



**APPRENDRE  
À APPRENDRE**

# LES GRANDS DÉFAUTS DE LA PENSÉE

Esquiver systématiquement une des trois étapes majeures de la pensée que sont l'observation au stade un, puis la compréhension avec l'élaboration d'une opinion au stade deux et enfin l'action applicative au stade trois, c'est risquer un des trois défauts suivants : d'abord d'être trop réactif quand on passe trop vite de l'observation à la suggestion immédiate de l'action, au « Y a qu'à » ou à la réaction irréfléchie c'est-à-dire sans chercher à comprendre. C'est le défaut 1 + 3 (= observation/action).

*Il vaut mieux remuer une question, sans la décider, que la décider, sans la remuer.*

**JOUBERT**

Mais il y a aussi le danger d'être trop théoricien soit (2 + 3) : on croit pouvoir comprendre et agir sans au préalable observer soigneusement les faits, sans coller à la réalité. On projette ainsi des idées « toutes faites » par idéologie, technocratisme ou par préjugés.

*Grise, ami, est toute théorie – et vert l'arbre doré de la vie !*

**GÆTHE**

*Le lieu commun n'est manié que par les imbéciles ou par les très grands ; les natures médiocres l'évitent, elles recherchent l'ingénieux, l'accidentel.*

**FLAUBERT**

Beaucoup de facteurs expliquent la faiblesse et les dérèglements de l'esprit : tels l'entêtement qui fait justement perdre la tête mais également l'excès d'érudition, le recours à la mémoire plus qu'au raisonnement, la comparaison superficielle et systématique.

*Le plus grand dérèglement de l'esprit, c'est de croire les choses parce qu'on veut qu'elles soient, et non parce qu'on a vu qu'elles sont en effet.*

**BOSSUET**

*On discerne aisément la vraie de la fausse étendue d'esprit : car l'une agrandit ses sujets et l'autre, par l'abus des épisodes et par le faste de l'érudition, les anéantit.*

(...) *Le sot qui a beaucoup de mémoire est plein de pensées et de faits ; mais il ne sait pas en conclure : tout tient à cela.*

VAUVENARGUES

*Comparer n'est pour l'ignorant qu'un moyen commode de se dispenser de juger.*

GÆTHE

## Le management et le cinéma

---

### Du danger de vouloir comprendre trop vite, dans « L'ami de Vincent » de Pierre Granier-Deferre

Pour dénouer une tentative d'assassinat, Albert (Philippe Noiret) retrouve les femmes qui ont compté dans la vie de son ami Vincent (Jean Rochefort). L'une d'entre elles, trop rapidement « analysée » par Albert s'emporte :

*De quoi on se mêle... ? On sait rien et on voudrait tout comprendre. Comme cela ?*

Enfin, dernier défaut majeur de la pensée, celui d'être trop inactif c'est-à-dire d'être (1 + 2) : on n'en finit pas d'analyser ce qui est observé sans forcément en tenir compte et se résoudre à passer à l'action.

*Personne n'est sujet à plus de fautes que ceux qui n'agissent que par réflexion.*

VAUVENARGUES

## Le management et l'histoire

---

*Je suis communiste parce que cela me dispense de réfléchir.*

**Frédéric JOLIOT-CURIE** (scientifique, membre actif du PCF)

## Le management et le théâtre

---

Une bonne illustration de l'esprit partisan et de la façon de le dépasser dans les « **Journalistes** » d'**Arthur Schnitzler** qui met en scène un jeune journaliste qui sous deux identités différentes, Fink et Fliederbusch, écrit tour à tour et sans état d'âme dans deux journaux d'opinions antagonistes.

## Le management et la peinture

---

**Pistes** : Paul Klee, « Méditation », Litho 1919 / René Magritte, « Méditation », 1937 / Odilon Redon, « La Pensée », 1880.

# 1

## **LA MEILLEURE FAÇON D'AVOIR RAISON** *et les différentes formes d'esprit*

Il n'est pas toujours raisonnable de chercher à avoir raison car cela nous pousse à vouloir convaincre, donc vaincre nos interlocuteurs. Alors qu'il est plus efficace de leur faire trouver par eux-mêmes leur propre vérité plutôt que la nôtre. Imposer sa vérité comme étant la vérité, conduit à un certain dogmatisme de pensée. Il vaut mieux avoir une démarche dialectique de rechercher en permanence la vérité en sachant qu'elle ne s'atteint pas. Reconnaissons plutôt que notre vérité est relative et pleine de contradictions. C'est la meilleure façon de s'enrichir des différences des autres. Mieux vaut donc se contenter de comprendre les raisons de nos contradicteurs, d'en souligner les conséquences (et inconséquences) et de leur demander de faire de même avec nous plutôt que de prétendre au monopole de l'esprit. Ainsi n'ayez pas raison contre votre supérieur hiérarchique si c'est pour le mettre en situation d'échec : l'institution ne vous le pardonnera pas. Trouvez plutôt en lui matière à lui donner raison... de vos raisons. D'une façon générale, évitez de faire appel aux « hautes » raisons, et à la pire de toutes, la raison d'État ou du service ! Surtout devant un client qui, vous le savez bien, a toujours raison et pour lequel il n'y a rien à gagner à vouloir lui prouver le contraire.

*Il faut chercher seulement à penser et à parler juste, sans vouloir amener les autres à notre goût et à nos sentiments ; c'est trop grande entreprise.*

**LA BRUYÈRE**

*Il faut se piquer d'être raisonnable, mais non pas d'avoir raison ; de sincérité et non pas d'infailibilité.*

**JOUBERT**

*Dans quelle mesure une haute raison est-elle toujours un symptôme de race finissante et un appauvrissement de la vie ?*

**NIETZSCHE**

*Ceux qui comprennent ne comprennent pas qu'on ne comprenne pas.*

**Paul VALÉRY**

Choisir sa forme d'esprit est important mais savoir discerner reste primordial. Ayez du discernement et méfiez-vous de ceux pour qui systématiquement tout est « blanc bonnet

et bonnet blanc » ! Il y a toujours des degrés dans l'horreur... sauf pour les insensibles et les insensés. Le manque de discernement est une fausse délicatesse.

*Le jugement n'est autre chose que la grandeur de la lumière de l'esprit : on peut dire la même chose de son étendue, et de sa profondeur, de son discernement, de sa justice, de sa droiture et de sa délicatesse. L'étendue de l'esprit est la mesure de la lumière, la profondeur est celle qui découvre le fond des choses, le discernement compare et distingue les choses.*

**LA ROCHEFOUCAULD**

*La fausse délicatesse dans les actions libres, dans les mœurs ou dans la conduite, n'est pas ainsi nommée parce qu'elle est feinte, mais parce qu'en effet elle s'exerce sur des choses et en des occasions qui n'en méritent point. La fausse délicatesse de goût et de complexion n'est telle, au contraire, que parce qu'elle est feinte ou affectée : c'est Emilie qui crie de toute sa force sur un petit péril qui ne lui fait pas peur ; c'est une autre qui par mignardise pâlit à la vue d'une souris, ou qui veut aimer les violettes et s'évanouir aux tubéreuses.*

**LA BRUYÈRE**

## Le management et l'histoire

---

*Nous qui voulons toujours raison garder.*

**Philippe LE BEL**, Lettre du 1<sup>er</sup> septembre 1286

*La raison doit être la règle et conduite d'un Etat.*

**RICHELIEU**

Du danger du manque de discernement : la vedette Léo Marjane à qui l'on reprochait d'avoir continué à chanter sous l'occupation devant des officiers allemands eut pour toute réponse à son procès : « Je suis myope ».

