

Le manager éclairé, Laurence Baranski

« Managers éclairés pour un monde en métamorphose », Préface d'Hervé Sérieyx

Dirigeant d'entreprise, délégué interministériel, conférencier, Hervé Sérieyx a toujours été un infatigable catalyseur d'énergie créatrice. Vulgarisateur de la pensée complexe et de ses enseignements appliqués aux organisations, il est l'auteur de plus d'une trentaine d'ouvrages.

Visionnaire en 2001, date de sa première parution, le livre de Laurence Baranski, largement enrichi dans sa nouvelle mouture, est plus que jamais d'actualité aujourd'hui. Les chocs et les profondes remises en cause économiques que le monde connaît en ce début de XXI^e siècle n'ont jamais rendu sa lecture plus nécessaire pour toutes celles et ceux qui assument des responsabilités de direction et de management.

Partant de points de vue chacun différent, philosophiques, économiques, sociologiques, Edgar Morin¹, Daniel Cohen², Zygmunt Baumann³, nous décrivent tous une planète qui, aujourd'hui, chemine vers toujours plus de complexité, de ruptures inattendues, une société « liquide ». Nous continuons pourtant trop souvent à fabriquer, singulièrement dans nos Grandes Ecoles, des ingénieurs du fixe et des gestionnaires du stable.

Dans ce monde durablement mouvant, nous n'avons pas remis en cause cette conviction que nos meilleures écoles - et tous leurs épigones à diplômes dégressivement inférieurs - produiraient l'élite de la Nation, les responsables les mieux équipés intellectuellement pour conduire notre troupeau indifférencié et panurgien vers les rives heureuses de la compétitivité et du progrès. Ne faudrait-il pas se demander si, à l'inverse, ce formatage d'« élites » à l'identique d'hier, ne constitue pas le pire péril qu'il nous faut dorénavant conjurer. On ne pilote pas une voiture sur verglas comme on conduisait par temps sec, on ne barre pas un voilier par force 10 comme un bateau à moteur par grand beau.

Naturellement, les raisonnements cartésiens et les mathématiques sont indispensables pour maîtriser le compliqué, résoudre ce qui est réductible à des chiffres, traiter du « combien », organiser l'action du « prévu », voire du « prévisible ». Ils sont non seulement inefficaces, mais surtout contre productifs, quand il s'agit de calmer des peurs, de surmonter des réticences profondes, de susciter de la confiance et de l'intelligence collectives et surtout d'imaginer des

¹ « La voie » - Edgar Morin - Fayard - 2011

² « Homo economicus, prophète (égaré) des temps nouveaux - Daniel Cohen - Albin Michel - 2012

³ « La vie liquide » - Zygmunt Baumann - Editions Rouergue - 2006

routes neuves, dès lors que ce qui arrive n'a rien à voir avec ce qui était attendu. Or, dans le monde « liquide » qui vient, c'est ce que nous allons vivre de plus en plus.

Selon Zygmunt Baumann, cette société « liquide » à venir risque d'être flexible, précaire, soumise à une évolution effrénée et perpétuelle, sans cesse chahutée par des forces économiques et sociales et des chocs inattendus, une société où chacun devra sans arrêt faire face à une flopée d'injonctions paradoxales (« *Sois autonome et applique les procédures* », « *Innove et conforme-toi* », et surtout « *Adapte-toi en permanence à une conjoncture en redéfinition permanente mais évidemment, sois-toi-même* ».)

On peut craindre que les parfaits gestionnaires du court terme que fabriquent tant de nos meilleures écoles se retrouvent quelque peu démunis face à ces horizons turbulents et incertains : coordonnatrice d'un autre ouvrage que celui-ci, un livre collectif conçu par plusieurs dirigeants d'importantes entreprises françaises⁴, Laurence Baranski rappelait déjà ce constat partagé : « *D'année en année, nous reproduisons les mêmes formations et les mêmes parcours professionnels. Nous décernons les mêmes diplômes sur la base des mêmes critères de réussite. Année après année, au sein des grandes écoles, qu'elles soient d'administration, de commerce ou d'ingénieurs, nous renforçons des schémas où la créativité a bien du mal à trouver sa place. Les modalités d'enseignement évoluent parfois, nos systèmes de pensée très peu.* » Et les auteurs d'ajouter : « *Nous avons besoin d'impertinents, de déviants, de décalés, de marginaux. Nous avons besoin de personnes qui aient des idées nouvelles et qui osent les mettre en œuvre, qui osent transgresser les règles implicites établies.* »

Dans un pays qui n'aime guère ses entreprises et surtout avec une France d'Etat qui, bien qu'elle dépende pour son propre financement de leur dynamisme, ne comprend pas toujours leur nature, leurs contraintes comme leur fonctionnement et produit chaque année un carcan réglementaire qui les immobilise un peu plus, il serait tragique de continuer à formater des élites convenables, révérencieuses à l'égard du politiquement correct en vigueur et seulement capables de reproduire des schémas stratégiques du passé. Il serait alors bien temps de proclamer la réindustrialisation et la lutte pour l'emploi causes nationales ! Nous entrons dans un autre monde et l'on ne peut plus s'offrir le luxe de placer délibérément nos futurs managers en quadrature avec l'avenir qu'ils vont affronter, et de continuer à former des dirigeants d'hier pour le monde de demain.

