

MAX SCHIAVON



LE LIVRE  
QUI VA FAIRE  
DE VOUS UN CHEF

*Apprenez à commander grâce  
aux conseils de Napoléon, Foch, de Gaulle  
et des autres grands chefs de l'Histoire.*



ÉDITIONS PIERRE DE TAILLAC

Max Schiavon

LE LIVRE QUI VA FAIRE  
DE VOUS UN CHEF

Coordination éditoriale : Angélique Romain  
Relecture-rewriting : Pierre de Taillac  
Correction : Mélanie Lemaire  
Couverture : Angélique Romain  
Imprimé en France par Laballery.

Éditions Pierre de Taillac  
74, rue du Rocher • 75008 Paris  
[www.editionspierredetaillac.com](http://www.editionspierredetaillac.com)



ÉDITIONS PIERRE DE TAILLAC

## LES PRINCIPES PERMANENTS

Le chef ne fait pas ce qu'il veut. Il obéit à un certain nombre de lois dont il se fait le traducteur. Ces lois le transcendent (transcender : s'élever au-dessus d'un niveau donné). Plus il sera élevé dans la hiérarchie et plus ces lois seront nombreuses et les contraintes multiples. Le leader est celui avec qui on fait ce qu'on ne pourrait faire sans lui. Le leader a un programme et un souci constant du résultat. Il s'est construit une image d'un futur souhaitable, une vision qu'il cherche à faire partager. L'acceptation du projet du leader ne pourra se faire que si ce dernier :

- crée une vision crédible partagée par ses collaborateurs,
- oriente les actions de tous vers la réalisation de la vision tout en laissant des champs d'initiatives et de créativité.

Plus que jamais, le leader donne à ses subordonnés les moyens d'agir.

*« Commander, c'est concevoir, décider, puis faire exécuter. »*

GÉNÉRAL ÉLY

### **Prévoir, planifier, concevoir**

Le leader donne une signification à l'action quotidienne afin que tous, dans l'organisation, puissent « *jeter un pont entre le présent et l'avenir* ». Prenez toujours le temps de répondre à la question que se posait systématiquement Foch : « *De quoi s'agit-il ?* » (Où est l'essentiel ? Quel est l'objectif à atteindre ? Où veut-on en venir ?, etc.).

Le verbe « prévoir » a plusieurs sens : envisager des possibilités, considérer comme probable, organiser d'avance, décider pour l'avenir. Pour le chef, cette phase correspond à la démarche précédant l'expression des directives, des ordres, des décisions. Il s'agit d'éliminer les hésitations, les improvisations hasardeuses et d'écarter le plus possible la surprise.

Il ne peut y avoir de prévision si l'on ne sait pas où l'on va. La plupart du temps, un plan d'action matérialise l'organisation retenue à l'issue de l'analyse de situation. Le leader sait planifier tout en gardant la souplesse nécessaire pour faire face aux imprévus inévitables (ce que les militaires appellent les ordres de conduite). Quoi qu'il en soit, le temps de la réflexion est finalement une économie de temps.

« *Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre.* »  
SUN TZU

« *Il faut donner un sens à la vie des hommes.* »  
ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

« *On ne conduit un peuple qu'en lui montrant un avenir : un chef est un marchand d'espérance.* »

« *Le succès ne s'improvise pas, il se prépare. Le désordre dans les doctrines entraîne le désordre dans les idées et le désordre dans l'action.* »

GÉNÉRAL DE CASTELNAU

« *Je fais les plans de bataille avec les rêves de mes soldats.* »  
NAPOLÉON I<sup>ER</sup>

« *Un homme d'État, comme un grand chef militaire, doit avoir une doctrine, une méthode, une opinion arrêtée sur les principales questions à résoudre. Il faut qu'il ait ensuite le temps de réfléchir à ces questions, de les creuser, de les mûrir.* »

MARÉCHAL FOCH

« *Il ne faut pas cesser de monter ses forces en système.* »  
MARÉCHAL FOCH

« *On pourrait inscrire sur les tombes de beaucoup d'hommes politiques chargés de fonctions gouvernementales élevées : Ci-gît un homme mort d'épuisement pour s'être préoccupé de détails. Il n'a jamais eu le temps de penser parce qu'il lisait toujours des papiers. Il voyait chaque arbre, mais jamais toute la forêt.* »

MARÉCHAL MONTGOMERY

*« Napoléon avait dit : “On obtient par le travail autant que par le génie.” En France nous avons négligé le travail et compté sur le génie. Les Prussiens ont pris le côté pratique de l’enseignement de Napoléon. Ils ont vu que les hommes de génie, toujours fort rares, pouvaient être suppléés par une organisation supérieure, maniée mathématiquement par des hommes capables. Ils n’ont pas du tout spéculé sur l’inspiration ; ils n’ont rien donné au hasard. Leur prévoyance a été extrême, leurs calculs exacts, et leurs succès n’en sont que la conséquence logique. »*

GÉNÉRAL LEWAL (après la guerre de 1870)

*« Toute opération doit être faite par un système, parce que le hasard ne fait rien réussir. À la guerre rien ne s’obtient que par le calcul ; tout ce qui n’est pas profondément médité dans les détails ne produit aucun résultat.*

*Un plan de campagne doit avoir prévu tout ce que l’ennemi peut faire, et contenir en lui-même les moyens de le déjouer. »*

NAPOLÉON I<sup>ER</sup>

À propos des officiers du Pentagone en 1942 :

*« Je fus frappé du sérieux, de la méthode de travail et de la compétence de mes interlocuteurs, en même temps que de leur étroite spécialisation, même aux échelons les plus élevés. Le type de “l’honnête homme” européen y était extrêmement rare, mais la force collective de la machinerie était impressionnante. »*

GÉNÉRAL BEAUFFRE

## LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE

Si depuis la nuit des temps, ces trois aspects communs à tous les leaders – prévoir, commander, contrôler – sont incontournables, ils ne suffisent pas. Un leader sait trouver des collaborateurs efficaces, performants, convaincus de leur utilité à remplir les missions qui leurs sont confiées (c'est bien plus facile dans le monde de l'entreprise que dans la fonction publique où l'on ne choisit pas ou très peu ses équipes). On peut même soutenir que plus le chef est habile dans cet art, plus il est destiné à monter dans la hiérarchie.