*Ils ont leur conception du patriotisme. Moi j'ai la mienne et je ne suis pas sûr d'avoir raison.*

**Pierre LAVAL** qui sera fusillé le 16 octobre 1945 pour collaboration avec l'ennemi.

René Coty fut un président de la IV<sup>e</sup> République qui posséda selon André Siegfried « une absence totale de fanatisme, le respect de la position adverse, et tout au fond le sentiment que la vérité n'est peut-être pas tout entière du même côté. »

## Le management et le théâtre

---

**Mme Sirelli** : *Selon vous donc on ne pourra jamais savoir la vérité ?*

**Mme Cini** : *Si on ne peut même plus croire à ce qu'on voit et à ce qu'on touche !*

**Laudisi** : *Mais si, madame, croyez-y ! Seulement, je vous dis ceci : respectez ce que voient et ce que touchent les autres, même si c'est le contraire de ce que vous, vous voyez et touchez.*

*(...) pour moi la réalité, elle (est) dans l'âme de ces gens où je ne peux pénétrer, sinon par ce qu'ils veulent bien en dire.*

**Luigi PIRANDELLO**, (*Chacun sa vérité*)

# 2

## POURQUOI ET COMMENT APPRENDRE ?

On peut vouloir apprendre non pas pour un seul motif mais pour des raisons aussi variées que le plaisir, l'orgueil, le goût du pouvoir, la volonté de s'améliorer, d'enseigner ou même le désir d'être en bonne santé ! S'il est important de se développer par la connaissance, nous devons le faire avec nos propres moyens et notre spécificité sans trop vouloir chercher de recette universelle. Même notre intelligence peut se travailler car si elle est pour une part le résultat de notre hérédité, elle peut néanmoins se développer chaque jour par nos acquis et nos expériences.

*Je crois qu'on ne peut mieux vivre qu'en cherchant à devenir meilleur, ni plus agréablement qu'en ayant la pleine conscience de son amélioration.*

**SOCRATE**

*Ne se porte pas bien qui vit sans étudier. Que dis-je, le repos sans la culture intellectuelle, c'est la mort, le tombeau d'un vivant.*

**Jacques PELETIER DU MANS**

*Il faut apprendre pour connaître, connaître pour comprendre, comprendre pour juger.*

**NARADA**

*Si vous ne pouvez pas être des saints de la connaissance, soyez-en au moins les guerriers.*

**NIETZSCHE**

Pour apprendre, plusieurs pistes sont possibles : elles dépendent en fait de votre dominante mentale et de votre type d'intelligence (voir chapitre XV, 6) : les « cerveaux gauches » privilégieront la méthode, la classification, les définitions, l'expérience, les « cerveaux droits », les sens, le plaisir, l'amour, le jeu (de rôles...).

*La méthode, c'est l'intelligence de l'homme.*

**NIETZSCHE**

*Volonté, ordre, temps : tels sont les éléments de l'art d'apprendre.*

**Marcel PRÉVOST**

## Le management et le cinéma

### Un dur apprentissage dans « Tchao Pantin » de Claude Berri

Un ancien policier démissionnaire, l'inspecteur Lambert (Coluche) raconte comment il a « fini » par comprendre son fils.

*J'étais un gros con de flic... Inspecteur Lambert... Tricolore jusqu'au slip... J'avais pas le temps pour mon fils... Ou alors pour l'engueuler... J'avais la tête au boulot... Alors évidemment un jour il en a eu marre d'avoir un père aussi con... A 16 ans, il a commencé à se droguer, j'ai voulu le désintoxiquer, à ma façon, pendant deux semaines, je l'ai enfermé dans sa chambre avec de l'eau et du pain sec, comme un flic... Si j'avais pu le foutre en taule, je l'aurais fait... Il hurlait, il était en manque. (...) un après-midi... il s'est sauvé... On l'a retrouvé mort d'une overdose. Il m'a fallu ça pour comprendre. Après ma femme s'est tirée et j'ai arrêté d'être con mais je suis mort, voilà.*

*Plus on connaît, plus on aime.*

**Léonard DE VINCI**

*On n'apprend que de celui qu'on aime.*

**GËTHE**

*La véritable éducation consiste à tirer le meilleur de soi-même.  
Quel meilleur livre peut-il exister que le livre de l'humanité ?*

**GANDHI**

Quelle est alors la place des livres dans le processus d'apprentissage ? Pour que leur apport soit le plus bénéfique possible, il faut les utiliser avec liberté et méthode. Et prendre le temps de s'approprier leur contenu chacun à son rythme propre (voir aussi le chapitre XI, 5 et 6).

*Ce qu'on sait le mieux, c'est premièrement ce qu'on a deviné ; deuxièmement ce qu'on a appris par l'expérience des hommes et des choses ; troisièmement ce qu'on a appris, non dans les livres, mais par les livres, c'est-à-dire par les réflexions qu'ils font faire ; quatrièmement ce qu'on a appris dans les livres ou avec des maîtres.*

**CHAMFORT**

*S'il y a des personnes qui n'étudient pas, ou qui, si elles étudient, ne profitent pas, qu'elles ne se découragent point, ne s'arrêtent point ; s'il y a des personnes qui n'interrogent pas pour s'éclairer sur les choses douteuses ou qu'elles ignorent, les hommes instruits, ou si, en les interrogeant, elles ne peuvent devenir plus instruites, qu'elles ne se découragent point ; s'il y a des personnes qui ne méditent pas, ou qui, si elles méditent, ne parviennent pas à acquérir une connaissance claire du principe du bien, qu'elles ne se découragent point ; s'il y a des personnes qui ne distinguent pas le bien du mal, ou qui, si elles le distinguent, n'en ont pas cependant une perception claire et nette, qu'elles ne se découragent point ; s'il y a des personnes qui ne pratiquent pas le bien, ou qui, si elles le pratiquent, ne peuvent y employer toutes leurs forces, qu'elles ne se découragent point : ce que d'autres feraient en une fois, elle le feront en dix ; ce que d'autres feraient en cent, elles le feront en mille.*

**CONFUCIUS**

# 3

## DÉVELOPPER SON ATTENTION POUR MIEUX MÉMORISER

Pour bien exploiter son potentiel de mémorisation, il faut suivre les 3 étapes de la pensée en leur accordant une égale importance : c'est le système A.A.A. : accueil-appropriation-activation des informations.

Bien accueillir l'information c'est développer son attention, savoir se concentrer et être sélectif. La concentration est le premier apprentissage à développer. Pour cela donnez-vous une démarche préalable de questionnement : face à un texte soporifique, augmentez à priori votre curiosité en vous posant toute une série de questions sur ce que vous allez lire et en rapportant ces questions à vous-même. « Qu'est-ce que cet article va m'apprendre sur le sujet, en quoi me concerne-t-il ? » En particulier transformez en interrogation personnelle les titres de journaux, les ordres du jour de réunion, etc.

*La mémoire est nécessaire pour toutes les opérations de la raison.*

*PASCAL*

*Il n'existe pas de sujet peu intéressant ; il n'y a que des personnes peu intéressées.*

*C.-K. CHESTERTON*

*Aux examens, répondez par des questions.*

*Slogan de Mai 1968*

Pendant votre lecture, annotez d'abord, notez ensuite, car l'écriture fixe l'attention mais il vaut mieux concentrer toute son attention sur la lecture et la compréhension plutôt que de la casser en l'entrecoupant d'une succession de prises de notes. Pour maintenir votre attention quand vous lisez, allez de l'avant lorsque vous ne comprenez pas et accélérez votre vitesse de parcourt quand vous craignez d'être distrait.

