

LE RÉSUMÉ - CPGE Bellevue

Exercices d'entraînement :

1) Voici un texte de Jean Guittou que l'on pourrait intituler "De la pensée à l'action chez le chef" et une proposition de résumé (texte de 1500 mots environ, en 200 mots +/-10%)

Pour l'établir on a noté 23 étapes dans le raisonnement. Rattachez chacune de ces étapes aux lignes correspondantes.

2) Repérez si possible dans le résumé final :

- a) Un cas de suppression (donnez les lignes) :
- b) Un cas de substitution :
- c) Un cas d'intégration :
- d) Un cas de généralisation :
- e) Une conceptualisation :

| | | |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 | On entend dire qu'il est plus aisé d'agir que de penser. Certains professent même que les métiers techniques conviennent à ceux qui ne sont pas nés pour la réflexion. D'autres considèrent que les tâches de chef attirent les êtres d'élite et que les intellectuels sont des impuisants, qui se revanchent par la critique. Ici encore, nous souffrons de partager les genres. On le voit dans les destins qu'André Maurois nomme exemplaires. Les grands hommes d'action ont été des méditatifs, trouvant en toutes circonstances le temps d'une solitude profonde, non pas en se retirant au fond d'une cellule, mais dans les voyages, dans les instants de silence, dans ces petites nuits furtives de nos journées que sont les interstices de l'action. Napoléon parlait de la « présence d'esprit d'après-minuit »... Il est vrai que, lorsqu'on a cultivé en soi une pensée avare et rabougrie, on ne peut pas aller vers l'action. Et, de même, si l'on a agi sous l'anesthésie de l'action automate, comme l'insecte, on ne sera pas porté à penser. Mais j'ai voulu dans cet ouvrage proposer les règles d'une Pensée-Action et m'établir à la jointure du tout. L'action se laisse moins diriger que la pensée, sans doute. Cette logique de l'action, que plusieurs ont rêvé d'établir, ne sera jamais codifiée. De l'action on pourrait dire ce que Bonaparte disait de la guerre, qu'elle est un art simple et tout d'exécution. Les Américains, qui ont mis au point les premiers des techniques pour la formation des chefs d'entreprise, retrouvent l'éternel bon sens. Mais il est beau de faire paraître sous un nouveau jour cette raison sans cesse éteinte. Celui qui veut tout faire par lui-même est un dictateur minuscule, et dont les subordonnés sont des pions sur l'échiquier, tenus par une puissante main, simples agents d'exécution. Ces chefs tyrans ignorent l'art de déléguer leur pouvoir et de faire d'autres chefs à leur image. Ils concentrent tout en eux, à tel point que, lorsqu'ils disparaissent, l'ensemble est décrébré. Le premier office de celui qui dirige est de faire son métier de chef, qui est d'assurer le concert des autres actions. Le chef d'orchestre ne joue d'aucun instrument particulier : son rôle est autre. De même le rôle de chef est d'obtenir cet accord des organes en vue du bien commun. C'est la part qui lui revient en propre et qui exige une solitude sacrée, dans laquelle il puisse entendre à la fois tous les sons, noter leur harmonie ou leur désaccord, puis prévoir à long terme l'avenir ; car cette symphonie n'est pas notée d'avance comme celle que lit le musicien : c'est lui qui la compose et qui l'assure chemin faisant. Cela réclame du chef, quel qu'il soit, un retranchement de toutes les tâches qu'un autre pourrait faire à sa place, afin qu'il se réserve à celle qui lui incombe : le bien commun, la charge du tout. Et c'est par là qu'il ressemble profondément à celui qui pense. Les chefs qui ont perdu les batailles, les États ou les institutions sont ceux qui supprimaient les organes intermédiaires et dont les subordonnés étaient seulement des machines. On ne leur expliquait rien, on leur ordonnait tout. Et il faut bien reconnaître que, lorsqu'on sait, « on a plus vite fait de faire soi-même » que de former d'autres cerveaux ou de décomposer sa tâche pour la répartir. Les partis qui existent dans les régimes autoritaires, à côté de la hiérarchie officielle, résultent de cette impuissance qu'a le pouvoir de déléguer le pouvoir. Il est plus facile de gouverner, non par des ministres, des préfets, ou des généraux, mais par la police d'un parti, dont les membres n'ont pas de responsabilité propre et distincte, mais sont d'autres nous-mêmes fanatiques. A côté de cette manière qui consiste à tout faire, se présente celle qui conseille de tout laisser faire. Il va de soi que le laisser-faire existe nécessairement et s'accroît à mesure qu'on monte. Le flot des événements qui sont à peu près conformes aux prévisions doit s'écouler sans | 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|

