

A close-up portrait of Franck Pierrot, a middle-aged man with short brown hair, wearing a light blue button-down shirt. He is looking directly at the camera with a slight, confident smile. The background is a plain, light grey color.

FRANCK
PIERROT

LE POUVOIR DE L'ENGAGEMENT

La méthode qui va faire de vous
le leader de votre vie

A L I S I O

« Pour moi, l'engagement est étroitement lié à l'épanouissement personnel et à la confiance parmi les membres d'une équipe. Quel que soit le niveau des enjeux – sauver des vies lors des missions du GIGN, mener à bien des projets professionnels ou personnels –, l'engagement est un formidable moteur pour passer à l'action. »

Que se passe-t-il lorsque l'on applique des préceptes du GIGN à la vie quotidienne?

Franck Pierrot utilise son expérience en tant que chef de groupe pour apporter une nouvelle vision de l'engagement dans le travail comme dans la vie privée, à travers une méthode en sept préceptes :

- Toujours faire preuve de rigueur sans rigidité
- Faire de ses objectifs une conséquence
- Faire de la peur votre alliée
- Ne pas laisser le doute s'installer
- La situation dicte le plan d'action, et non l'inverse
- Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin
- Qui ose gagne

Franck Pierrot est un expert en management et dirigeant d'entreprise, ancien chef de groupe au GIGN. Conférencier à succès depuis 5 ans, il intervient auprès des plus grandes entreprises françaises comme EDF, Enedis, Peugeot ou encore Orangina.

ISBN 978-2-37935-123-5



9 782379 351235

18 €
PRIX TTC
FRANCE

A L I S I O

Rayon : Vie professionnelle, Management

LE POUVOIR DE L'ENGAGEMENT

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans participer à la construction du meilleur des futurs possible ?
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement.

Direction d'ouvrage : Katharina Loix van Hooff

Suivi éditorial : Marie-Laure Deveau

Relecture-correction : Agnès Duhamel

Maquette : Sébastienne Ocampo

Design de couverture : Le Petit Atelier

Photo de couverture : © Peter Allan – Photographe

© 2020 Alisio,

une marque des éditions Leduc.s

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-123-5

Franck Pierrot

LE POUVOIR DE L'ENGAGEMENT

La méthode qui va faire
de vous le leader de votre vie

A L I S I O

SOMMAIRE

Introduction	9
Chapitre 1	
Toujours faire preuve de rigueur sans rigidité	23
Chapitre 2	
Faire de ses objectifs une conséquence	45
Chapitre 3	
Faites de la peur votre alliée	65
Chapitre 4	
Ne pas laisser le doute s'installer	91
Chapitre 5	
La situation dicte le plan d'action, et non l'inverse	111
Chapitre 6	
Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin	139
Chapitre 7	
Qui ose gagne	163
Conclusion	185
Remerciements	189

INTRODUCTION

À 39 ans, après dix-neuf années passées dans la gendarmerie à lutter contre le terrorisme, le banditisme et la criminalité ; à côtoyer la violence, la mort et les côtés les plus obscurs de l'humanité, j'ai décidé de rejoindre la société civile pour tenter une nouvelle aventure professionnelle.

Je me rappellerai toute ma vie ce jour où, pour la dernière fois, je suis entré dans la salle des chefs de groupe à Satory, à la caserne du GIGN, pour vider le casier dans lequel se trouvaient mon matériel d'alerte et quelques affaires personnelles. Même quand nous croyons être prêt à partir, nous ne le sommes jamais vraiment, surtout lorsque nous vivons une passion. Chacun des objets que j'enlevais de l'armoire faisait naître en moi un souvenir, des images remontaient à la surface. Ainsi, cette magnifique dague noire offerte par un chef de groupe que j'admirais. Ou cette crosse en bois de revolver avec le brevet du GIGN incrusté dessus, donnée par un camarade qui l'avait lui-même reçue après avoir été blessé par balle au cours de l'opération de Marseille-Marignane. Ou cette photo poignante de moi et de deux camarades de mon groupe, Éric et Tonio, décédés quelques années auparavant dans un accident de plongée. Une immense tristesse m'envahissait tandis que je continuais à vider le fond de mon casier. Ma main