L'attention fait partie elle-même du processus général de la réceptivité qui est accumulation d'énergie et d'information venant de l'extérieur. Mais cette réceptivité à votre environnement ne peut se faire qu'une fois « détendu » et disponible de votre énergie. C'est pourquoi pour développer son attention il ne faut pas être en état de stress important. Si vous êtes préoccupé, relaxez-vous et respirez de façon complète avant de lire. Ou entourez-vous d'un fond musical permanent avec des tonalités graves et des rythmes lents et réguliers. Isolez-vous et mettez-vous dans des conditions de confort adéquates.



Une fois détendu, pour être réceptif et vous laisser « imprimer » par votre environnement, faites appel successivement à vos sens, à votre capacité d'attention et à votre « sens » de l'observation. La sensation c'est sentir sans penser mais cela dépend de notre sensibilité : si elle est égocentrique ou tournée vers la relation pour recevoir et sentir le monde en soi (voir chapitre 3). Aussi, lorsqu'on est conscient des limites de sa sensibilité, on peut vouloir la développer en étant plus attentif. On introduit dans sa réceptivité une volonté de sentir, qui suppose au départ un souci d'attention au monde qui nous entoure. C'est vouloir voir la réalité telle qu'elle est. Mais l'attention risque d'être insuffisante pour recevoir et se laisser imprégner. On peut s'arrêter sur chaque chose pour les observer, les pénétrer de l'intérieur, les comprendre et ainsi aller au « cœur » de la matière et des hommes, de façon à recevoir non seulement l'apparence, mais aussi le contenu.

*La distraction tient à une grande passion ou à une grande insensibilité.*

**RIVAROL**

Si vous lisez beaucoup, soulagez vos yeux de temps en temps et entretenez-les par quelques exercices de relaxation et de gymnastique oculaire. Pratiquez le palming, qui consiste à mettre les paumes en creux et en les plaçant sur les yeux. Laissez la respiration se ralentir. Gardez la position au moins 5 minutes. Revenez à la lumière très lentement. Pour le body feeling, mettez-vous en palming. Passez en revue mentalement les parties de votre corps en contact avec le sol, la chaise, la table, le front..., puis toutes les parties en même temps. Pratiquez de temps en temps aussi la variation de l'accommodation et accommodez successivement au loin, à l'infini puis au près puis de nouveau au loin. Prenez un objet et approchez-le progressivement de vos yeux en observant tous les détails. Reculez l'objet quand la vue se brouille. Terminez en accommodant de nouveau à l'infini. Répétez le mouvement 3 ou 4 fois. Enfin pratiquez le cillement qui consiste à ouvrir grand les yeux, puis à écarquiller les paupières, à provoquer 5 à 6 battements rapides des paupières, à fermer les yeux en pressant fortement les paupières, à ouvrir les yeux. Recommencez le mouvement 4 ou 5 fois.

*L'usage du vin pur, ou les bains, ou les fomentations, ou la saignée, ou une potion purgative, guérissent les douleurs des yeux.*

**HIPPOCRATE**

## **Le management et l'histoire**

---

Au début du XVIII<sup>e</sup> siècle, cafés, clubs et salons fleurissent à Paris et en Province au fur et à mesure que la cour de Versailles perd son hégémonie. D'abord littéraires et mondains, puis philosophiques, ils sont tenus par des femmes et constituent des lieux de conversation où circulent les idées nouvelles autour d'un café et autres aliments stimulants. Pourquoi ne pas s'en inspirer pour créer en entreprise des lieux d'échanges intellectuels ouverts au personnel désireux de se promouvoir ?

# 4

## S'APPROPRIER L'INFORMATION

Appropriiez-vous les informations sélectionnées en les transformant suffisamment pour les adapter à votre mode de pensée. Pour cela, ne soulignez ou ne surlignez que des mots isolés et non des phrases entières, prenez des notes en reformulant avec vos propres mots et n'essayez pas de retenir une plus grande quantité de grandes idées que ne le permet votre empan c'est-à-dire votre capacité de mémoire à court terme.

Pour mesurer votre empan visuel lisez à votre vitesse habituelle successivement plusieurs listes de mots de plus en plus longues et restituez dans la foulée à chaque fois les mots lus sans les regarder de nouveau. Si vous ne pouvez restituer tous les mots d'une liste de 8 mots par exemple, c'est que votre empan maximum est de 7. Donc lisez au rythme de 7 grandes « unités d'information » et reformulez-les avant de passer à une nouvelle série. Pour bien vous approprier l'information, choisissez votre propre chemin d'accès au texte à partir de points clefs, en reformulant dans son propre langage, en traduisant en images, en associant par des analogies et en y mettant un sens et des sentiments personnels.

*(...) Quand on a une fois l'entendement ouvert par l'habitude de réfléchir, il vaut toujours mieux trouver de soi-même les choses qu'on trouverait dans les livres ; c'est le vrai secret de les bien mouler à sa tête, et de se les approprier : au lieu qu'en les recevant telles qu'on nous les donne, c'est presque toujours sous une forme qui n'est pas la nôtre.*

**Jean-Jacques ROUSSEAU**

La mémoire s'enracine dans nos désirs. Il est plus facile de retenir ce qui nous plaît et une curiosité sur tout facilite le travail de la mémoire. Pour mieux vous approprier les informations, utilisez aussi votre cerveau « limbique », en imaginant les sentiments que peuvent vous procurer les informations reçues quitte à les exagérer.

*Rien dans notre intelligence qui ne soit passé par nos sens.*

**ARISTOTE**

*La mémoire est toujours aux ordres du cœur.*

**RIVAROL**

*L'homme ne garde un souvenir vraiment vivace que des lieux où son âme fut aimante.*

**MILOSZ**

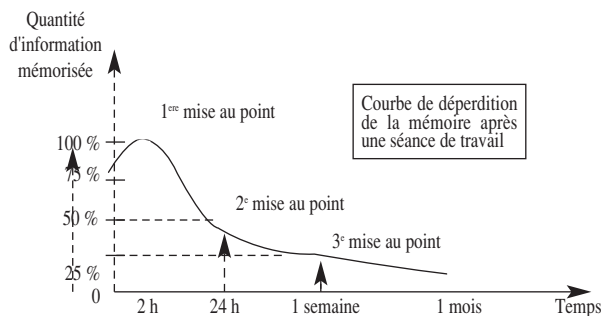
## 5

# RÉACTIVER SA MÉMOIRE

Activez et réactivez vos connaissances pour ne pas oublier vos acquis en particulier à trois moments-clefs : 1 h 30 à 2 h après l'accueil initial de l'information, repensez à ce que vous avez lu ou entendu et vous aurez la surprise de constater une résurgence d'informations, un début de maillage entre les informations récentes et vos acquis antérieurs ayant eu lieu dans votre esprit entre-temps. Vous pourrez ainsi gagner un tiers d'informations en plus ! C'est le moment de compléter votre prise de note.

24 heures après, si vous ne faites rien, vous risquez d'oublier 50 % de ce que vous avez initialement retenu. Ne laissez pas passer ce délai sans revenir sur votre prise de note en la soulignant et en en faisant une synthèse ou un compte rendu.

Une semaine après, faites une dernière relecture de votre prise de note et classez-la. En particulier la mise en évidence sous vos yeux de votre dossier de prise de note va permettre une constante évocation mentale de son contenu pendant une semaine. Sinon il ne vous resterait plus que 25 % d'information de mémorisée.



Pour réactiver, parlez autour de vous et le plus souvent possible de ce que vous venez de lire ou de voir au cinéma, citez les noms et les phrases que vous souhaitez le plus retenir. En un mot réutilisez vos matériaux sans tarder. La mémoire comme la pensée s'optimise par la mise en pratique.