Pour permettre aux managers de situer leur rôle et leur action dans ce monde-là, Laurence Baranski, avec « Le manager éclairé », leur ouvre un vaste champ de réflexion et d'investigation tout en leur proposant une batterie d'outils

⁴ "Dirigeants : se réapproprier le désir de penser et la volonté d'agir" – Editions Chronique Sociale - 2013

susceptibles de les aider à s'équiper intellectuellement à ajuster leurs démarches quotidiennes.

Il s'agit là d'une somme essentielle, riche résultat d'un triple cheminement, professionnel, intellectuel et personnel. Ecouteant et accompagnant, depuis plusieurs années, nombre de dirigeants d'entreprises importantes, Laurence Baranski a pu voir évoluer leurs priorités, leurs urgences et les difficultés qu'ils rencontrent de plus en plus pour concilier les contraintes du court terme et du long terme et les exigences souvent extrêmement contradictoires des différentes parties prenantes concernées par les organisations qu'ils conduisent. Elle a pu ainsi affiner une compétence professionnelle qui la situe aujourd'hui, ainsi qu'il est reconnu, parmi les analystes les plus subtils et les plus pertinents de la fonction managériale.

En approfondissant la pensée d'Edgar Morin, en participant aux réflexions de Transversales Science/Culture, en animant les travaux de l'association Interactions TP-TS, en cosignant avec Jacques Robin « *L'urgence de la Métamorphose* »⁵, Laurence Baranski n'a cessé de nourrir une réflexion féconde sur les approches de la complexité et sur les leçons qu'on en pouvait tirer, en particulier dans l'action entrepreneuriale.

Enfin, en dédiant son livre « *à la vie* », Laurence Baranski manifeste combien son cheminement personnel l'a conduite à l'essentiel, cet effort permanent pour se dépouiller de tout ce qui est inutile, de ce qui nous alourdit, nous empêche de donner sens à notre existence, nous barricade contre les autres, bride la richesse de la rencontre, rigidifie, corsette, appauvrit l'action collective, nous immobilise et nous prive du bonheur d'être des vivants contributifs au sein de ce merveilleux monde qui ne cesse de changer.

C'est d'ailleurs le thème même du livre. « Le manager éclairé » nous invite à devenir les acteurs lucides et engagés du changement ou plutôt, puisqu'il s'agit d'un changement permanent, de la transformation ; d'une transformation qui embarque dans l'aventure aussi bien « moi » que « les autres », « je » que « nous », chaque destin individuel que notre destin collectif en tant que co-créateur du futur et, bien sûr, cette nature dont nous ne sommes pas les maîtres mais dont nous faisons partie et dont nous devons donc, dans notre intérêt même, prendre le plus grand soin.

Dans un de ses récents livres⁶, Edgar Morin affirme que « *la science, la technique, l'économie, le profit sont devenus les moteurs qui propulsent sans gouvernail le vaisseau spatial Terre* ». Or la spécialisation disciplinaire « *qui n'est capable que de séparer, fragmente la complexité du monde en une série d'éléments disjoints ; elle*

⁵ « L'urgence la métamorphose » - Jacques Robin, Laurence Baranski - Editions InLibroVéritas - 2008

⁶ « Europe, décomposition ou métamorphose » - Edgar Morin et Mauro Cerutti - Fayard - 2014

fractionne les problèmes et réduit le multidimensionnel à une dimension unique. » Et de toutes les approches disciplinaires du réel, l'économisme est sans doute la plus réductrice. « *La manière de penser que nous utilisons pour trouver des solutions aux problèmes les plus graves de notre ère mondialisée constitue elle-même un des problèmes les plus graves que nous devons affronter.* »

C'est précisément l'écueil que Laurence Baranski évite à ses lecteurs en nous proposant une approche systémique reliant sans cesse la personne et la situation de changement qu'elle vit, le groupe et le projet de changement dont il est acteur et l'entreprise s'efforçant de pérenniser le changement dans un environnement lui-même évolutif et mouvant.

Pour avoir rencontré et accompagné moi-même, au cours de ma longue vie professionnelle, et jusqu'à ce jour, de très nombreux managers œuvrant dans de multiples formes d'organisations, je suis convaincu que « Le manager éclairé » dans sa nouvelle version enrichie constitue une avancée majeure et est appelé à devenir une durable référence. Par la réflexion qu'il suscite et les repères pratiques qu'il propose, il nous aide à piloter par temps de brume. Que Laurence Baranski en soit vivement remerciée.