



Une reconversion au service des autres

Dossier G2S n° 25

Le GCA (2S) Vincent LAFONTAINE

publié le 30/04/2020

L'Armée de Terre dans la société

C'est avec grand-plaisir que je viens témoigner de ma reconversion un peu particulière dans le monde associatif, au profit de l'éducation des enfants des quartiers. Cette expérience illustre, à sa manière, je l'espère, le lien très fort qui unit le militaire et la société, bien au-delà des seuls enjeux de l'outil de défense. Elle ne constitue, bien sûr, qu'une des formes d'engagement que peut prendre cette phase de nos vies, après celle, plus classique, de notre service actif au sein des armées.

Les raisons d'un choix

Arrivant au terme d'une carrière riche et variée à l'été 2014, il me fallait, comme chacun d'entre nous, réfléchir à ce que j'avais envie de faire de cette nouvelle phase de vie qui s'offrait à moi. Je devrais dire « à nous », car j'ai toujours pensé qu'après avoir demandé de lourds sacrifices à nos épouses pendant notre vie militaire, il n'était pas scandaleux de prendre leur avis avant de s'engager dans de nouvelles aventures !

Les expériences professionnelles très variées, que mon cursus militaire m'avait offertes, m'ouvraient un champ très vaste de possibilités. Breveté technique « Armement », ayant passé six années comme officier de programmes terrestres, je pouvais naturellement envisager de rejoindre l'industrie pour jouer ce rôle de conseiller-interface dont nos entreprises sont friandes.

Ayant eu la chance de pratiquer nos grandes organisations internationales (ONU, UE, OTAN), je pouvais également regarder du côté de la géostratégie et de l'international. Planificateur stratégique, je pouvais aussi vendre mes services au monde de l'entreprise pour les aider à structurer leurs démarches prospectives.

Régulièrement instructeur et formateur, je pouvais enfin envisager de transmettre à nos futures élites des grandes écoles, les "soft skills", si importants dans le monde du travail ! Bref les options ne manquaient pas et j'étais un peu comme un gamin devant la devanture d'une pâtisserie qui hésite devant la diversité des gâteaux, tellement il a d'envies et de goûts qu'il aimerait satisfaire...

Je dois avouer que l'accompagnement par la Mission de retour à la vie civile des officiers généraux (MIRVOG), dont j'ai bénéficié d'un peu loin, en raison de mon positionnement provincial sur mon dernier poste (OGZDS¹⁵ Rennes), m'a, en tout cas, permis de conduire un processus personnel très utile pour déterminer quelles étaient mes priorités.

Progressivement a émergé l'idée qu'après 40 années passées au service de mon pays, il me fallait trouver une activité qui poursuive dans le même esprit, qui soit une manière de continuer à servir autrement. Au vu des fragilités de notre société et de notre jeunesse, il m'est apparu, de plus en plus clairement, que l'enjeu pour notre pays était d'abord un enjeu d'éducation et de cohésion nationale, cohésion que je voyais s'effriter sous mes yeux sous les coups de boutoirs de l'individualisme et des communautarismes de tous types. La notion même de « vivre ensemble » me paraissait de plus en plus un slogan creux, qui masquait notre incapacité à véritablement « construire ensemble ». Fort de ce discernement encore assez générique, je me suis donné quelques mois de réflexion pour identifier le domaine précis où j'irai servir. C'est donc après un périple sur les chemins de Saint-Jacques, que j'ai entrepris d'aller consulter les personnes de mon réseau pour lesquelles j'avais de l'estime et qui avaient peu ou prou des accointances avec le domaine que j'avais identifié. Et c'est au cours de l'un de ces entretiens qu'un de mes interlocuteurs m'a parlé d'Espérance banlieues¹⁶, en me disant qu'il m'y verrait bien ! Étant moi-même assez séduit par cette initiative, j'ai pris contact avec le responsable pour voir si mon expérience pouvait l'intéresser. Devant les besoins immenses de cette aventure naissante, ma proposition a très vite été retenue !

Deux éléments m'ont d'emblée attiré dans cette aventure.

D'abord, les objectifs ! Faisant le constat que les inégalités sociales étaient aggravées par notre système éducatif (les études internationales PISA le démontrent clairement), Espérance banlieues avait la volonté de lutter contre le décrochage scolaire dans les quartiers, mais aussi de permettre à ces enfants, au travers de la transmission de la culture française, de devenir des citoyens connaissant et aimant leur pays. Ce double objectif résonnait parfaitement avec ce que j'avais pu découvrir auprès de nos jeunes engagés issus des banlieues : c'est souvent faute d'une transmission, faite suffisamment tôt et en profondeur de ce qu'est la France, qu'un certain nombre de nos jeunes dérivent et s'inscrivent dans un communautarisme dangereux.