*On n'oublie jamais mieux les choses que quand on s'est lassé d'en parler.*

**LA ROCHEFOUCAULD**

*A mesure que j'ai moins de temps à pratiquer les choses, j'ai moins de curiosité pour les apprendre.*

**ST EVREMOND**

*On ne voit agir les autres qu'autant qu'on agit soi-même : dans l'école du monde comme dans celle de l'amour, il faut commencer par pratiquer ce qu'on veut apprendre.*

**Jean-Jacques ROUSSEAU**

*La vie serait impossible si l'on se souvenait, le tout est de choisir ce que l'on doit oublier.*

**Roger MARTIN DU GARD**

Selon que vous privilégiez l'une des 3 étapes du processus de mémorisation vous adopterez un des trois comportements suivants : Si vous privilégiez la première étape, vous êtes un bon observateur, disponible à son environnement, en éveil, aimant le contact, proche de son entourage et en recherche de stimulation physique et intellectuelle. Votre mémoire est dépendante de votre éveil sensoriel et de votre vécu affectif. Cependant, vous courez le risque parfois d'oublier pour cause d'émotions trop fortes ou de passions excessives. Si vous privilégiez la deuxième étape, vous êtes un travailleur qui cultive bien sa mémoire : vous ne mémorisez qu'à condition de vous être approprié par la pratique, la reformulation écrite ou orale, la méthode. C'est en vous organisant que vous rendez votre mémoire fiable. Mais laissez-vous assez de place à votre sensibilité, à votre imagination et à votre repos ? Si vous privilégiez la troisième étape, vous êtes un activiste. Vous prenez soin de rafraîchir régulièrement votre mémoire. Toute occasion vous est bonne pour rajeunir vos souvenirs et vous livrer à une gymnastique mentale.

*Tout ce qui est vitesse ne sera que déjà dépassé ; car c'est ce qui séjourne qui seul nous initie.*

**RILKE**

# 6

## LIRE PLUS VITE

Les règles générales de la lecture rapide sont similaires à celles de la mémoire. D'abord s'économiser en lisant peu c'est-à-dire et c'est le deuxième principe en faisant des choix judicieux sur le type de livre à lire et la partie de son contenu à découvrir. Mais lire peu implique de lire bien c'est-à-dire d'approfondir en réfléchissant sur ses lectures et d'en faire la synthèse. Prendre ensuite le temps de lire (un peu mais souvent) par exemple une demi-heure chaque jour, l'important étant de persévérer. Enfin s'approprier l'information en interprétant de façon critique la pensée de l'autre : il faut pour cela que vous commenciez vos lectures l'esprit « libre » à tout point de vue.

Il y a au moins deux principales façons de lire plus vite : d'une part en pratiquant un travail d'entraînement physique sur l'œil et les muscles oculaires par l'augmentation de l'angle de vision ou sur la voix par l'abandon de la subvocalisation. Ce sont des méthodes physiologiques à fort succès en particulier au Japon, peut-être parce que les lecteurs japonais sont déjà habitués de par leur écriture à base d'idéogrammes à avoir une approche plus globale, moins analytique du mot.

*Les braves gens ne savent pas ce qu'il en coûte de temps et de peine pour apprendre à lire. J'ai travaillé à cela quatre-vingts ans, et je ne peux pas dire encore que j'y sois arrivé.*

GÆTHE

Les pays occidentaux mettent davantage l'accent sur les méthodes de lecture stratégiques qui distinguent plusieurs types d'accès aux textes selon l'objectif poursuivi par le lecteur. Si celui-ci se contente d'une simple recherche d'information précise qu'il a préalablement identifiée, il utilisera une stratégie dite de repérage c'est-à-dire qu'il procédera à une lecture exploratoire en utilisant une clef visuelle (un mot, un chiffre...) pour localiser la réponse dans le texte (technique du chien Saint-Bernard qui renifle avant toute recherche, un objet ayant appartenu à la personne recherchée). Il s'agit de localiser dans la table des matières ou l'index alphabétique le lieu éventuel où se trouve l'information, puis d'élaborer une image mentale du mot-clé, des termes recherchés ou des synonymes et de photographier mentalement cette image, véritable clé visuelle d'entrée. Enfin d'éliminer, en parcourant du regard le texte ou tout ce qui est différent de l'image recherchée, pour ne repérer que ce qui correspond à l'image-clé.

Cette stratégie de lecture s'applique bien aux annuaires, dictionnaires et autres sources de renseignements, petites annonces, revues de presse, objets perdus ou mélangés avec d'autres.

Mais si nous voulons saisir d'un texte ce qui est surtout nouveau, intéressant et important, il vaut mieux pratiquer une lecture plus intuitive appelée écrémage. Elle consiste successivement à sélectionner les sources (date, nature du document, édition...), étudier la table des matières (sommaire, index), localiser l'auteur (son nom, ses titres et diplômes, sa fonction sociale, la bibliographie), s'interroger sur le titre et les sous-titres, chercher les idées importantes dans la conclusion et l'introduction, repérer les ruptures typographiques (caractères gras, italiques, annotations en marge ou en bas des pages), identifier et interpréter les graphiques et leurs légendes (tableaux, schémas), vérifier la cohérence entre l'idée du début et celle de la fin de chaque paragraphe et de chaque chapitre (début = hypothèse, milieu = démonstration, fin = conclusion), extraire les mots-clés et s'appuyer sur les mots de liaison.

L'écrémage est recommandé pour la lecture de la presse, du courrier, des comptes rendus, des recueils de texte, et pour la lecture plurielle de romans.

Troisième stratégie possible : le survol des textes qui va du général au particulier pour saisir la structure d'ensemble, sélectionner les passages intéressants ou à approfondir, rechercher l'essentiel. C'est une lecture mentale qui convient bien pour lire les rapports, les notes techniques, les articles spécialisés, les livres d'idées ou d'informations. Elle consiste à identifier l'environnement du texte à lire en le faisant parler comme si l'on devait par exemple présenter l'ouvrage à une émission littéraire. Recherchez quel est le thème central du livre, c'est la première phase dite de sensibilisation. Puis demandez-vous : pourquoi l'auteur l'a-t-il écrit ? Et l'interprétation qu'il fait du thème : c'est la lecture de compréhension. Ensuite dégagez les idées fortes, les principaux thèmes qui sont développés, les articulations, la progression du livre : c'est la lecture de structuration. Enfin, faites une lecture de vérification et de synthèse pour vous assurer de la cohérence de l'ensemble de l'ouvrage, relevez les contradictions et demandez-vous quel est l'intérêt du livre (que peut-il apporter et à qui ?). En somme, survoler c'est lire la fin, puis le début et anticiper le contenu puis lire le milieu et faire un bilan.

Enfin la lecture d'approfondissement a pour but la réflexion et la recherche, l'étude du détail, la mémorisation à long terme. C'est une lecture intellectuelle qui consiste à survoler, questionner, reformuler et sélectionner l'essentiel, analyser et réactiver. Elle s'emploie surtout pour les documents d'étude, les textes législatifs, les rapports, les notes d'instruction, les articles et les dossiers spécialisés, les livres d'idées.

