



Lyautey , homme de management avant la lettre 1/2

Revue militaire générale n° 54

Le colonel (er) Pierre Geoffroy Président de la Fondation Lyautey

Publié le 11/03/2019

Histoire & stratégie

« Je n'ai pas de doctrine. Je ne connais que l'action, que l'homme, que cette pâte humaine que le chef doit savoir animer avec cœur, par l'action créatrice et sociale. »
Lyautey

Rarement un chef, dans l'acception la plus large du terme, n'a été l'objet de son vivant d'une admiration aussi unanime qu'Hubert Lyautey.

Le colonel (er) Geoffroy, président de la Fondation Lyautey, incite donc à en savoir davantage sur ce personnage à considérer comme un exemple, un symbole et une référence, d'autant qu'il reste en phase avec notre époque.

Rarement un chef, dans l'acception la plus large du terme, n'a été l'objet de son vivant d'une admiration aussi unanime qu'Hubert Lyautey.

En contrepartie, il demeure victime de l'acharnement des adeptes d'une idéologie opposée aux valeurs qu'il portait. En effet, il n'a pas échappé à la mise en œuvre de la mémoire sélective menant à l'oubli. Ceci est bien la preuve qu'il dérange tous ceux qui, sous des apparences diverses, concourent à l'extension du nihilisme comme valeur universelle.

Peut-on en douter alors que l'effet de cet oubli programmé s'enracine ? Sans chercher plus loin que la période de quatre années de commémorations liées à la Grande Guerre, il suffit de recenser le nombre de fois où Lyautey, maréchal de France, a été occulté dans les écrits, les colloques et les expositions. En fait, il serait plus rapide de citer la rareté, pour ne pas dire l'absence, de toute référence à Lyautey pendant cette période.

Et il n'est pas davantage fait allusion à ses mises en garde prospectives sur les

conséquences mondiales du conflit. Après l'armistice, n'écrivait-il pas à sa sœur, le 17 novembre 1918 : « Si j'exulte du triomphal succès militaire, il n'en est pas de même de l'horizon politique. Je n'augure rien qui vaille de cette floraison de républiques socialistes et je crains que les super-Balkans qui vont s'installer dans l'Europe centrale ne soient une cause d'incendie redoutable. »

Sans entrer dans le détail, il n'est pas justifiable - sauf arrière-pensées - de faire ou de laisser faire oublier que Lyautey a été nommé ministre de la guerre fin 1916. S'il a été amené à démissionner trois mois plus tard, c'est parce qu'il n'arrivait pas, à cause des jeux politiques qu'il dénonçait, à faire aboutir ses idées sur la conduite de la guerre. Il convient de rappeler son opposition à l'offensive Nivelles, dont il avait prévu le dramatique échec, tout comme sa volonté de créer un commandement unique interalliés indispensable dans un but d'efficacité opérationnelle. Reprenant cette idée bien plus tard, Clemenceau s'en attribuera le mérite et nommera Foch à ce poste de responsabilité. Par ailleurs, qui donc a utilisé les statistiques - qui pourtant existent - pour démontrer que depuis le Maroc largement mis à contribution, Lyautey a été durant la guerre 14-18 le plus grand pourvoyeur en logistique, notamment en vivres et matières premières, sans compter l'envoi de combattants et l'effet psychologique du moral de « l'arrière » ?

Heureusement, le maréchal Lyautey continue d'étonner et de fasciner. Il exerce toujours une séduction sur ceux qui l'approchent par le biais de ses écrits, de ses réalisations ou des relations qui ont été faites de son épopée. Qu'ils défendent les valeurs qu'il prônait ou soient simplement des curieux avec une approche objective, tous prennent conscience de la dimension exceptionnelle de Lyautey.

Tout incite donc à en savoir davantage sur ce personnage à considérer comme un exemple, un symbole, une référence, d'autant qu'il reste en phase avec notre époque. La palette est tellement large que nous nous limiterons au thème : Lyautey, homme de management avant la lettre et, ce faisant, nous mettrons en exergue ce qui est transposable aujourd'hui.

Une personnalité difficile à cerner

Ce véritable homme d'État fut tout à la fois soldat, pacificateur, négociateur, administrateur, bâtisseur et urbaniste, écrivain et protecteur des arts.

Dans tous les domaines, il fut un meneur, un entraîneur d'hommes, un patron, un directeur, un décideur, un leader, un manager, les termes ne manquent pas. Pour mettre en relief ce qui a participé à la réussite de Lyautey, trois difficultés sont à surmonter.

