.

Ces quatre lignes de force constituent autant de défis pour nos armées. Leur addition ou leur combinaison a pour conséquence de modifier profondément la physionomie des crises, dont l'intensité et la simultanéité conduisent déjà à un engagement important de nos soldats qui garantissent la sécurité du territoire national et de ses approches, aussi bien en métropole qu'outre-mer, dans les 3 milieux historiques - terre, air, mer - auxquels il faut désormais ajouter le cyberspace et le spatial.

Au total, ce sont actuellement environ 30 000 soldats des 3 armées qui sont déployés 24h sur 24 à l'intérieur et à l'extérieur de nos frontières. Ils arment les forces de présence – c'est-à-dire nos forces prépositionnées à l'étranger – et de souveraineté, c'est-à-dire nos forces dans les DOM-COM ; ils assurent les missions permanentes de sécurité ; ils conduisent les opérations extérieures comme les missions intérieures.

A l'heure où je vous parle, nos armées sont engagées dans 25 opérations extérieures et 7 000 soldats arment la seule opération

Sentinelle sur le territoire national. Elles luttent contre le terrorisme maritime, contre les trafics, protègent notre zone économique exclusive et notre espace aérien. Elles tiennent enfin la posture permanente de dissuasion nucléaire, qui sanctuarise nos intérêts vitaux.

Vous le voyez : une situation sécuritaire qui se dégrade, une violence en mutation et en augmentation, tel est le contexte dans lequel nos armées doivent agir. Ce sont autant de défis et nous n'avons pas le droit de faillir, car c'est la protection de notre pays et de nos concitoyens qui est en jeu !

Face à la montée des menaces et à la complexité des situations, il faut fixer des principes suffisamment généraux pour être expliqués, compris et assimilés, et suffisamment précis et adaptables pour servir de lignes directrices.

Pour ma part, je crois que les leviers de l'action résident toujours dans la conjonction et la combinaison de trois éléments : la volonté, les moyens et l'engagement. J'aborde là ma deuxième partie : *vouloir – pouvoir – agir*, trois dimensions que je souhaite détailler devant vous ; elles forment la matrice de notre stratégie militaire générale pour être au rendez-vous de nos missions.

1^{er} dimension : la volonté. C'est le « vouloir » de l'engagement militaire.

La capacité de vouloir suppose que soient réunis trois impératifs :

- **le premier est la nécessité d'une capacité autonome d'appréciation de situation, au niveau stratégique et tactique, afin de rester dans le club très fermé des armées qui disposent de cette capacité.** En clair, il s'agit d'abord de savoir et de comprendre. C'est la vocation de notre Direction du renseignement militaire, de nos capteurs de renseignement, de nos satellites, mais aussi des efforts consentis pour améliorer nos capacités dans le domaine cyber et, plus généralement, dans les champs immatériels ;
- **deuxième impératif : préserver un modèle d'armée complet,** est nécessaire pour défendre notre pays. Parce que les menaces sont multiples ; parce qu'elles se présentent chaque jour sous une forme différente ; parce que nous ne savons jamais vraiment de quoi demain sera fait, il nous faut une palette de moyens à « large spectre ». Il faut s'adapter à la menace, au plus près comme au plus loin, dans toutes ses dimensions capacitaires.
- **le troisième impératif du « vouloir » est l'aptitude de nos armées à « entrer en premier »,** c'est-à-dire à planifier et à conduire une opération nationale, en y intégrant, et très vite, des soutiens fournis par d'autres nations. Cette aptitude s'appuie, là encore, sur des capacités souveraines de renseignement et de

commandement, mais aussi sur une palette d'équipements capables de faire la différence sur le terrain. Ces capacités doivent être pérennisées : sans elles, rien n'aurait été possible au Mali ou en République Centrafricaine, car, au départ, nous ne pouvions guère compter sur d'autres partenaires.

2^{ème} dimension, après la volonté : ce sont les moyens en tant que tels, c'est-à-dire « pouvoir ».

Ces moyens, ces ressources, elles se conçoivent ; elles se préparent ; elles se façonnent. Un modèle d'armée, cela part de la prospective pour aller jusqu'aux hommes ; cela passe par les aptitudes, les capacités, les équipements, le fonctionnement et le budget. Cette cohérence et cette globalité de modèle, c'est ce que j'ai sans cesse à l'esprit. C'est ce qui guide la transformation de nos armées que nous menons actuellement.

Nous transformons en effet nos armées, car la réalité est que nous sommes confrontés à un vrai challenge. Avec des moyens en constante diminution, depuis une dizaine d'années, tout en menant des opérations exigeantes, il faut faire des choix, mais en gardant le cap de la cohérence globale de notre modèle. Le mot « cohérence » est essentiel, car l'histoire nous enseigne que l'on perd la guerre souvent à cause d'un grain de sable, à cause du maillon faible !

La réforme, cette transformation, nous la mettons donc en œuvre

résolument, mais elle n'est pas un but en soi. Elle est un moyen pour préserver au mieux notre outil de défense et le façonner sur les défis de demain.