saisit alors un paquet de médailles, celles que j'avais reçues durant toute ma carrière : neuf petites boîtes empilées les unes sur les autres. Les paroles de Tonio me sont revenues en mémoire, me faisant rire comme à l'époque où je les avais entendues : « Prends toujours la médaille qui t'est donnée, car même si tu ne sais pas à quoi elle correspond, il y aura toujours des actes qui ne seront jamais récompensés... » Et il avait raison, je l'ai expérimenté à de nombreuses reprises, à la fois comme chef de groupe et comme équipier.

J'ai rangé mes affaires dans une petite caisse métallique, puis je suis rentré chez moi et l'ai aussitôt placée dans ma cave, en me faisant la promesse de ne pas l'ouvrir et de ne pas revenir au GIGN avant longtemps.

Tant que nous n'avons pas d'attaches particulières, il est facile de rompre avec le passé. Mais ce n'était pas mon cas. J'aimais mon travail, notamment le côté exaltant d'être engagé à titre individuel et collectif sur des missions à forts enjeux. Mes camarades et les événements partagés avec eux constituaient une grande part de ma vie depuis mon engagement au GIGN jusqu'à ce jour. C'était fini et il fallait que je coupe radicalement avec mon passé, car je sais à quel point il est difficile de regarder dans deux directions en même temps, et surtout de s'investir pleinement dans une nouvelle voie quand on est encore attaché à l'ancienne. C'est ainsi que je me suis fait la promesse de ne pas revenir à Satory avant de nombreuses années pour me donner la possibilité de me consacrer corps et âme à ma nouvelle aventure.

Quelques mois plus tard, une entreprise de sécurité m'a confié le développement de son activité. Je ne connaissais personne, mais l'ambiance qui régnait

entre les managers semblait propice pour entamer une nouvelle carrière dans un monde inconnu. À ma grande surprise, de nombreux salariés ne semblaient pas avoir envie de s'impliquer dans leur métier. J'ai découvert, avec stupeur, combien le mot « engagement » pouvait avoir mauvaise presse auprès de nombreux collaborateurs. Ce terme était synonyme d'arrivisme et de carriérisme, et qualifiait des personnes dont les dents rayaient le parquet. Certains employés pensaient même que le travail ne pouvait servir qu'à gagner de l'argent ou à exercer différentes formes de pouvoir.

Dans ces conditions, je comprenais mieux pourquoi il semblait si compliqué pour certains d'aimer leur travail, de s'y sentir à l'aise et à leur place. Il est difficile d'évoluer dans un contexte où effectuer des heures supplémentaires est synonyme d'« ambition » dans le mauvais sens du terme, comme il est compliqué de travailler avec des personnes qui quittent leur poste en ne finalisant pas un dossier urgent. De même, il est délicat de constater un manque flagrant de solidarité, alors qu'il serait plus agréable de donner un coup de main à un collaborateur ou à son manager sans risquer d'être jugé. Aider un camarade en difficulté, en surcharge de travail, sans le montrer du doigt et sans chercher à se valoriser au travers de ce qui a été réalisé, peut paraître naïf dans un tel contexte, alors que ce sont des manières d'agir naturelles au GIGN.

Pour autant, accompagner celui qui peine à s'affirmer ou qui vient d'échouer est un acte de courage face à ceux qui préféreraient lui mettre le pied sur la tête pour l'enfoncer encore un peu plus.

Pour moi, l'engagement est étroitement lié à l'épanouissement personnel, à la cohésion humaine et à la

réalisation professionnelle. Quel que soit le niveau des enjeux – sauver des vies lors des missions du GIGN, mener à bien des projets dans la vie professionnelle ou personnelle –, l'engagement est un formidable moteur pour passer à l'action.

En même temps que j'identifiais les faiblesses de la société civile, je découvrais l'immense potentiel que cette dernière offrait. Tout est possible dans ce vaste environnement pour celles et ceux qui éprouvent l'envie d'entreprendre et qui s'en donnent les moyens.