D'abord la complexité du personnage. Le maréchal Lyautey est resté souvent insaisissable, même pour ses proches. Il refusait de se laisser enfermer dans des clichés et, selon sa formule, d'être « ceci ou cela », mais « ceci et cela », de quoi exciter la curiosité. Un témoin particulièrement autorisé, Wladimir d'Ormesson, un proche du maréchal, dépeint l'homme de contraste qu'il était : « En lui s'unissaient des dons et des qualités qui rarement coexistent : une énergie de fer et une souplesse presque féline, la volonté et la finesse, la décision et la prudence, le goût du risque et le sens de la précaution, le bondissement du chef et l'instinct politique. Il avait des intuitions de génie. Il

n'avait pas besoin de savoir : il pressentait. »

Ensuite, il ne livre pas de recettes, synonymes de paresse intellectuelle et de routine. La méthode Lyautey, c'est un état d'esprit, c'est une dynamique qui pousse à la recherche d'une méthode personnelle adaptée aux hommes et aux circonstances. Ceci procède du management.

Enfin, peu d'hommes se sont mis en scène avec autant de constance et d'habileté, et il n'est pas toujours aisé de séparer l'être du paraître. L'acteur qu'il est en impose par sa taille, son allure, son aisance, portant avec élégance tantôt le costume civil, tantôt l'uniforme avec le célèbre burnous noir aux grands effets qui date de l'époque où, promu général, il servait à Aïn Sefra. C'est déjà de la communication et ce burnous est en soi un objet de communication. Bien qu'en partie lié au management, cet autre sujet est suffisamment vaste pour faire l'objet d'un exposé ultérieur.

Devenir chef

Après ces attendus, venons-en au cœur du sujet. On n'est pas chef à la naissance, mais on peut le devenir du fait que toute destinée repose sur trois éléments fondamentaux : les prédispositions, le travail et le hasard ou la chance. Entendons par prédispositions tout ce qui est inné et tout ce qui résulte de l'environnement familial, social, sociétal soit la valeur ajoutée de l'éducation et de la formation.

Pour devenir chef, il faut de plus en avoir le goût et la volonté, ce qui se traduit souvent en termes d'ambition. Elle n'a pas manqué à Lyautey qui confiait : « Ma plus vieille maîtresse est l'ambition de mes quinze ans ». Et ne disait-il pas à son père qui lui parlait de son avenir : « Je veux être Louis XIV ».

Quant à ses prédispositions, quelles sont-elles et qu'en a-t-il fait ? Il naît le 17 novembre 1854 à Nancy, dans une famille de la haute bourgeoisie dont il notera le culte du devoir, de l'honneur et de la vertu, et il aura conscience de ses origines. Du côté paternel, son père polytechnicien est ingénieur des ponts et chaussées ; son grand-père polytechnicien, général d'artillerie, est alors sénateur ; son arrière-grand-père a été ordonnateur en chef des armées de Napoléon. Du côté maternel, son ascendance remonte à travers vingt-deux générations jusqu'à Saint-Louis.

Le grave accident dont il est victime à 18 mois aura d'importantes répercussions sur sa destinée. Longtemps immobilisé et astreint au port d'un corset d'acier jusqu'à douze ans, il ne peut aller à l'école qu'à partir de l'âge de dix ans, et encore avec des cannes ! Le bilan est pourtant positif :

- une enfance studieuse au cours de laquelle il acquiert le goût du travail et les bases d'une culture générale étendue. Car la lecture devient une passion qui ne le quittera plus et il s'adonne à la réflexion qui nourrit l'action ;
- handicapé par sa santé, sa volonté lui dictera l'obligation d'être, le moment venu,

partout le meilleur pour combler son retard. De fait, une fois rétabli, il se révélera être déjà dans ses jeux un entraîneur d'hommes, ayant conscience comme il l'écrira plus tard « de la primauté que j'exerçais dans notre bande de jeunesse » ;

- élevé au foyer par des femmes, mère, grand-mère, tante qui l'entourent de leur affection, il s'imprègne d'une sensibilité qui tranche avec son caractère affermi par la souffrance endurée. À force de les entendre lui parler de la noblesse de sa famille et des exploits qu'elle a réalisés, l'enfant s'est imprégné peu à peu de la conviction qu'il est né, lui aussi, pour de grands desseins.

Pendant la guerre de 1870, les Lyautey sont à Dijon qui, un temps, sera occupée par les uhlans. Hubert - 16 ans - a constitué une petite « armée » avec ses camarades et ils s'entraînent à faire la guerre. Déjà attiré par la communication, il crée le 12 juillet 1871 un journal ronéotypé Le Courrier de l'armée dont il est le rédacteur en chef. Il excelle déjà dans les relations humaines...

Titre : Lyautey , homme de management avant la lettre 1/2

Auteur(s) : le colonel (er) Pierre Geoffroy Président de la Fondation Lyautey

Date de parution : 11/03/2019