L'autre aspect très séduisant du projet, c'est qu'il en était à ses tout débuts, qu'il allait me mettre en contact avec des jeunes professeurs et directeurs motivés et passionnés, bref que j'allais rester dans une logique de responsabilités concrètes et au contact de jeunes adultes voulant donner du sens à leur vie professionnelle !

Dès le 1^{er} janvier 2015, moins de six mois après mon adieu aux armes, j'ai donc rejoint Espérance banlieues pour une mission d'aide au développement. L'équipe était particulièrement réduite. En dehors du président, qui avait ses propres activités de chef d'entreprise, de quelques bénévoles très précieux mais disponibles sur des temps limités, seules deux autres personnes travaillaient en continu au projet : un jeune salarié, dont c'était le premier poste après son école de commerce, surtout tourné vers la levée de fonds,

Une responsable communication, essentiellement en charge des relations-presse.

Tout était donc à bâtir ou à structurer : la stratégie générale, les principes de développement du réseau, la politique de ressources humaines, la stratégie de levée de fonds...

Après quelques semaines d'immersion et de prise de marques, je faisais des propositions de structurations, notamment du processus décisionnel, qui me valaient de passer du développement à la Direction générale, incluant notamment la relation avec les deux écoles déjà existantes, avec les projets d'écoles en cours et donc la structuration progressive de la vie de réseau entre une équipe nationale encore embryonnaire et des entités locales très demandeuses de soutien.

Heureusement, la force du projet ayant permis d'obtenir rapidement des soutiens financiers importants, il fut possible de recruter progressivement les compétences indispensables à la structuration du projet, en cherchant cependant à construire un réseau d'écoles où subsidiarité, partage des bonnes pratiques et co-construction avec le terrain seraient les piliers du fonctionnement.

Après cinq années au poste de DG, le réseau a désormais véritablement pris son envol ; il est composé de 17 écoles, d'environ 80 professeurs et scolarise un peu moins d'un millier d'élèves du CP à la 3e (les écoles récemment créées ne couvrent en premières années que le primaire).

Ce que les militaires peuvent apporter dans ce genre de défi

Une chose est sûre, si le militaire bénéficie souvent d'un préjugé favorable en termes de savoir-être, de disponibilité et d'engagement, le monde civil a souvent bien du mal à identifier concrètement quelles sont ses compétences directement exploitables et surtout s'il va savoir s'adapter à un nouvel environnement.

Concernant les officiers généraux, l'inquiétude du civil est généralement encore plus grande car il imagine ceux-ci, certes familiers de la prise de décision, mais plutôt habitués des structures lourdes, voire pesantes, dans des environnements très cadrés. Alors que notre quotidien en opérations est fait d'adaptation, de réactivité, de prises de risques mesurés, les chefs d'entreprise qui n'ont pas eu l'occasion ou la chance de nous côtoyer ont parfois une vision moins audacieuse et plus marquée par les pesanteurs hiérarchiques de notre institution... À nous de leur montrer que leurs aprioris sont infondés !

Dans l'aventure de cette "start-up" de l'éducation qu'est Espérance banlieues, toutes les compétences développées au cours de 40 années de carrière m'ont été utiles.

En premier lieu, l'expérience acquise dans les domaines du commandement au sens large (exercice de l'autorité, relations humaines, culture de l'organisation) m'a été particulièrement précieuse. En effet, mon premier constat sur les relations de travail dans le civil, même dans un milieu privilégié de personnes engagées et de bénévoles généreux, est que nous, militaires, avons là un capital exceptionnel à exploiter.

Constatant que l'insuffisance de définitions initiales des tâches de chacun pesait lourdement sur la qualité du fonctionnement, j'ai rapidement dû répartir les rôles, permettre à chacun d'identifier qui était responsable de quoi, ce sur quoi son avis était indispensable, seulement souhaitable, voire uniquement consultatif. La capacité à se dire les choses en vérité, dans le cadre d'un dialogue de « commandement » sereinement établi, m'a aussi semblé un atout essentiel, dans un monde associatif où la bonne volonté n'exclut pas les problèmes d'ego et les non-dits.