J'ai exercé ma première activité professionnelle dans mon domaine de compétence, la sécurité. J'ai commencé en tant qu'expert dans la gestion des risques, puis j'ai pris la direction d'une société dans ce domaine. Ensuite, j'ai changé plusieurs fois de secteur d'activité. Je me suis intéressé aux entreprises du bâtiment, développant des compétences dans la construction, l'agrandissement et la rénovation ; participé à une société de marchands de biens immobiliers, et pris la direction générale d'un petit groupe d'entreprises dans le domaine du photovoltaïque avec des partenaires. Le jour où le gouvernement a décidé de modifier sa stratégie relative au taux de rachat de l'électricité, j'ai dû à nouveau changer de métier et j'en ai profité pour me réinventer.

Passer ainsi d'une fonction à une autre, changer de domaine professionnel, développer de nouvelles compétences, pouvoir faire des pauses et recommencer une nouvelle activité a été magique. J'ai rencontré des personnes aux profils très différents, des hommes et des femmes fascinants et inspirants, et découvert de multiples opportunités que la gendarmerie ne pouvait pas

offrir. Pour moi, les principaux atouts de la société civile sont la très grande liberté d'action et la multitude de possibilités qu'elle procure à ceux qui souhaitent transformer leurs rêves en réalité. Par exemple, imaginer un mode de vie alternatif, faire un tour du monde, créer son entreprise, changer plusieurs fois de métier ou tout simplement vivre en harmonie avec soi-même et ses proches.

Pour autant, j'ai eu l'occasion de constater que ces atouts majeurs pouvaient être un frein et étaient très mal exploités. Au cours de mes missions de conseil, j'en ai eu plusieurs fois l'illustration. Des étudiants éprouvant des difficultés à se décider face à la multitude de chemins qui se présentaient à eux, cherchant le moyen d'être riches plutôt que de dénicher un métier vibrant ; des personnes enfermées dans des routines maintenues plus par devoir que par plaisir ; des chefs d'entreprise prêchant la créativité tout en étant récalcitrants face au changement ; des sociétés prônant la responsabilité sociétale alors qu'elles polluaient la planète et ne se souciaient guère de l'avancement de l'humanité. J'ai même conseillé des managers désireux de voir leurs collaborateurs les suivre sans se poser la question de ce qui pouvait les animer ou de ce qui aurait pu les amener à s'investir plus intensément.

Certes, le GIGN doit faire face à la violence et à l'horreur dans des situations extrêmes pendant que les entreprises du monde civil doivent avant tout réussir à rester viables dans un environnement changeant et instable. Cependant, dans les deux cas, c'est en créant un cadre favorable à l'épanouissement personnel et à la réalisation professionnelle qu'il devient possible de s'engager pour atteindre les buts visés.

La vie dans la gendarmerie est sécurisante, et permet à chacun de se consacrer totalement à son travail en limitant au maximum les contraintes matérielles, financières, familiales et émotionnelles de la vie privée et quotidienne. Être logé sur notre lieu de travail contribue à nous rendre disponible pour être efficace dans la réalisation des missions qui nous sont confiées. Nous avons également une visibilité parfaite du déroulement de notre carrière. Toutes les étapes à franchir, les diplômes à obtenir et les compétences à acquérir afin de progresser sont clairement définis. De telles conditions de vie ont été créées pour permettre aux militaires de faire face aux difficultés, parfois extrêmes, rencontrées sur des théâtres d'opération. Qu'il s'agisse d'actes de guerre, de terrorisme ou de banditisme, chaque soldat doit être prêt à risquer sa vie pour préserver les vies humaines et pour maintenir la paix dans la société.

Bien évidemment, l'engagement militaire dépasse la caricature que l'on peut avoir et du fameux « Chef, oui Chef ». Il est fondamental de dissocier l'engagement de l'obéissance aveugle à l'autorité, car l'engagement est la conséquence d'une pleine réalisation et non une soumission imposée.

