

INTRODUCTION

Le management entre l'art et la science : la culture du manager humaniste

Celui qui veut développer ses atouts personnels et améliorer ses comportements dispose aujourd'hui d'une multitude de méthodes et de séminaires de formation aux titres magiques et prometteurs et les uns plus savants que les autres. Que penser de cette tour de Babel de recettes miracles qui poussent comme des champignons dont certains peuvent être vénéneux ?

Sans nier l'intérêt qu'il peut y avoir à diversifier les approches de la formation personnelle, il est devenu impératif de sélectionner, de clarifier et de synthétiser les principaux outils proposés, en vérifiant leur bien-fondé réel et leur efficacité. Pour ce faire il m'a paru intéressant de remonter aux sources des grands penseurs, moralistes, poètes, hommes politiques, chefs militaires, esprits scientifiques pour en retirer une philosophie pratique d'action collective et la comparer avec nos préceptes d'aujourd'hui.

Pourquoi laisse-t-on échapper la plus riche et la plus innocente matière d'entretien ? Pourquoi ne lit-on plus jamais les grands maîtres de la maxime psychologique ? car, soit dit sans aucune exagération, l'homme cultivé qui a lu La Rochefoucauld et ses parents en esprit et en art, est rare à trouver en Europe ; et plus rare encore de beaucoup, celui qui les connaît et ne les dédaigne pas. Mais il est probable que même ce lecteur exceptionnel y prendra moins de plaisir que ne lui en devrait donner la forme de ces artistes ; car même le cerveau le plus fin n'est pas capable d'apprécier suffisamment l'art d'aiguiser une maxime, s'il n'y a pas lui-même été élevé, s'il ne s'y est pas essayé...

NIETZSCHE

La surprise a été (mais en est-ce bien une ?) de constater l'universalité et la modernité de ces maximes qui clarifient de façon lumineuse la plupart des préoccupations du manager d'aujourd'hui et lui apportent des solutions tout à fait opérationnelles et validées par les techniques les plus avancées des sciences humaines en général et du management en particulier. A condition toutefois de les approfondir, voire de les repenser.

Il ne faut pas craindre non plus de redire une vérité ancienne lorsqu'on peut la rendre plus sensible par un meilleur tour, ou la joindre à une autre vérité qui l'éclaircisse, et former un corps de raison. C'est le propre des inventeurs de saisir le rapport des choses et de savoir les ras-

sembler ; et les découvertes anciennes sont moins à leurs premiers auteurs qu'à ceux qui les rendent utiles.

VAUVENARGUES

Tout ce qui est sage a été pensé : il faut seulement essayer de le penser à nouveau.

GËTHE

On s'aperçoit alors de l'étendue d'un certain pédantisme qui fait prendre pour nouveau ce qui en fait a déjà été dit, écrit ou fait. A l'origine de cette tendance, un farouche et orgueilleux individualisme, un mépris des racines considérées comme aliénantes, et en prime un fort manque de culture, marque de notre siècle.

Il est rare qu'on approfondisse la pensée d'un autre ; de sorte que s'il arrive dans la suite qu'on fasse la même réflexion, on se persuade aisément qu'elle est nouvelle, tant elle offre de circonstances et de dépendances qu'on avait laissées échapper.

VAUVENARGUES

La tentation la plus dangereuse : ne ressembler à rien.

Albert CAMUS

Et pourtant quelle mine inexploitée dont le matériau nous fait tellement défaut ! Puiser dans le passé auprès de sources prestigieuses pour trouver de « nouvelles » règles de conduite c'est rendre plus crédible une argumentation qui autrement s'évertue à vouloir se justifier par le recours aux statistiques, aux pseudo-expériences et autres manières scientistes. Découvrir les techniques du rêve éveillé de la PNL au travers de l'usage que peut en faire dès 1796 Bonaparte dans ses discours à l'armée d'Italie, celles de la résolution de problème au travers de la dialectique et du discours de la méthode de Descartes, la théorie du cerveau gauche et du cerveau droit, au travers de la distinction que fait Pascal entre l'esprit de finesse et l'esprit de géométrie, le management situationnel et celui du changement au travers du paradoxe du comédien de Diderot. N'est-ce pas là allier l'agréable à l'utile, réconcilier la culture avec le management, rapprocher l'art et l'artisan ?

Les exemples du passé touchent sans comparaison plus les hommes que ceux de leur siècle.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

Analyser les grandes problématiques modernes du manager d'aujourd'hui à la lumière des préceptes des moralistes, des philosophes, des artistes, des hommes de lettres ou des personnages politiques c'est aussi apprendre à réfléchir à partir de formules concises et à développer cette aptitude à formuler clairement ce que d'autres ressentent confusément et qui fait l'une des principales caractéristiques de l'homme cultivé.

Il vient toujours un moment où l'essentiel d'une doctrine qui a paru abstruse est expliquée en trois mots par un homme d'esprit.