Il n'y a pas d'action sans cette faculté d'anticiper, sans une imagination vive de l'avenir, mais réglée sur le possible. Et il est clair que, selon le tempérament, ce mot de possible changera de contenu. Les timides voient surtout l'impossible. Ils exagèrent les obstacles. Les téméraires imaginent un possible impossible. Les hardis, qui sont bien rares, parce que la puissance créatrice et le sens du réel ne se retrouvent guère chez le même sujet, voient d'avance ce qui vraiment peut être, toutes les ressources étant coordonnées et concentrées vers la fin qu'on a voulue.

Mais, qu'il s'agisse d'une promenade, d'une existence à deux, d'une famille à élever, d'un pays, d'une civilisation à sauver, on aura le même genre de difficultés à vaincre.

Il n'existe pas ici de différence entre les échelles de grandeur. Et on doit faire les petites choses comme les grandes, afin de mériter, s'il le faut un jour, de faire les grandes avec facilité, comme les petites. On peut gouverner son foyer avec la sagesse d'un grand chef et régler les affaires de l'État comme un valet.

Jean Guittou, *Initiation à la pensée et à la vie*, Lib. A. Blaziot, 1956.

Plan-mouvement du texte

1. L'opinion suivant laquelle il est plus facile d'agir que de penser et qu'il y a, d'une part, des gens nés pour l'action et les métiers techniques et, d'autre part, des intellectuels incapables d'action et capables seulement de critique. Cette opinion est-elle juste ?
2. *Réponse* : 1° Les grands hommes d'action ont été des méditatifs sachant se retirer dans la solitude dans les intervalles de l'action.
3. 2° Une pensée médiocre ne conduit pas plus à l'action que l'action mécanique n'invite à penser.
4. Il est vrai que la pensée se dirige mieux que l'action, qui n'a pas de règles fixes.
5. On peut toutefois essayer de déterminer les règles qui mènent de la pensée à l'action.
6. Les mauvais chefs. Certains chefs sont de petits dicateurs, dont les subordonnés ne sont que des agents d'exécution.
7. De tels chefs ignorent l'art de déléguer leur pouvoir.
8. Par voie de conséquence, ils ne savent pas former de chefs et leur disparition laisse l'ensemble sans tête.
9. Un bon chef, par opposition, doit d'abord coordonner le travail des autres agents, à l'instar du chef d'orchestre qui accorde le jeu des divers instrumentistes.
10. Un bon chef doit aussi s'interdire de faire ce que d'autres pourraient faire et se réserver ce qu'il est seul à pouvoir faire, qui est la direction de l'ensemble.
11. Conséquence du comportement des mauvais chefs : ils échouent parce qu'ils suppriment les organes intermédiaires, que leurs subordonnés sont de simples exécutants et qu'ils ne savent pas déléguer le pouvoir (reprise de 6, 7). Ils ne gouvernent que par une police irresponsable et fanatique comme eux.
12. D'autres chefs laissent tout faire... (sous-entendu : laisser tout faire serait également mauvais, mais...)
13. Le bon chef doit beaucoup laisser faire et se réserver pour l'événement imprévisible, car l'excès de minutie rend les hommes inefficaces.
14. Développement de 13 : l'idée du chef est bien de faire faire par la division des tâches en éléments exécutables par d'autres, cette délégation de pouvoir s'exerçant à son tour à tous les degrés de la hiérarchie. Lui-même explique ses intentions et se met à l'écoute des informations et propositions d'action de ses subordonnés.

15. Mais il se réserve la décision.

16. Justification de cette attitude : 1° le renseignement est toujours incomplet et incertain, et le chef est seul à connaître l'ensemble et il porte seul la responsabilité de l'échec.

17. 2° La pensée et l'action doivent l'une et l'autre aller à l'essentiel. Mais, dans l'action, l'essentiel est caché et il n'y a pas de solution démontrable.

18. 3° La décision est d'autant plus nécessaire que la situation est plus indéterminée et elle se fait selon le plus probable.

19. Vouloir n'est pas parler pas plus que penser n'est imaginer.

20. L'action comporte un risque, mais calculé, selon les données positives et par une maîtrise sur le jeu des possibles offerts par l'imagination et par une intuition de leurs conséquences pour l'avenir.