En matière d'épanouissement personnel et de réalisation professionnelle, la gendarmerie m'a offert un magnifique terrain de jeu. À 20 ans, j'ai commencé de zéro, c'est-à-dire sans diplôme et sans grade. J'ai débuté en bas de l'échelle avec la ferme intention de prendre le temps d'augmenter mes capacités opérationnelles. Durant les six premières années, en parallèle des examens passés pour monter en grade, j'ai effectué des stages et des déplacements en dehors du territoire

national pour développer mes compétences et accroître la confiance en moi. C'est ainsi que j'ai obtenu les diplômes de moniteur de sport et de spécialiste sports de combat, aussi appelé « combat corps à corps ». J'ai également découvert de nouveaux horizons en effectuant des missions en Nouvelle-Calédonie, en Guyane, en Corse et au Liban.

Puis, est venu le moment d'intégrer le GIGN. Le danger des missions et la complexité des situations auxquelles j'ai vite été confronté ont augmenté mon désir de m'engager. En plus de mon entraînement quotidien extrêmement poussé sur les plans physique, mental et émotionnel, je me suis spécialisé dans plusieurs domaines comme l'explosif au cours d'un stage de plusieurs mois (NEDEX : Neutralisation, Enlèvement, Destruction des Explosifs) pendant lequel j'ai appris à créer puis à désamorcer des engins explosifs improvisés. Fabriquer des bombes artisanales a été enrichissant même si, au GIGN, ce savoir-faire est surtout utile pour concevoir des dispositifs explosifs permettant d'entrer le plus rapidement possible à l'intérieur de bâtiments en posant des charges explosives sur des portes, des fenêtres ou des murs.

J'ai continué ma spécialisation en effectuant un stage de plusieurs mois appelé « Chuteur opérationnel », c'est-à-dire dans le parachutisme militaire. Il s'agit de réaliser des sauts en chute libre à 4 000 m d'altitude en emportant avec soi son armement et une quantité importante de matériel. Le but est de pouvoir rejoindre en toute discrétion des zones éloignées parfois inaccessibles en véhicule.

Ensuite, j'ai eu la chance de suivre le cursus de négociateur pour comprendre les rouages de la négociation

et de la psychologie humaine. Cette formation très fructueuse sur les plans personnel et professionnel m'a permis d'acquérir une nouvelle manière d'appréhender les relations humaines et de gérer les conflits dans ma vie professionnelle et privée. Ce savoir-faire a été précieux dans mes fonctions de chef de groupe opérationnel au GIGN comme de manager dans mes propres entreprises. Je l'ai utilisé aussi bien pour négocier des contrats avec mes clients que pour gérer les demandes d'augmentation de salaire de mes collaborateurs.

Quelques mois après être devenu négociateur, je me suis entretenu avec le commandant du GIGN pour faire un point sur l'avancement de ma carrière. Durant notre conversation, il m'a dit cette phrase qui m'a interpellé : « Franck, les stages c'est comme les grèves, il faut savoir les arrêter. » J'aurais pu mal le prendre, car je m'investissais énormément dans le développement de mes compétences, mais cette phrase m'a fait réfléchir. Pensait-il que je faisais passer mon intérêt personnel avant l'intérêt collectif ? Impossible, il savait que nos missions étaient toujours prioritaires par rapport à mes stages. En fait, cela signifiait simplement que j'avais suffisamment développé de savoir-faire et qu'il était temps pour moi d'occuper un poste clé au sein de notre unité, pour transmettre mes compétences et mon expérience en dirigeant un groupe opérationnel.

Pendant presque trois ans, j'ai ainsi pu optimiser l'art du management en commandant une vingtaine de personnes sur le terrain. Le pilotage des missions demande précision et finesse de la part de celui qui est aux commandes. Les risques pris sont souvent énormes, et chaque décision peut vite revêtir un caractère crucial.