L'expérience concrète des relations avec des entités « subordonnées » engagées sur le terrain m'a également été très utile pour guider les directeurs d'écoles et les présidents d'associations locales qui les soutiennent. Ces responsables locaux, souvent confrontés à des situations auxquelles ils n'étaient pas toujours préparés, notamment dans la relation avec les parents, sont régulièrement venus chercher orientations et conseils, manifestant ainsi la confiance que nous avons su tisser entre niveau local et national.

En deuxième lieu, ce sont, sans doute, les savoir-faire en termes de vision stratégique et de préparation de l'avenir qui ont été les plus utiles au profit d'Espérance banlieues. Analyser le contexte, proposer des objectifs réalistes, identifier les voies et moyens pour les atteindre sont à l'évidence des compétences acquises progressivement au travers de la mise en œuvre de nos méthodes de raisonnement « tactique », voire de planification stratégique. Adaptés à l'environnement civil, qu'il soit associatif ou entrepreneurial, voire les deux dans le cas d'Espérance banlieues, ces savoir-faire facilitent l'élaboration d'un plan stratégique clair qui peut être partagé par tous et qui peut se décliner sur différents axes fonctionnels (ici : levée de fonds, RH-formation, pédagogie...).

Associé à cette culture de la réflexion stratégique, je me suis appuyé sur mon expérience militaire pour faire participer les membres du réseau à cette démarche prospective en fonction de leur niveau et créer ainsi l'adhésion indispensable à la constitution d'un vrai réseau soudé et uni autour de l'atteinte des objectifs et toujours soucieux de partager retours d'expérience et bonnes pratiques en vue de faire progresser l'ensemble. Très vite, j'ai ainsi pu créer les rendez-vous permettant d'optimiser la mise en œuvre de notre projet (séminaire annuel, visites de l'équipe nationale sur le terrain, réunions régulières de directeurs et de présidents, cycles de formation initiale et permanente des professeurs...).

Enfin, en troisième lieu, l'apport déterminant d'un officier général se trouve probablement dans la mise à disposition de son réseau tissé au fil des années, ainsi que dans la reconnaissance ou légitimité qu'il trouve quasi-naturellement auprès des autorités publiques ou des élus, grâce à son statut « d'étoilé ». J'ai ainsi pu jouer sans retenue de cet argument pour reprendre contact avec les autorités politiques que j'avais accueillies sur des théâtres d'opérations (Gérard LARCHER, Henri GUAINO, Hervé MORIN et bien d'autres), avec les préfets avec qui j'ai travaillé comme OGZDS (Préfets CADOT (IDF), LALANDE (Hauts de France), STRZODA (présidence de la République)). Tous m'ont réservé le meilleur accueil. Certains sont venus visiter une de nos écoles et en sont repartis ambassadeurs, d'autres m'ont ouvert leurs carnets d'adresses facilitant des contacts à haut niveau avec les ministères concernés par notre projet (Éducation nationale mais aussi Intérieur et Cohésion des territoires). C'est ainsi, par exemple, que j'ai pu accueillir en décembre 2015 celui qui n'était alors que le directeur de l'ESSEC, mais dont on pouvait se douter qu'il aurait des responsabilités importantes dans l'Éducation nationale : Jean-Michel BLANQUER.

Si le statut d'officier général est toujours un atout vis-à-vis des élus, et des hauts fonctionnaires en termes de respectabilité, voire de légitimité, je l'ai évidemment nettement moins mis en avant vis-à-vis de la presse et des médias souvent plus enclins aux amalgames et aux caricatures !

Ce que cet engagement m'a apporté

Comme toujours, plus on donne, plus on reçoit ! Si j'ai eu l'impression de beaucoup donner (mon épouse, avec une pointe d'agacement, m'a souvent dit que j'étais au moins aussi pris que lors de mes postes militaires...), j'ai aussi le sentiment d'avoir vécu une expérience exceptionnelle, tant sur le plan humain que professionnel. Je me suis également enrichi intellectuellement en découvrant des domaines que la vie militaire ne m'avait pas donné l'opportunité d'approfondir.

Voici quelques points marquants de ce que j'ai reçu.

En premier lieu, j'ai eu le sentiment de vivre une aventure collective exceptionnelle, construite pas à pas avec des personnes très motivées et d'une très grande richesse personnelle. Bâtir un réseau d'écoles conforme à la double volonté d'aider les familles des quartiers, mais aussi de faire de leurs enfants des adultes droits, libres, responsables, capables de s'engager pour le bien commun d'un pays qu'ils ont appris à aimer, est un enjeu très ambitieux. Il nécessite d'abord d'approfondir la vision de l'homme qui sous-tend toute démarche éducative, de réussir à la partager, et de savoir la décliner en un projet pédagogique robuste et efficace.