*Il y a des livres dont il faut seulement goûter, d'autres qu'il faut dévorer, d'autres enfin, mais en petit nombre, qu'il faut, pour ainsi dire, mâcher et digérer.*

**Francis BACON**

*Les sots admirent tout dans un auteur estimé.  
Je ne lis que pour moi ; je n'aime que ce qui est à mon usage ...*

**VOLTAIRE**

# 7

## SORTIR DES IMPASSES PAR LA DIALECTIQUE

Le terme dialectique signifie art de la discussion mais son sens s'est aujourd'hui modifié. La dialectique est l'une des deux grandes visions du monde qui caractérisent tout système de pensée : soit nous pensons que l'origine et le moteur des événements leur sont internes et c'est l'approche dualiste ou dialectique, soit qu'ils leur sont externes (la main de Dieu) et c'est l'approche moniste. Il est certain que la première approche empêche de tomber dans le dogmatisme et encourage plus l'autonomie humaine, la créativité et la prise d'initiatives que la seconde. Elle est aussi plus conforme à notre processus réel de pensée qui est spontanément antithétique (= jour/nuit), à chaque acte pouvant être rattachée une interprétation contradictoire. Mais la pensée dialectique qui légitime le changement permanent est moins sécurisante que la forme de pensée métaphysique qui donne du sens et des certitudes en évitant de s'interroger. Elle suppose donc des personnalités déjà fortes.

*La vérité ne vient point du dehors, mais du dedans.*

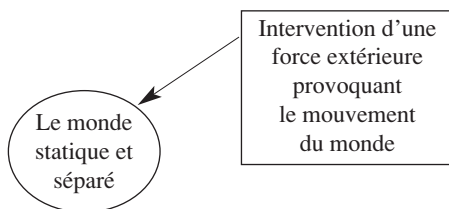
**MILOSZ**

*Rien n'existe, tout devient.*

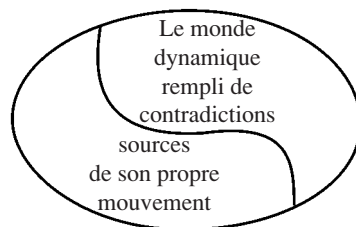
**HEGEL**

*Il y a dans tout et dans chaque chose deux sphères opposées d'une façon à la fois absolue et relative. Toutes les déterminations viennent de là. Les deux ensemble ne font qu'un tout – elles se déterminent l'une l'autre par autodétermination.*

**NOVALIS**



L'agent du mouvement agit de l'extérieur et impose au monde sa vérité.



Le mouvement naît dans le monde de la résolution de ses contradictions internes.

Pour comprendre votre environnement, utilisez les principes de l'analyse contradictoire car aucune action humaine n'est pure ni univoque. Toutes les situations dynamiques se caractérisent en effet par des contradictions ou ensembles de forces contradictoires plus ou moins stabilisées à un moment donné. Il faut alors assumer et non supprimer les contradictions car il n'y a pas de bien et de mal mais que des situations antagonistes. En dialectique il n'y a pas d'idéal, mais que des excès.

EFFET PERSUASIF A HAUT RISQUE	EFFET PERSUASIF	EFFET DISSUASIF	EFFET DISSUASIF QUI DISQUALIFIE
← -	+	+	-
Tyrannique	Rigoureux	Tolérant	Laxiste
Activiste	Actif	Réfléchi	Indécis
Rigide	Structuré	Créatif	Désordonné
EXCES	EQUILIBRE		EXCES

*Les faux philosophes s'efforcent d'attirer l'attention des hommes, en faisant remarquer dans notre esprit des contrariétés et des difficultés qu'ils forment eux-mêmes, comme d'autres amusent les enfants par des tours de cartes qui confondent leur jugement, quoique naturels et sans magie. Ceux qui nouent ainsi les choses pour avoir le mérite de les dénouer, sont des charlatans de morale.*

**VAUVENARGUES**

*Ce que mon esprit cherchait à séparer par la violence devait tendre vers l'unité suivant le besoin intime de mon être.*

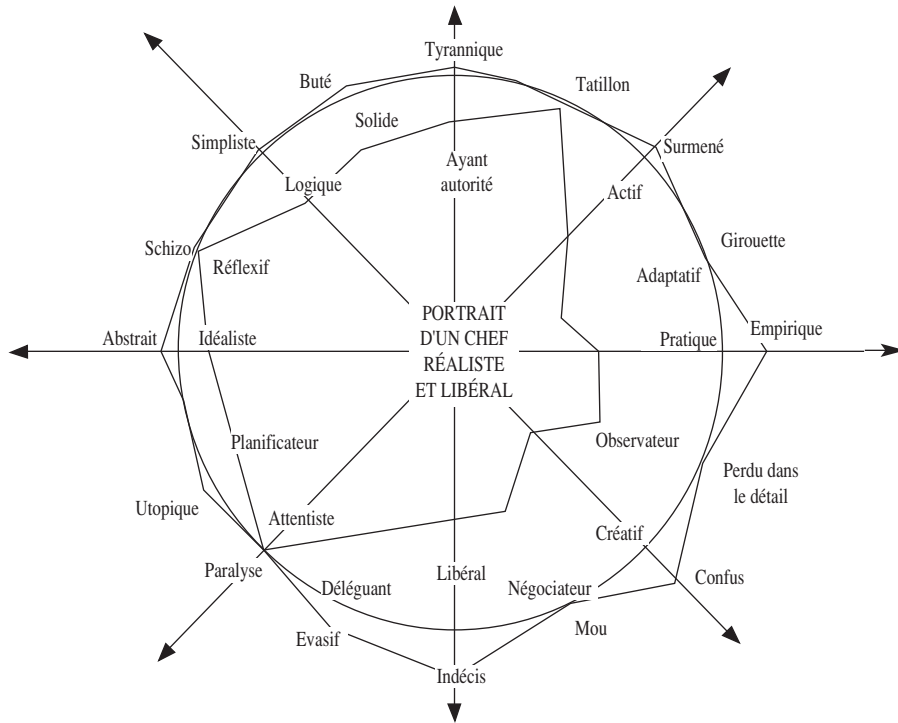
**GËTHE**

*Chaque éventualité porte en elle son alternative, égale mais opposée, la juste appréciation des valeurs est une tâche sans fin, le rêve accouche de son propre contraire.*

**HIGGINS**

Analysez dialectiquement les situations complexes et les profils de candidatures. Pour cela, traduisez la situation à analyser par des axes appelés champs dialectiques dont les extrémités représentent les termes extrêmes et les plus opposés possible avec, à mi-chemin et proche du milieu, les termes modérés (mais opposés). L'ensemble de ces axes formant une roue appelée circept (abréviation de concept circulaire). Puis, positionnez sur ces champs par exemple à partir d'un questionnaire, les caractéristiques de la situation ou du candidat et reliez-les ensemble. Vous avez alors une représentation graphique claire de ses zones de fragilité (au-delà des quadrants modérés, vers les extrémités) et de force (positions proches du centre).





Sortez-vous des questions-pièges à double contrainte du type : « Êtes-vous un homme d'action ou de réflexion ? » grâce à la dialectique. Car quelle que soit votre réponse on risque de vous reprocher le second terme non retenu. Alors utilisez un contreponds pour rééquilibrer votre choix : « je suis avant tout un homme d'action et c'est parce que j'aime aboutir dans ce que je fais que je réfléchis toujours avant d'agir » ou bien : « Je suis avant tout un homme de réflexion et c'est parce que je sais qu'une pensée efficace débouche toujours sur une action concrète que je présente mes idées sous forme de propositions pratiques. » Avoir un positionnement dialectique ne veut pas dire couper la poire en deux mais prendre un positionnement préférentiel en l'appuyant justement sur son opposé. Ainsi, rédigez vos comptes rendus de réunion, en vous souvenant de la « vérité opposée » et en faisant mention des avis contraires de certains des participants qui se trouvent ainsi reconnus.