Être leader d'un groupe a représenté l'aboutissement de ma carrière en gendarmerie, une sensation merveilleuse. J'ai adoré être au cœur même du dispositif, sur des opérations périlleuses. Quel profond plaisir, quelle grande satisfaction que d'impliquer et de mener mon groupe dans des situations de crise de haute intensité telles que des prises d'otages, des forcenés retranchés chez eux ou des missions de lutte contre le terrorisme !

Éprouver de la joie est indispensable au GIGN. Sans satisfaction, il n'y a pas d'engagement possible. Quand un équipier commence à moins s'entraîner, à se poser des questions sur les raisons de sa présence en intervention ou qu'il n'éprouve plus de plaisir dans ce qu'il fait, le groupe entier est en danger.

À 49 ans, après dix années consacrées à diriger des entreprises à un rythme effréné, je sentais venir le moment de mettre en pause mes activités. J'avais besoin d'une période un peu plus calme afin de prendre le temps d'identifier ce qui pourrait, comme au GIGN, me faire de nouveau vibrer. C'est ainsi que j'ai pris la décision de faire le chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle, une randonnée de plus d'un mois, pour réapprendre à passer plus de temps avec moi-même.

La marche procure une sensation de bien-être extraordinaire, les déplacements se faisant à un rythme à « dimension humaine ». Les transports en avion, en voiture, en train ou à moto ont la fâcheuse tendance à accélérer nos cadences et à nous éloigner de nous-même.

Durant cette période, j'en ai profité pour me détacher de mon téléphone portable, de ma boîte mail et des sollicitations imposées par la vie professionnelle. Tous ces modes de communication, y compris mon bip d'alerte

au GIGN, m'étaient tellement familiers que j'avais atteint un niveau excessif de disponibilité, répondant aux demandes avec une instantanéité affolante.

À l'approche de la cinquantaine, j'ai éprouvé le besoin profond de simplifier ma vie, de la rendre plus légère et de m'accorder du temps pour faire le point sur mes deux carrières. Après dix-neuf années de service en gendarmerie, dont treize ans au GIGN, et dix dans la société civile, de plus en plus de questions me traversaient l'esprit. Pourquoi semblait-il si facile de s'investir dans le monde militaire et si difficile pour tant d'autres de le faire dans le monde civil par exemple ? Pourtant, les objectifs à atteindre dans ce dernier paraissent plus proches de nous et de nos envies personnelles que ceux de l'armée ! L'engagement est-il une question d'enjeu, d'objectif, d'intérêt ou juste un état d'esprit ? En ce qui concerne l'engagement, selon moi, il s'agit d'une manière spécifique d'appréhender le monde, qui s'apprend et se cultive. En réalisant ce travail introspectif sur les différentes périodes de ma vie, je me suis rendu compte que mon implication a démarré à partir du moment où je suis entré en gendarmerie, quand ma vie a commencé à avoir du sens. Et cet engagement s'est ensuite diffusé dans toutes mes activités : des missions au GIGN au développement de mes nouveaux projets professionnels en passant par l'organisation des fêtes d'anniversaire de mes enfants, de soirées avec mes amis ou des vacances. Heureusement pour mes proches, je sais faire la différence entre les différentes formes d'engagement ! Si tous les ballons n'étaient pas gonflés une heure avant l'arrivée des invités, cela ne m'empêchait

pas de m'amuser le jour de l'anniversaire de mon fils !
Même si je m'impliquais avec autant de détermination
et d'intensité.

Une situation m'avait interpellé lors de mon service militaire : un gendarme détaché pour une période de six mois s'était vu confier la gestion du service de l'habillement, c'est-à-dire le comptage et la distribution du matériel et des vêtements militaires. Pour faire simple et caricaturer sa mission, il avait la responsabilité du comptage des chaussettes. Personne ne voulait de cette tâche à première vue dévalorisante. Pour autant, il l'a accomplie avec un professionnalisme époustouflant et un état d'esprit hors du commun. Il avait parfaitement compris l'importance du matériel et des tenues vestimentaires comme équipement de base pour les militaires. Et surtout la nécessité d'avoir une bonne paire de chaussettes et de rangers vu le nombre de kilomètres réalisés durant les exercices ! Il a su communiquer et partager son goût du travail bien fait ainsi que l'importance de s'engager pleinement dans la bonne humeur. Animé d'une telle vision professionnelle, ce gendarme n'est pas resté longtemps à compter les chaussettes ; il a rapidement pris d'autres responsabilités et a réalisé une belle carrière au sein de l'institution en conservant cette manière de s'engager qui le caractérise tant.