Une décision comprise et approuvée sera appliquée avec le maximum de conscience et d'efficacité. Une décision acceptée à contrecœur sera certainement sabotée, volontairement ou non. 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.

Aujourd'hui un leader forme, anime et surtout motive ses troupes ! Ce dernier domaine constitue sans doute le le-

*Le livre qui va faire de vous un chef*

vier le plus important sur lequel les leaders efficaces savent qu'il faut absolument agir.

### **Former**

*« L'habitude ôte la difficulté. Dans la vérité vous rendrez braves, par habitude, ceux qui ne l'étaient pas de leur naturel et vous éprouverez que, de toutes sortes d'hommes, on fait avec le soin de bons soldats. »*

LOUIS XIV

*« Les premiers caractères qu'il est indispensable de donner à l'instruction c'est l'allant, l'entrain, l'intérêt, la gaieté. »*

MARÉCHAL LYAUTEY

*« Une réunion d'hommes ne fait point de soldats. L'exercice, l'instruction et l'adresse leur en donnent le caractère. »*

NAPOLÉON I<sup>ER</sup>

*« J'ai compris. = J'oublie.*

*J'ai compris et me force à apprendre. = Je retiens.*

*Nul n'apprend s'il n'en a le désir.*

*Nul ne retient sans effort. »*

LIEUTENANT-COLONEL PORMENTÉ

### **Animer, encourager**

*« Il n'y a rien de si ennemi de la guerre que de laisser rouiller le soldat ou le capitaine. Mettez votre salade et votre cuirasse au*

*crochet, en peu de temps la rouille s'y mettra et les araignées ; ainsi en est-il des gens de guerre si on les laisse en oisiveté. »*

MARÉCHAL BLAISE DE MONLUC

*« Rien de bien ne peut se faire sans une parcelle d'amour. »*

MARÉCHAL LYAUTEY

*« La bonne humeur est aussi contagieuse que la rougeole. »*

LIEUTENANT-GÉNÉRAL ROBERT BADEN-POWELL

*« Le soldat, finalement, pardonne mal à ceux de ses chefs qui ne le conduisent pas, en temps opportun, à se dépasser. »*

GÉNÉRAL LAGARDE

*« Et moi qui ne crois pas, je ne puis croire qu'à ceux qui croient. »*

LIEUTENANT MAURICE GENEVOIX

*« La cohésion aide puissamment les hommes d'une même unité à triompher des redoutables émotions du champ de bataille et aussi à s'élever au-dessus des souffrances, des misères si déprimantes qui précèdent ou suivent la mêlée... La force de cohésion retient dans le chemin du devoir les hommes soumis à ces funestes et inévitables influences. Dans l'unité bien cimentée, les plus vaillants de corps et d'âme aident les moins vigoureux, les forts entraînent les faibles et ceux-ci font d'héroïques efforts pour rester à la hauteur de leurs camarades.*

# SOMMAIRE

Introduction	9
<b>Les principes permanents</b>	<b>15</b>
Prévoir, planifier, concevoir	16
Commander	19
Contrôler	27
<b>La recherche de la performance</b>	<b>31</b>
Former	32
Animer, encourager	32
Motiver	35
<b>Des qualités bien utiles au leader</b>	<b>43</b>
Le caractère	44
La compétence	48
L'exemplarité	49
L'esprit de décision	51
Le courage	56
Une énergie persévérante	60
Un moral d'acier	66
S'informer, savoir analyser l'environnement	67

<b>La pratique du leadership</b>	<b>77</b>
Le leader selon les situations	77
Les trois modes de direction	79
Pour une efficacité maximum	83
<b>Conclusion</b>	<b>85</b>
<b>Du même auteur</b>	<b>92</b>
Derniers titres parus	94



## Apprenez à devenir un chef !

**Napoléon, Foch, de Gaulle... Grâce aux pensées des plus grands leaders, découvrez tout ce qu'il faut savoir pour devenir un véritable chef.**

**Ce petit manuel s'adresse autant aux dirigeants confirmés qu'aux jeunes cadres débutants. À tous, il permettra de réfléchir et de progresser.**

*MAX SCHLAVON a été officier de l'armée de terre durant 34 ans, occupant en majorité des postes de commandement et de direction. Il a enseigné « le leadership efficace » à l'École Centrale, au Conservatoire national des arts et métiers, à Sciences-Po, et effectué des missions de conseil en organisation sur les cinq continents.*

*Docteur en histoire, il revisite ici l'art du leadership au travers de citations de chefs militaires. En effet, ces derniers, bien loin de se cantonner à leur domaine, nous éclairent sur la meilleure façon de diriger une organisation, quelle qu'elle soit : une entreprise, une équipe de sport, une école, une association, etc.*

---

*« Tout officier, tout chef, tout dirigeant doit avoir lu ce livre : les officiers d'état-major le glissent dans leur tiroir et les officiers en campagne dans leur poche de treillis. Synthétique sans être pédant [...], ce livre rend intelligent !!! »*

**Le Casoar**

*« Ce petit livre sera très précieux à tous ceux qui exercent une autorité. »*

**Plaisir de lire**

**9,90 €**



9 782364 451230