*A la fin de chaque vérité, il faut ajouter qu'on se souvient de la vérité opposée.*

**Blaise PASCAL**

*La marque d'une intelligence de premier ordre, c'est la capacité d'avoir deux idées opposées présentes à l'esprit, en même temps et de ne pas cesser de fonctionner pour autant.*

**Francis SCOTT FITZGERALD**

*Choisir n'est pas exclure, ni préférer sacrifier.*

**Charles MAURRAS**

Pour mieux les faire passer, valider vos idées par leur contraire : « C'est parce que cette méthode est très efficace qu'il ne faut pas en abuser! » « Il faut préparer ses improvisations. » « Je t'aime trop pour ne pas te sanctionner » ou « Qui aime bien châtie bien ». Et pour résoudre un problème il convient donc d'en accepter les contradictions, ce qui à terme aboutit à une démarche systémique.

*Il faudrait pouvoir unir les contraires, l'amour de la vertu avec l'indifférence pour l'opinion publique, le goût du travail avec l'indifférence pour la gloire, et le soin de sa santé avec l'indifférence pour la vie.*

**CHAMFORT**

*L'homme « sain » n'est pas tant celui qui a éliminé de lui-même les contradictions ; c'est celui qui les utilise et les entraîne dans son travail.*

**Maurice MERLEAU-PONTY**

## Le management et le cinéma

---

Dans le film de **Claude Lelouch** « **Itinéraire d'un enfant gâté** » comment réagit Jean-Paul Belmondo qui joue un industriel volontairement retraité de ses affaires lorsque Richard Anconina le reconnaît ? Il le met face à une double contrainte dont il est difficile de sortir indemne : « Je te tue ou je t'achète ? » Sauf à répondre : « c'est en m'achetant que tu me tues vraiment ».

A la fin du film de **Charlot**, « **le Pèlerin** », on voit le héros marcher le long de la frontière, un pied côté USA, un pied côté Mexique, c'est-à-dire d'un côté le shérif et l'ordre conventionnel et de l'autre les bandits et le désordre. Beau symbole de l'homme confronté à la dialectique de l'ordre et de la créativité.

## Le management et le théâtre

---

Les pièces de **Corneille** sont tragiques parce qu'elles expriment avant tout la lutte intérieure entre deux passions antithétiques. Ne mettez pas vos collaborateurs face à des choix cornéliens du type « tu es avec moi ou contre moi », car cela finirait dans la rupture et le ressentiment.

*C'est faute de pénétration que nous concilions si peu de choses.*

**VAUVENARGUES**

# 8

## SURMONTER LA COMPLEXITÉ *par les approches paradoxales*

Concilier les contraires et les contradictions dans un esprit dialectique, comme nous venons de le voir précédemment, peut paraître paradoxal. Et si le paradoxe était un bon moyen de résoudre les problèmes et les blocages ? C'est justement l'objectif de ce que l'on appelle aujourd'hui les approches paradoxales.

Pour convaincre une personne ou une société d'évoluer, alors que l'intéressé ne se sent pas du tout concerné, aggravez les aberrations mêmes du système que vous dénoncez ! C'est ce que Watslawick appelle la technique de la « prescription du symptôme » ; il s'agit de mettre l'individu dans la situation (paradoxale) d'avoir à adopter son comportement habituel, mais sous l'injonction d'une prescription externe. L'individu est alors obligé de changer la propre perception qu'il a de son comportement, en le regardant en quelque sorte de l'extérieur.

Ainsi une fois où nous avons été sollicités pour améliorer le management humain d'une entreprise nous en étions venus à la conclusion que le centralisme excessif constaté, venait prioritairement du comportement même du dirigeant, mais que celui-ci, non seulement n'en avait pas conscience, mais avait déjà rejeté plusieurs propositions de changement le concernant. Nous décidâmes alors d'accroître à dessein les symptômes du mal en demandant à l'entourage du dirigeant pendant quinze jours de venir le déranger à tout propos, de ne plus prendre aucune décision sans venir lui en parler, bref de jouer la dépendance et l'irresponsabilité totale. Que se passa-t-il alors ?

De lui-même le dirigeant nous appela au bout de dix jours pour nous dire que nous n'avions rien compris mais que lui, avait déterminé la cause exacte de ses problèmes : le manque d'initiative et de responsabilité du personnel qu'il fallait développer par l'instauration d'un management participatif avec processus de délégation, etc. En fait l'intéressé venait, grâce à l'approche paradoxale de son problème, de trouver par lui-même (donc d'accepter) les solutions à mettre en œuvre qui, si elles avaient été présentées par un autre que lui, auraient probablement été encore rejetées.

*Le paradoxe est le moyen le plus tranchant et le plus efficace de transmettre la vérité aux endormis et aux distraits.*

*Miguel DE UNAMUNO*

*Je ne connais pas de meilleure méthode pour faire annuler les mauvaises lois que de les mettre rigoureusement à exécution.*

WITHMAN

Réfutez une objection, en exagérant à l'extrême et de façon paradoxale la critique même dont vous faites l'objet. Ainsi face à un prospect qui rejette votre proposition de service en disant : « Merci bien mais je travaille déjà avec la société X, et c'est un des meilleurs de la profession », répondez dans un premier temps, en aggravant la propre critique dont vous faites indirectement l'objet : « Un des meilleurs ? oui et pour nous c'est même le meilleur. » Puis grâce à cette exagération même, retournez votre interlocuteur : « C'est lui en effet qui a créé cette profession ..... en 1930 ! Nous appartenons à ce même courant d'idées, mais bien sûr en l'adaptant aux nouvelles techniques que sont... »

*J'aime mieux être un homme à paradoxes qu'un homme à préjugés.*

Jean-Jacques ROUSSEAU

## Le management et le théâtre

### Le retournement paradoxal façon **Cyrano de Bergerac** :

*Le vicomte* : *Personne ? Attendez ! Je vais lui lancer un de ces traits !... Il s'avance vers Cyrano qui l'observe, et se campant devant lui d'un air fat. Vous... vous avez un nez... heu... un nez... très grand*  
**Cyrano, gravement** : *Très.*

*Le vicomte, riant* : *Ha !*

**Cyrano, imperturbable** : *C'est tout ?...*

*Le Vicomte* : *Mais...*

**Cyrano** : *Ah ! non ! c'est un peu court, jeune homme ! On pouvait dire... Oh ! Dieu !... bien des choses en somme...*

*En variant le ton, – par exemple, tenez :*

*Agressif* : « *Moi, monsieur, si j'avais un tel nez, il faudrait sur-le-champ que je me l'amputasse !* »

*Amical* : « *Mais il doit tremper dans votre tasse : Pour boire, faites-vous fabriquer un hanap !* »

*Descriptif* : « *C'est un roc !... c'est un pic !... c'est un cap ! Que dis-je, c'est un cap ?... C'est une péninsule !* »

Edmond ROSTAND

## Le management et la philosophie

Un bon représentant de l'esprit paradoxal : **Denis Diderot**. Extrême en tout, tiraillé toute son existence entre les lumières de la raison et les transports de la passion et des sens, homme de la diversité, esprit complexe, l'auteur principal de la première encyclopédie française, représente bien l'évolution des esprits en France à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle partagé entre philosophie des lumières et romantisme. Personnalité et état d'esprit qui seront sous la Révolution française incarnés par Danton.