C'est cet état d'esprit que j'ai eu beaucoup de mal à retrouver dans la société civile. Les personnes que j'ai rencontrées pensaient que moins une tâche était importante, moins elles devaient s'investir pour la réaliser. En procédant de la sorte, nous passons, jour après jour, à côté de notre propre épanouissement, nous finissons même par nous désinvestir de notre vie.

L'engagement n'est pas une qualité que l'on possède ou que l'on ne possède pas. Il est la conséquence d'une manière précise de nous fixer des objectifs alignés avec qui nous sommes, d'exprimer notre courage pour affronter nos blocages et de déployer notre énergie pour trouver la force de réussir. Pour toutes ces raisons, j'ai voulu imaginer comment aider les autres à s'engager avec une plus grande intensité dans leur vie, leur famille, avec leurs amis, leurs collègues, quels que soient l'environnement, le contexte et les situations rencontrées. Il me fallait réussir à transposer les techniques et les principes de l'engagement appris au cours de mon expérience au GIGN et dans la société civile.

Après cette période de pause et de réflexion, j'ai réussi à définir aisément la nouvelle activité professionnelle qui me tenait à cœur d'entreprendre : être conseiller en organisation humaine. Cela me permettait de revenir à la transmission de mes expériences, à l'enseignement de mes connaissances et au coaching, qui m'avaient plu en tant que chef de groupe au GIGN. J'ai accompagné des dirigeants d'entreprise et des managers en les aidant à développer un management courageux, à clarifier leur positionnement, et à simplifier leurs relations avec les collaborateurs et les partenaires.

Après treize années à gérer des situations complexes et compliquées au sein du GIGN, j'étais convaincu qu'il était possible de s'appuyer sur des préceptes simples, mais hautement efficaces, tant qu'ils étaient rigoureusement appliqués pour surmonter même les plus petites difficultés de la vie quotidienne. Plus tard, quand je les ai mis en œuvre dans la gestion de mes entreprises, j'ai réalisé à quel point ces enseignements étaient redoutables.

Ces quelques outils m'ont permis de garder mon sang-froid dans les moments difficiles, de gérer les tensions entre les collaborateurs et de trouver des solutions face aux crises structurelles surgissant sur mon chemin. Dans ma vie personnelle, ces techniques m'ont servi dans l'éducation de mes enfants et pour aider mes amis face à des blocages dans leur vie privée.

Vous aussi vous pouvez vous sentir bien équipé, maître de la situation, capable de gérer vos émotions et votre niveau de motivation, même si comme tout le monde vous pouvez avoir parfois envie de baisser les bras, de vous retirer de vos responsabilités et de prendre des chemins plus reposants. Vous pouvez apprendre à faire face à tout ce qui se présente à vous en ayant un plan d'action A mais aussi un plan B, en posant des objectifs réalistes et réalisables, en avançant pas à pas, en rassemblant vos forces, en fédérant vos équipes et en engageant pleinement le collectif.

Ma conviction profonde est que tout est possible. Vous pouvez réaliser tout ce que vous souhaitez pour vous, votre famille, vos proches, votre entreprise, votre environnement, votre ville, votre pays et le monde, à partir du moment où vous vous impliquez pleinement dans ce que vous entreprenez. Et à condition que votre engagement corresponde pleinement à qui vous êtes, et non à ce que les autres voudraient que vous soyez. C'est pourquoi je souhaite vivement que les **sept enseignements**, simples et accessibles, présentés dans ce livre puissent vous aider à concrétiser vos rêves et à mener à bien vos projets, vers la sérénité, l'épanouissement et

la satisfaction personnelle que nous souhaitons tous. Que cette méthode puisse faire de vous le leader de votre vie !