Paul VALÉRY

Autre avantage du retour aux sources, à une époque où tout s'accélère, où le zapping et le slogan sont roi, celui justement de retrouver les avantages des ancêtres du slogan qu'étaient les maximes, devises et proverbes dont le but était de synthétiser la sagesse et le bon sens en peu de termes clairs et incisifs, aptes à la mise en pratique rapide. Si ce livre incitait chacun de ses lecteurs à se choisir une maxime d'action et lui donnait le goût et la volonté de l'appliquer au quotidien, il aurait déjà atteint son but.

Les maximes des hommes décèlent leur cœur.

VAUVENARGUES

Je voudrais monnayer la sagesse, c'est-à-dire la frapper en maximes, en proverbes, en sentences faciles à retenir et à transmettre. Que ne puis-je décrier et bannir du langage des hommes, comme une monnaie altérée, les mots dont ils abusent et qui les trompent !

(...) Les maximes sont à l'intelligence ce que les lois sont aux actions : elles n'éclairent pas, mais elles les guident, elles dirigent, elles sauvent aveuglément. C'est le fil dans le labyrinthe, la boussole pendant la nuit.

JOUBERT

Mais le trop grand recours aux citations peut avoir ses inconvénients comme ceux de cacher sa véritable pensée et d'habiller ses préjugés sous les écrits d'autrui, ou de manipuler les idées et les personnages en leur faisant dire une chose et son contraire. C'est que l'utilisation des idées des autres est plus difficile qu'il n'y paraît et exige tout un art. Ainsi, les maximes, qui servent à voir et comprendre plutôt qu'à agir, n'apparaissent-elles pertinentes qu'à ceux qui ont gardé une bonne acuité visuelle.

On couche volontiers le sens des écrits d'autrui à la faveur des opinions qu'on a préjugées en soi.

MONTAIGNE

*Bois, Hâfiz, et sois gai : ne fais pas comme l'hypocrite
Qui croit masquer sa ruse en citant bien haut le Coran.*

HÂFIZ

Les esprits faux changent souvent de maximes.

VAUVENARGUES

Cet art du bon emploi des idées des autres c'est à la fois celui de l'évaluation, de l'approfondissement jusqu'à la vérification par la mise en pratique et celui, dialectique de la conciliation des contraires qui implique d'abord l'acceptation de la variété et ensuite l'esprit de synthèse aboutissant à ce constat qu'il y a finalement peu de règles générales mais beaucoup d'affaire de circonstances et de cultures spécifiques.

Il n'y a pas une méthode unique pour étudier les choses.

ARISTOTE

Il y a peu de règles générales et de mesures certaines pour bien gouverner.

LA BRUYÈRE

Il est plus aisé de dire des choses nouvelles que de concilier celles qui ont été dites.

VAUVENARGUES

Il faut planer sur ce qu'on fait. Il faut savoir bien plus et au-dessus et au-dessous, à côté et de tous côtés, envelopper son objet et s'en rendre maître.

J. MICHELET

Au travers de témoignages culturels, ce livre propose donc la base d'une réelle culture manageriale indispensable pour affronter les grands défis humains d'aujourd'hui. Pour cela il concilie la sagesse des meilleurs penseurs de toujours, avec des exemples d'applications concrètes en entreprise.

Chaque chapitre alterne une synthèse de méthodes éprouvées du management avec des illustrations par des citations ainsi que des dialogues de films, de théâtre ou de romans. Ces dialogues tenant lieu d'exercices de réflexion et faisant ensuite l'objet de commentaires. A la fin de chaque paragraphe, une rubrique, le management et l'histoire, offre une application vécue célèbre des thèmes abordés.

Il est plus nécessaire d'étudier les hommes que les livres.

LA ROCHEFOUCAULD

Ce livre est particulièrement destiné à ceux qui souhaitent fonder leur action sur une éthique forte, construire la charte des valeurs de leur entreprise, vérifier la cohérence morale et culturelle de leur différents comportements, développer une culture de l'action, trouver des arguments de progrès pour leurs collaborateurs ou de réfutations pour leurs contradicteurs. Il offre aussi un fond d'idées et d'outils pédagogiques pour les formateurs d'entreprise et constitue un guide de référence pour tout manager-formateur. Enfin ouvrant de multiples horizons à l'action manageriale, il réconcilie l'efficacité en entreprise avec l'art, l'éthique et l'humanisme en général.

Et pour conclure sur le sort possible de cet ouvrage, je laisse bien sûr la parole à un (illustre) prédécesseur, La Bruyère :

Je pardonne, dit Antisthès, à ceux que j'ai loués dans mon ouvrage, s'ils m'oublient ; qu'ai-je fait pour eux ? ils étaient louables. Je le pardonnerais moins à tous ceux dont j'ai attaqué les vices sans toucher à leurs personnes, s'ils me devaient un aussi grand bien que celui d'être corrigés ; mais comme c'est un événement qu'on ne voit point, il suit de là que ni les uns ni les autres ne sont tenus de me faire du bien.

LA BRUYÈRE