*Dire que l'homme est un composé de force et de faiblesse, de lumière et d'aveuglement, de petitesse et de grandeur, ce n'est pas en faire son procès, c'est le définir !*

Denis DIDEROT

# 9

## *POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES faut-il d'abord rechercher les causes ou les solutions ? Être Descartes ou Pascal ?*

Après l'observation des faits, la recherche et l'analyse des causes semblent être le bon réflexe de la résolution de problèmes. Mais rien n'est moins vrai quand le problème implique des tiers dont la motivation vous importe. En effet, à chaque fois que vous demanderez « Pourquoi c'est arrivé » on vous répondra invariablement « Parce que » et vous resterez dans la genèse du problème sans pouvoir le dépasser. L'analyse causale chère à Descartes est un outil de réflexion personnel fondé sur le doute et non un outil de dynamisation fondé sur la confiance collective : à force de demander à ses collaborateurs d'expliquer le pourquoi des situations, ceux-ci auront vite l'impression de s'expliquer, c'est-à-dire de se justifier. Analyser selon la méthode cartésienne c'est diviser une réalité complexe en unités plus simples. Mais cette « stratégie du salami » peut, quand elle s'applique à des êtres et non plus à des idées, devenir la stratégie de diviser pour régner ; car à force de devoir se justifier sur les causes, les collaborateurs se sentiront « à-causés », c'est-à-dire accusés et n'auront de cesse que de faire à leur tour porter le chapeau par d'autres qu'eux-mêmes (c'est le réflexe de « la patate chaude » que l'on transmet aux autres quand elle nous brûle trop les mains comme au rugby !) A un moment où vous avez besoin de ressouder votre équipe, vous avez en fait « semé » le doute causal.

Pour motiver votre équipe face aux difficultés, plutôt que d'utiliser les approches causales de la réflexion, utilisez les approches solutives de l'action. Demandez « Comment comptez-vous faire pour redresser le tir ? » et l'on vous répondra « Pour (...) je propose que... » D'ailleurs vous en apprendrez autant sur les causes que dans la version précédente, mais présentées sous forme de solutions elles donnent ainsi le beau rôle à vos collaborateurs qui ne sont plus des accusés mais des sauveurs à qui vous demandez de l'aide, ce qui les valorise. Le problème n'est plus alors un mur contre lequel on vient s'écraser mais un tremplin sur lequel on rebondit pour réagir.

Ainsi le dialogue : « Pourquoi n'avez-vous pas fait votre chiffre d'affaires ce mois-ci ? » – « Parce que le directeur informatique m'a compliqué les bordereaux » devient « Comment comptez-vous redresser vos ventes ce mois-ci ? » « En demandant au directeur informatique de me simplifier les bordereaux, grâce à cela j'y arriverai. »

*Où, quand, comment ? Les dieux demeurent muets : tenez-vous en au parce que, ne vous demandez pas pourquoi.*

*Il faut se contenter de découvrir, mais se garder d'expliquer.*

**BRAQUE**

## Le management et le cinéma

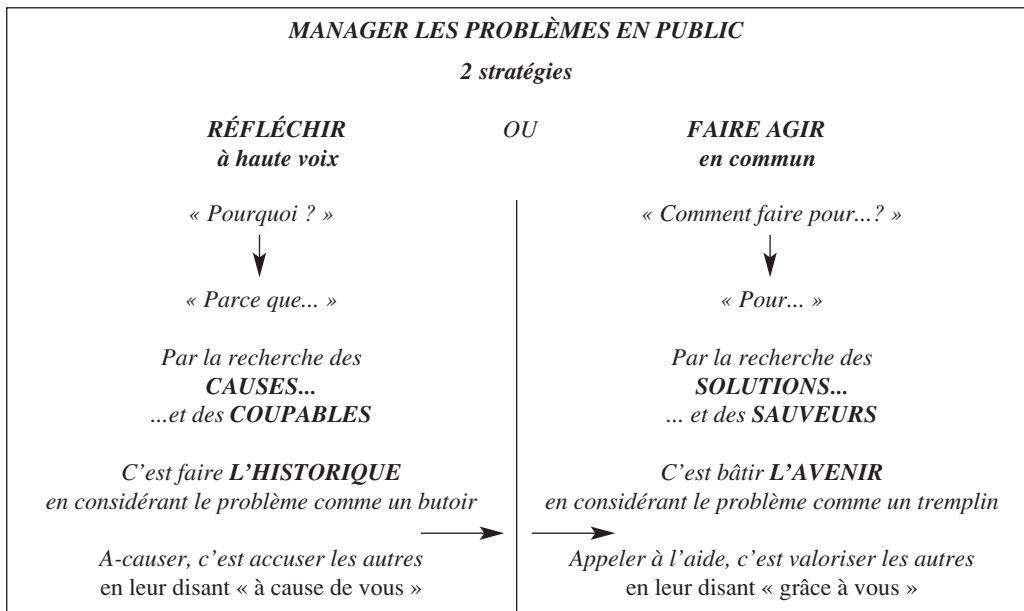
### Une erreur d'analyse dans « Vincent, François, Paul et les autres » de Claude Sautet

Commentaire en voix off sur un des personnages du film, François joué par Michel Piccoli à propos de ses relations avec sa femme qui se gâtent car elle le trompe :

*Il sentait que X lui échappait mais au lieu de se demander « pour qui ? », il se demandait « pourquoi ? »*

Voyez ensuite dans le film les conséquences de son attitude et ce que fait son épouse.

**Pistes :** le film de **Jean Cocteau**, « **Le testament d'Orphée** », dont le sous-titre est : « Ne me demandez pas pourquoi » et dans lequel Jean Cocteau, qui incarne son propre personnage, est toujours debout et marche sans cesse, représentant peut-être là, la démarche de celui qui aspire plus à trouver des solutions qu'à analyser des causes. Normal pour un poète « cerveau droit ».



*Il y a des occasions et des causes, des pourquoi et des parce que pour toutes choses.*

**SHAKESPEARE**

*La raison est historienne, mais les passions sont actrices.*

**RIVAROL**

Considérez toute discussion problématique avec un collaborateur comme le début d'une négociation. En la percevant ainsi, vous n'en serez que plus prudent et vous aurez aussi moins tendance à réagir, « au quart de tour ». Vous pourrez vous concentrer sur ce que vous voulez obtenir, au lieu de ressasser ce que vous avez sur le cœur.

*Le plus grand prix qu'on puisse payer pour quoi que ce soit, c'est de le demander.*

**Marcel ACHARD**

## Le management et le théâtre

---

*Lioubov Andréevna à Trofimov : Quelle vérité ? Vous, vous voyez la vérité et la contre-vérité, et moi, on dirait que j'ai perdu la vue, je ne vois rien. Vous trouvez des solutions à toutes les questions importantes, mais dites-moi, mon petit, est-ce que ce n'est pas parce que vous êtes jeune, et que vous n'avez encore eu le temps de souffrir pour aucune de ces questions ? Si vous regardez devant vous avec courage, c'est peut-être parce que vous ne vous attendez pas à y voir quelque chose d'effrayant, parce que la vie est encore cachée à vos jeunes yeux ? Vous êtes plus courageux, plus honnête que nous, mais réfléchissez un peu, soyez généreux, ne serait-ce que du bout des lèvres, et ayez pitié de moi.*

**TCHEKHOV (La Cerisaie)**

## Le management et le cinéma

---

### L'appel à l'initiative dans « L'argent des autres » de Christian de Chalonge

Une petite banque parisienne, la banque Mirmont a perdu beaucoup d'argent dans un projet bidon et risque un scandale financier. Son actionnaire majoritaire, suisse, réunit l'équipe de direction... En quels termes, le problème est-il posé par l'actionnaire suisse aux dirigeants de la banque filiale ?

*L'actionnaire majoritaire : Alors là, je vous pose la question, que comptez-vous faire pour renverser la vapeur ?*

**Commentaires :** l'actionnaire ne cherche pas à connaître les causes de la situation mais d'entrée de jeu, n'est intéressé que par les solutions à trouver. C'est paradoxalement une aide et une solution qu'il attend des auteurs mêmes de la crise, plus que des explications.