Je remercie les milliers de personnes rencontrées ces trente dernières années, dont peut-être vous faites partie. Grâce à Vous, vos questions, votre histoire, vos expériences, vos suggestions et nos échanges, j'ai compris comment mettre au point ce que j'ai expérimenté durant toutes ces années. Grâce à Vous, ce livre peut voir le jour, car les enseignements partagés ici peuvent contribuer à changer votre vie comme ils ont changé la mienne et pourront changer celle de milliers d'autres personnes. Œuvrons ensemble pour contribuer à rendre notre vie meilleure afin de rendre notre monde meilleur.

CHAPITRE 1

TOUJOURS FAIRE PREUVE DE RIGUEUR SANS RIGIDITÉ

C'est pendant les premières semaines de mon service militaire, en juin 1986, que j'ai compris combien l'assimilation minutieuse des fondamentaux était indispensable pour s'intégrer dans un environnement inconnu. Chaque jour, l'apprentissage de gestes et de mouvements simples changeait notre attitude et notre comportement. Peu importe que nous apprécions ou pas le fait de se mettre au garde-à-vous, de saluer, de présenter les armes ou de marcher au pas, ces actions devaient être intégrées pour que nous puissions devenir de bons soldats.

Bien que déjà accoutumé à la recherche du geste juste durant mes années de pratique des arts martiaux, je n'avais pas imaginé qu'il en serait de même dans l'armée. Je ressentais la même chose qu'au moment de mes débuts en karaté, la sensation d'être un pantin désarticulé manquant de précision dans ses mouvements.

Dès que je donnais un coup de poing ou un coup de pied, mon corps bougeait dans tous les sens par manque de stabilité. Pour réussir à toucher mes adversaires lors des combats, je devais faire preuve de constance et d'assiduité dans la répétition des techniques.

La rigueur est l'antithèse de la superficialité : par sa structure, elle nous conduit à développer en profondeur un savoir-faire, un savoir-être et la confiance nécessaire pour passer à l'action. Si ces trois compétences interagissent, de nouveaux espaces de réalisation personnelle et professionnelle peuvent s'ouvrir en nous.

Ce 1^{er} ENSEIGNEMENT – « Faire preuve de rigueur sans rigidité » – nécessite de comprendre que le travail et les règles sont un moyen d'accéder à ces espaces.

De nombreux moments clés m'ont ouvert des perspectives dans ma vie en général. Le premier s'est déroulé au Mans, à la caserne Paixhans, au moment de ce que nous appelions à cette époque « les classes ». Cette formation initiale du service militaire qui durait deux mois permettait aux appelés – du moins ceux qui avaient envie de jouer le jeu – d'acquérir les rudiments pour se transformer en soldats. Huit semaines pour passer du statut de civil à celui de militaire, afin d'être en mesure de servir pendant un an la collectivité. À l'issue de cette période, la majorité des recrues allaient renforcer les unités des brigades départementales implantées sur le territoire national et dans les DOM-TOM. Quant à ceux sélectionnés qui en avaient envie, ils pouvaient prolonger l'instruction sur deux mois afin d'obtenir un grade. Cette formation plus poussée portait sur les bases du management en milieu militaire pour nous permettre

de rejoindre la première ligne managériale sur le terrain. Nous pouvions ainsi accéder aux premiers grades dans l'armée – brigadier, brigadier-chef et maréchal des logis – et valider le souhait de nous impliquer davantage toute l'année.

Dès mon arrivée dans l'armée, j'ai ressenti l'urgence de travailler le développement de mes qualités en matière d'organisation et de discipline pour m'intégrer au plus vite dans ce nouvel environnement ; peut-être le futur centre de ma vie.