J'ai été profondément émerveillé par la générosité de jeunes professeurs et directeurs exceptionnels, diplômés des plus grandes écoles qui renoncent à des salaires très élevés pour s'engager très concrètement et au quotidien dans une tâche éducative difficile et usante. Lors de mes visites au sein de nos écoles, j'ai souvent été ému par l'accueil chaleureux, direct, poli et respectueux que les enfants de ces quartiers habituellement violents réservaient aux adultes. J'ai régulièrement été impressionné par le témoignage de parents issus de l'immigration qui, au travers de l'action de l'école, avaient retrouvé une vraie dignité, une envie, aussi, de s'intégrer plus profondément en adoptant les us et coutumes d'un pays qui, jusque-là, n'avait pas su ou osé le leur proposer véritablement. La participation massive des familles à l'hommage au colonel BELTRAME organisé dans chacune de nos écoles lors de sa mort héroïque a pour moi été une sorte de révélateur, à la fois de la volonté des parents d'exprimer leur désaccord avec l'islamisme radical, mais aussi du rôle de nos écoles qui permettent cette expression et au-delà ce chemin d'intégration.

Dans le domaine plus professionnel, j'ai été très intéressé à découvrir des fonctions ou domaines que je n'avais pu exercer, compte tenu des spécificités militaires ou du cursus particulier de ma carrière. Ayant à constituer une équipe, j'ai découvert le charme des fonctions de recruteur (Comment bien choisir ? Quel niveau de rémunération accorder ? ...) et son corollaire, le droit du travail !

J'ai découvert le monde de la levée de fonds, à cheval entre le marketing et la communication, en fonction des publics visés et j'ai appris à faire des choix de stratégie dans ce domaine crucial pour un réseau d'écoles, qui vit essentiellement de la générosité de bienfaiteurs de tous types¹⁷, qu'il faut accrocher puis fidéliser... J'ai aussi fait connaissance avec le monde associatif, son droit spécifique, le rôle du Conseil d'administration et la manière de bien l'utiliser. J'ai surtout creusé le monde de la pédagogie, notamment pour choisir des méthodes d'enseignement à la fois efficaces et respectueuses de notre vision anthropologique.

Étant porteur d'un projet atypique, j'ai aussi beaucoup apprécié d'aller le promouvoir et le défendre auprès d'acteurs aussi divers que les élus de la Nation, les hauts fonctionnaires et membres de cabinet de toutes obédiences, les grands capitaines d'industrie prêts à investir dans la Responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La richesse et la variété de ces contacts, l'accueil souvent favorable réservé au projet Espérance banlieues ont, à l'évidence, constitué une partie passionnante de ces responsabilités. Le fait de constater que derrière un accord complet sur la situation du pays et l'intérêt des initiatives prises par Espérance banlieues, le passage au soutien effectif pouvait être rendu difficile pour des raisons moins glorieuses et plus tactiques, m'a rappelé que le courage et la détermination, adossés à une bonne dose de réalisme restaient décidément les qualités incontournables du vrai décideur !

Voici, au moment où je viens de quitter le poste de DG Espérance banlieues, afin de me rendre un peu plus disponible à une épouse lassée de mes allers-retours hebdomadaires NANTES-PARIS et de mes coups de fils de week-ends, les quelques éléments de témoignages que je pouvais apporter sur cette reconversion atypique mais passionnante, comme sans doute beaucoup d'autres d'ailleurs !

La société a de vraies attentes vis-à-vis des officiers généraux en 2^e Section. En nous engageant au service du bien commun, nous pouvons continuer à servir notre pays et ainsi rester fidèle à notre vocation initiale ! N'hésitons pas, car les besoins sont immenses..

[15] Officier Général de Zone de Défense et de Sécurité.

[16] www.esperancebanlieues.org

[17] Si vous êtes séduit par Cette initiative, n'hésitez pas à la soutenir et à la faire connaître. Il n'y a pas de petits dons : <https://donner.esperancebanlieues.org/b/mon-don>

Titre :	Le GCA (2S) Vincent LAFONTAINE
Auteur(s) :	Le GCA (2S) Vincent LAFONTAINE
Date de parution	15/04/2020

EN SAVOIR PLUS