La transformation, c'est en réalité pour les armées plus qu'un état de fait, c'est un état d'esprit !

Transformer, c'est concilier les contraintes budgétaires avec le maintien de notre excellence opérationnelle ; **c'est donner à notre pays l'outil de ses ambitions et de ses besoins.** Tout au long de cette manœuvre, alors que les lignes bougent, et tout en continuant à gagner en opérations, nous devons conserver cette essentielle cohérence de nos armées. Pour cela, nous nous sommes organisés avec soin :

- **un plan stratégique a été construit.** Il s'appuie sur une cartographie des risques et sur une analyse fonctionnelle. Je pense que vous êtes parfaitement familiers de ces notions ;
- **un projet, que nous avons nommé CAP 2020, a été bâti.** Il traduit le plan stratégique en actions à conduire. Nos trois armées et nos six directions et services ont, à leur tour, construit et rédigé leur projet pour leurs propres entités. Chacun d'eux s'inscrit dans le plan d'ensemble de CAP 2020, qui est un projet global, parfaitement cohérent avec la Loi de programmation militaire qui vient d'être actualisée. Cette loi fixe, année après année jusqu'en 2019, les moyens financiers qui sont alloués aux armées. C'était tout l'enjeu de l'actualisation de cette PLM 2014-2019, votée en juillet dernier avec la décision prise par le

Président de la République de redresser le budget de la défense au regard du niveau des menaces. C'était l'objectif de notre combat dernière notre ministre de la défense, Jean-Yves Le Drian ;

- **trente et un chantiers transverses ont été lancés** : ils portent par exemple sur les Etats-majors, la formation, le modèle RH, l'organisation logistique,...

Voilà pour la 2^{ème} dimension, le « vouloir ».

3^{ème} et dernière dimension, après les moyens : l'engagement ; c'est la capacité à « agir ».

Dans les affrontements, qui sont toujours une confrontation entre deux volontés, il faut prendre l'ascendant sur l'adversaire. Là encore, il faut pour cela une philosophie de l'action qui fixe des principes et des impératifs comme conditions de notre efficacité militaire.

Vous connaissez sûrement les principes de la guerre édictés, il y a un siècle, par le maréchal Foch : « l'économie des moyens », « la concentration des efforts » et « la liberté d'action ». A ces principes, toujours vivants, je suis convaincu qu'il faut désormais ajouter « la surprise ». Non celle que l'on subit, mais celle que l'on impose. Dans les affrontements armés d'aujourd'hui, c'est cette surprise, cette incertitude, cette « foudroyance », qu'il faut rechercher à imposer, car l'adversaire fuira toujours le combat, sauf s'il est acculé.

Cela suppose de disposer d'une mobilité suffisante, d'une allonge

pour projeter notre puissance et **frapper l'adversaire dans la profondeur avant qu'il ne vienne jusqu'à nous.**

Cette capacité à agir est permise par de nombreux moyens et équipements militaires, mais elle s'exprime surtout à travers les hommes qui les mettent en œuvre, ce qui m'amène naturellement à vous parler de la richesse humaine de nos armées. J'aborde ici ma troisième et dernière partie.

Je vous l'ai dit, j'apporte une attention toute particulière à la sélection et à la formation des hommes et des femmes de nos armées et en particulier à celle des chefs militaires : ils doivent être capables de commander en opérations avec agilité et leadership.

Dans le brouillard de la guerre, l'intelligence ne suffit pas : il faut du caractère. Dans la fatigue, le danger, le stress des combats, le chef doit être à même de faire face et de dominer l'imprévu ! **Il doit agir en homme de pensée et penser en homme d'action.**

L'art du commandement militaire rejoint sur ce plan celui du management civil dans la capacité à entraîner en vue d'un objectif commun, dans la capacité à remplir la mission. Le « leader », le chef, est celui qui définit la mission, qui la répartit et qui en assure la

responsabilité. Cette mission engage ses subordonnés et, avec eux, il est personnellement engagé : le chef « *co-mande* ». Ce qui suppose que sa première qualité soit bien sa capacité à entraîner, à expliquer, à écouter. Pour commander, il *ordonne* : il donne des ordres, il met de l'ordre. C'est vers lui que l'on se tourne pour y voir plus clair. Le chef compose avec l'incertitude. Il assume le risque de se tromper dans ses évaluations et dans ses décisions.

Mais, *in fine*, sur le champ de bataille, pour le chef militaire, c'est toujours de vies humaines dont il s'agit. Il peut ordonner de donner la mort et en assumer la contrepartie, celle de perdre la vie, la sienne comme celle de ses hommes : c'est cela, fondamentalement, qui distingue le leader militaire du manager d'une équipe ou d'une entreprise civile.

Pour moi, **trois choses** sont nécessaires pour faire un chef militaire de cette trempe.