Cette première confrontation avec la gendarmerie a fait surgir en moi un conflit intérieur. D'une part, j'avais du mal à supporter l'autorité, les ordres et directives parfois exagérés et amplifiés par des instructeurs pas toujours crédibles ; de l'autre, j'appréciais le cadre structurant de l'armée. À cette période, j'étais un jeune homme désorienté, rempli de doutes et de questionnements. Sur les bancs de l'école, je ne me sentais pas à ma place, pas acteur de ma destinée, sans doute parce que j'ignorais encore le métier que je voulais faire. Néanmoins, j'étais sûr d'une chose : me donner les chances de réussir, de trouver un travail qui me ferait vibrer. Ainsi, je plaçais mes espoirs dans cette période d'instruction pour trouver un sens à mon existence. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité prolonger la formation.

Sans en être vraiment conscient, je venais d'assimiler le premier enseignement militaire, comme le karaté m'avait permis de le faire en son temps, c'est-à-dire faire preuve de rigueur dans chacune de ses actions, le strict nécessaire ne suffisant pas. Quelle que soit la grandeur de la tâche ou la valeur de la mission, je m'investissais

avec la même conviction et le même état d'esprit : faire de mon mieux. Préparer un exercice tactique ? Reconditionner l'armement collectif ? Nettoyer les bâtiments de notre caserne ? Je réalisais ces tâches avec autant de motivation. Chaque situation me permettait d'apprendre, de tirer des enseignements ou de partager une expérience.

La première semaine du service militaire sert à intégrer les appelés dans leur nouvel environnement. Cette phase, nommée l'incorporation, conduisait chaque recrue à découvrir à son insu un principe extraordinaire que je surnommait l'« uniformisation ». Ce principe prenait forme à partir du moment où les appelés passaient de l'état de « civils » vêtus d'habits divers et variés à celui de « militaires » en uniforme. En une grosse demi-journée, une centaine de jeunes hommes à l'attitude désinvolte et à la tenue disparate se transformaient en un ensemble uniforme et impeccable, ou presque, à quelques réglages près.

Cette mue, de civils à apprentis soldats, s'effectuait en suivant un parcours d'intégration rythmé et bien ordonnancé au sein de notre unité d'affectation, la 2^e compagnie. La tradition voulait que l'on commence par l'incontournable coupe de cheveux dont le but, au-delà de l'hygiène, était de réfréner les velléités en matière de création artistique capillaire. La quasi-totalité des arrivants était concernée par cette étape, car leurs cheveux étaient trop longs ou trop éloignés de la coupe réglementaire. Beaucoup auraient aimé retarder

cette échéance, profiter encore un peu de leur chevelure, mais cette étape était inévitable, et pour une question d'équité, aucun passe-droit n'était possible.

Venait ensuite la distribution du matériel et des différentes tenues militaires que nous allions devoir porter à longueur de journée dans une sorte d'harmonie générale assez perturbante pour un néophyte. C'est à ce moment précis, lorsque je nous ai vus, arborant le même treillis, la même paire de rangers, le même ceinturon, le même calot, le même sac à dos kaki et la même coupe de cheveux, que j'ai éprouvé l'étrange sensation de ne plus exister, de m'effacer, de disparaître au profit d'une masse emportant avec elle mes ambitions. Je ne vivais plus qu'au travers d'un collectif humain, d'un ensemble plus grand que moi et que chacun de nous. Plus étrange encore, ce sentiment au départ perturbant ne m'était pas désagréable. La première transformation venait de s'opérer, l'uniforme m'avait uniformisé !

Au fil des jours, j'ai scruté les autres pour vérifier que ce principe d'uniformisation demeurerait au sein du collectif. Il n'y avait aucun doute, plus je regardais, plus la mutation paraissait évidente et durable. Cependant, avec le temps, je me suis aperçu que nos manières de réagir quant à ce que nous étions en train de vivre n'étaient pas identiques, concernant le port de l'uniforme notamment. Il était facile d'identifier les différents comportements sur ce point, d'autant plus que durant ces premiers jours de familiarisation avec l'environnement militaire, l'encadrement insistait pour que notre tenue soit impeccable, propre et repassée en respectant les plis imposés, les rangers devaient briller et la boucle de ceinturon reluire. Nos instructeurs en