## Le management et l'histoire

---

Pour concilier les deux approches causale et solutive de la résolution de problème, posez régulièrement comme **Foch** la question : « De quoi s'agit-il ? »

# 10

## ÊTRE CRÉATIF ET SE REMUER LES MÉNINGES POUR INNOVER

L'innovation est une nécessité vitale : dans un monde en perpétuelle mutation, on ne peut plus entretenir l'idée que ce qui marche aujourd'hui marchera demain. Pour qu'une entreprise innove, il faut qu'elle stimule et reconnaisse les comportements créatifs de son personnel et qu'elle mette régulièrement en pratique les idées nouvelles. La créativité dépasse la résolution de problème car il convient d'être créatif également pour ce qui est du développement constant de ses atouts et non pas uniquement pour faire face aux difficultés conjoncturelles. Pour cela l'important est de maintenir un équilibre subtil entre le recentrage sur ses activités de base et l'ouverture aux nouvelles tendances et sur l'extérieur. Pour innover et vous différencier réellement, utilisez en priorité votre ouverture d'esprit, votre imagination et votre faculté d'adaptation. Que vos pensées soient donc toujours ouvertes à la recherche afin de préparer l'avenir.

*La nécessité qui est la mère de l'invention...*

**PLATON**

*Je ne cherche pas toutes ces choses, mais je cherche quelque chose en elles parfois.*

**NOVALIS**

Pour promouvoir la créativité autour de vous, adoptez alors des comportements positifs : informez des objectifs à atteindre. Informez-vous des intérêts extraprofessionnels de vos collaborateurs et cherchez-y des idées transposables par analogie dans l'activité professionnelle. Ne soyez pas tatillon dans les contrôles. Favorisez la mobilité du personnel. Créez un climat d'écoute et de sympathie. Exigez des solutions à chaque problème posé. Posez systématiquement des questions. Valorisez les idées émises : en les reformulant et en rajoutant « ce que j'aime dans votre idée, c'est... ». Récompensez les succès sans punir les échecs. Lancez des défis intellectuels.

*Félicitez-vous d'avoir fait quelque chose d'étrange et d'extravagant qui a brisé la monotonie de votre époque.*

**EMERSON**



**POUR DÉVELOPPER UN CLIMAT DE CRÉATIVITÉ AUTOUR DE VOUS  
IL FAUT D'ABORD LEVER LES DIX CROYANCES-OBSTACLES  
À LA CRÉATIVITÉ SELON ROGER VAN OECHE.**

(« Créatif de choc » chez Business man, éditions Albin Michel)

**1. LA BONNE RÉPONSE :** c'est-à-dire la croyance dans l'unicité de la réponse.  
En fait la plupart des problèmes sont heuristiques et impliquent plusieurs solutions possibles.

*Le propre d'un grand homme est de dérouter les calculs ordinaires.*

**BALZAC**

**2. CE N'EST PAS LOGIQUE, NI NORMAL...** sous-entendu, ce n'est pas ma logique. Par exemple : les ailes des oiseaux sont battantes, donc celles des premiers avions devaient l'être.

*La sagesse a ses excès et n'a pas moins besoin de modération que la folie.*

**MONTAIGNE**

**3. SUIVEZ LES RÈGLES :** Non, la créativité intervient si justement on enfreint les règles sociales et culturelles. Et si on est spontané.

*Dès qu'on remue un principe, on trouve quelque chose dessous, et l'on s'aperçoit que ce n'était pas un principe.*

**Anatole FRANCE**

**4. AYEZ LE SENS PRATIQUE, SOYEZ CONCRET :** Les gens qui veulent de l'efficacité oublient l'aspect nécessairement théorique de toute activité. Ce n'est pas parce que certaines solutions n'ont pas encore débouché sur la pratique que ça ne se fera pas plus tard.

*Un rêve et un feu dont je peux me rendre maître me conduisent loin des chemins faciles et confortables de la cohérence et du sommeil décrétés humains par la nature.*

**William FAULKNER**

**5. ÉVITEZ L'AMBIGÜITÉ :** Si, la créativité commence d'abord par des idées.

*Ces hommes à projets et toujours mécontents, à force d'innover produisent le désordre. Sachons les éloigner à temps.*

**Baron de STASSART**

**6. IL NE FAUT PAS SE TROMPER :** Mais si, on ne gagne pas à tous les coups !

*J'aime les gens distraits ; c'est une marque qu'ils ont des idées et qu'ils sont bons ; car les méchants et les sots ont toujours de la présence d'esprit.*

**Le prince Ch. de LIGNE**

**7. JOUER C'EST PAS SÉRIEUX :** Si, au contraire, la créativité a beaucoup de parenté avec le jeu. Toute récréation est une re-création.

*Le désordre est, tout en demeurant potentiellement dispersion et destruction, inséparable de tout ce qui est création.*

**Edgar MORIN**

**8. JE N'Y CONNAIS RIEN :** C'est pas grave, la plupart des inventions sont faites par des non-spécialistes. Au contraire plus on est esclave d'une technique moins on est créateur.

*Il y a deux catégories de chercheurs dont les uns ne seraient que des manœuvres, tandis que les autres auraient pour mission d'inventer. L'invention doit être partout, jusque dans les plus humbles recherches de faits, jusque dans l'expérience la plus simple. Là où il n'y a pas un effort personnel et même original, il n'y a même pas un commencement de science.*

**Henri BERGSON**

**9. ARRÊTEZ DE DÉCONNER :** Non, continuez, vous êtes sur la bonne voie de la remise en cause des habitudes et des préjugés.

*La fraise croît sous l'ortie, et les fûits les plus salutaires prospèrent et mûrissent surtout dans le voisinage des plantes de basse qualité. Et ainsi le prince a enfoui sa réflexion sous le voile de l'égarément ; et sans nul doute elle a grandi comme l'herbe d'été, activée par la nuit, invisible, et d'autant plus vivace.*

**SHAKESPEARE**

**10. JE NE SUIS PAS CRÉATIF :** C'est pas de ma faute, je voudrais bien, mais moi, je suis pas fait comme ça. Attention le verbe est créateur. Il vaut mieux au contraire favoriser et ne pas réprimer ses aptitudes si petites soient-elles.

*Il ne se passe pas de jours que nous ne menions à l'abattoir les plus purs de nos élans.*

**MILLER**

Pour être particulièrement créatif sur un problème précis, il peut être intéressant d'utiliser des méthodes volontaristes telles que le brainstorming (ou « assaut d'idées ») d'Osborn. Cette méthode utilise le potentiel du groupe dans le but de recueillir le plus grand nombre possible d'idées de tous ses membres. Elle implique successivement deux démarches dialectiquement différentes. La « résonance » et le raisonnement.

*Un gong de bronze qu'on bat rend une résonance prolongée : le fait de battre, c'est la conception ; la résonance, c'est le raisonnement.*

**Les Questions de Milinda (Inde, v<sup>e</sup> siècle)**

Il s'agit d'abord d'être feu vert en accueillant (sans les juger) toutes les idées. Il faut pour cela que les participants (des non-spécialistes et non les intéressés eux-mêmes) émettent rapidement beaucoup d'idées (la quantité d'abord) sans faire de jugements. Puis, dans un deuxième temps, il s'agit d'être feu rouge en sélectionnant les meilleures idées émises. Des spécialistes cette fois-ci se réunissent (souvent) pour filtrer, après de longues analyses, les idées accumulées en phase feu vert pour ne conserver que les meilleures.

*Nos meilleures idées viennent des autres.*

**EMERSON**

## Le management et la peinture

**Piste :** René Magritte, « La culture des idées », 1928.