Premièrement : l'envie de commander, c'est-à-dire le sens et le goût des responsabilités. C'est une évidence : pour être un chef, il faut être habité par le profond désir et la volonté de le devenir. C'est un choix qui doit être renouvelé tout au long de la carrière militaire ; ce choix doit s'exprimer par la combativité, l'ardeur à servir, l'esprit d'initiative. « *Malheur aux gens tièdes, qu'ils rentrent dans leurs familles !* », disait le prince de Ligne.

Deuxième chose : le caractère, un caractère bien trempé fait de volonté, d'énergie, de pugnacité, d'exemplarité et de maîtrise de soi. Il faut être sérieux, sans se prendre au sérieux. Je crois en effet que le chef doit avoir de l'humour. C'est même pour moi une qualité indispensable lorsqu'il n'est pas dérision systématique, car il fait partie des défenses immunitaires essentielles, contre la simplification à l'excès, l'arrivisme ou la prétention. Il donne en plus une certaine distance par rapport aux évènements de la vie quotidienne.

Troisième chose, l'esprit d'équipe. C'est la conscience d'être membre d'un groupe au sein duquel chacun est indispensable à la mission. C'est ce que l'on nomme chez nous l'esprit d'équipage ou l'esprit de corps ; quelque chose comme l'équivalent de « l'esprit d'entreprise ». Je suis persuadé que le chef n'est rien sans ses subordonnés. Il ne vaut qu'avec eux. Toute autorité est un service !

S'il fallait compléter ces trois éléments par quelques qualités à développer pour faire un grand chef militaire, j'en citerais quatre :

- le courage, physique et intellectuel, qui permet d'affronter la peur. Il donne l'autorité ; il autorise la persévérance. Il est bien la marque des chefs, car il permet d'avoir confiance en soi et, surtout, il donne confiance autour de soi. « Absorbant de stress », « diffuseur de confiance », voilà le chef militaire ;

- le discernement qui s’ancre dans le travail personnel, la lecture, la réflexion, la culture générale. Il permet de décider seul dans l’urgence des situations opérationnelles ;
- le goût de l’effort, qui incite au dépassement de soi et au travail. « S’élever par l’effort », quelle belle devise !
- l’abnégation, qui peut aller jusqu’au sacrifice ultime, au service de la mission qui est sacrée.

Je crois enfin que tout cela **ne relève pas que de l’inné, de l’intuition ou des circonstances** : les grands chefs ont toujours été de grands travailleurs, y compris les plus géniaux. Ils ont toujours cherché à **cultiver trois domaines**.

Premièrement, **la compétence technique**, autrement dit la connaissance du métier. C’est l’un des premiers critères sur lequel le leader est évalué, par ses supérieurs, ses pairs et aussi ses subordonnés. Sans compétence, pas de crédibilité.

Deuxièmement : **l’ouverture d’esprit**. C’est pour nous l’ouverture sur le monde en général, et sur la société civile en particulier. « *Celui qui n’est que militaire est un mauvais militaire* », disait Lyautey. Je ne doute pas que vous ayez cette même attention, y compris en direction du monde militaire. Je vois en tout cas ma présence ici comme une

preuve de cela !

Troisième domaine, enfin : l'expérience, la sienne et celle des autres. Quand on a 20 ans et l'avenir devant soi, on est impatient de voler de ses propres ailes ; rien ne remplace l'expérience personnelle, mais celle des autres fait gagner du temps ! La lecture de l'histoire, de la vie des grands chefs, des décideurs politiques, des capitaines d'industrie : tous ont des choses précieuses à nous apprendre sur le leadership et sur le charisme du chef. La plupart de mes idées nouvelles, je les prends chez les autres, en les écoutant.

Voilà ce que je voulais partager avec vous sur les qualités du chef. La richesse humaine de nos armées est notre principal capital et nous nous attachons à la faire fructifier. Elle forge les forces morales qui permettent, dans les moments d'exception, d'être au rendez-vous de l'histoire et de surmonter les difficultés, sans esprit de recul.

Voilà pour les quelques éléments que je souhaitais développer devant vous pour répondre à la question que vous m'avez posée : « *quels leaders et quels défis ?* ». Pour conclure, je dirai que les défis qui sont devant nous, ceux d'un contexte sécuritaire qui se dégrade, nous

invitent à ne pas baisser la garde ; ils soulignent l'importance de nos capacités militaires, de notre budget, de notre ressource humaine. Ce n'est pas un discours corporatiste, c'est celui d'un chef militaire soucieux de l'outil militaire dont il a la charge, conscient d'une mission exercée pour l'intérêt supérieur de la Nation. C'est le discours d'un citoyen qui a conscience des enjeux sécuritaires de notre pays.

Vous pouvez compter sur les hommes et les femmes de nos armées, sur leur courage, sur leur sens du service, sur leur dévouement. Comme ils le démontrent tous les jours sur les théâtres d'opérations extérieures et à l'intérieur même de nos frontières ; **c'est avec leur enthousiasme qu'ils s'engagent pour vous, pour leur pays, pour le succès des armes de la France.**

Je vous remercie et je me tiens maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.