21. L'action est donc l'art d'anticiper l'avenir par une discipline imposée à l'imagination.

22. Conclusion. Le bon chef est celui qui allie le sens du réel et la puissance créatrice.

23. Généralisation : il en est de même pour toute action, qui est toujours en butte aux mêmes difficultés, aussi bien dans les petites choses que dans les grandes et savoir bien faire les plus simples prépare à bien faire un jour les plus importantes.

SOURCE = Rousseau, Le Sentiment, A. Trouvé

Agir est-il plus facile que penser ? Est-on apte soit à agir, soit à penser ? En fait, les grands hommes d'action méditent dans la solitude lors des intervalles de l'action. Une pensée médiocre ne conduit pas à agir ni une action mécanique à penser. L'action, sans être / techniquement réglée, relève néanmoins de la raison.

Ainsi, le mauvais chef, dictateur au petit pied, a pour subordonnés de simples exécutants. Il ne délègue pas le pouvoir, ~~ce qui est cause de ses échecs~~, et ne forme pas de chefs, de sorte que sa disparition laisse l'ensemble sans tête. Inversement, le vrai chef / coordonne l'action de ses agents, comme / un chef d'orchestre dirige les instrumentistes, se consacrant à cette mission. Ainsi tel un penseur, il se dégage de l'action, idéalement déléguée à tous les degrés de la hiérarchie. Exposant ses intentions, écoutant ses subordonnés, il est le seul à pouvoir / hiérarchiser ces données pour prendre une décision. /

Mais, comme on ne sait jamais tout sûrement, l'essentiel dans l'action repose sur un pari. Pourtant, moins la solution est démontrée, plus la décision s'impose. Le calcul des risques probables maîtrise le jeu des possibles que suscite l'imagination et tâche de prévoir l'avenir. L'art / d'agir unit sens du réel et invention, quelle que soit l'importance de la décision à prendre.

218 mots.

Proposition de corrigé – Exercice de méthodologie sur le résumé

1) Voici un texte de Jean Guittou et une proposition de résumé.

Pour l'établir on a noté 23 étapes dans le raisonnement. Rattachez chacune de ces étapes aux lignes correspondantes.

1. L. 1-6 : 1^e paragraphe
2. L. 7-12 : 2^e paragraphe
3. L. 13-17 3^e paragraphe
4. L. 18 (« L'action... ») à 23 (« éternel bon sens »). [*avant MAIS, plutôt le « bon sens » ; après la « raison » ; on peut aussi couper l. 18 en considérant que « jamais codifiée », même nié, introduit l'idée de règle*]
5. L. 23 (« Mais il est beau ») à 24 (« sans cesse éteinte »)
6. L. 25 (« Celui qui veut tout faire ») à 27 (« simples agents d'exécution »).
7. L. 27-28 (« Ces chefs tyrans ignorent l'art de déléguer leur pouvoir »)
8. L. 28 (« de faire d'autres chefs à leur image ») à 30 [*termes « A LEUR IMAGE »*].
9. L. 31 (« Le premier office ») à 39 (« qui l'assure chemin faisant »)
10. L. 39 (« Cela réclame ») à 43 (« à celui qui pense ») [*terme RETRANCHEMENT*].
11. L. 44 (« Les chefs qui ont ») à 54 (« nous-mêmes fanatiques »).
12. L. 55 (« A côté de cette manière ») à 56 (« tout laisser faire »)
13. L. 56 (« Il va de soi ») à 67 (« n'obtiennent rien des hommes »). [*le versant positif du laisser-faire est introduit par « il va de soi », et « doit s'écouler sans que le chef d'industrie ait à intervenir »*].
14. L. 68 (« L'idéal serait de faire faire ») à 74 (« propose de faire »).
15. L. 74 (« Mais il faut ») à 80 (« différents conseils »).
16. L. 81 (« Le renseignement est toujours... ») à 87.
17. L. 88 à 95.
18. L. 96 à 101.
19. L. 102- 104
20. L. 105 « Sans doute » à 114 [*les deux phrases qui précèdent pourraient être rattachées à l'étape 19 mais l'image du jeu développe plutôt le pari ; « sans doute » introduit une nouvelle nuance et inaugure la phrase qui parle de « risque »*].
21. L. 115-116 (« sur le possible »).
22. L. 116 à 122 [*on peut aussi couper l. 119. Mais les termes de « tempérament », « timides », « téméraires » préparent l'idée de bon chef retenue dans le mouvement du texte*].
23. L. 123 à la fin.

2) Repérez si possible dans le résumé final :

a) Un cas de suppression :

« présence d'esprit d'après minuit » (l. 12) ; « ce que Bonaparte disait de la guerre » (l. 20) ; « les Américains, qui ont mis au point les premiers des techniques pour la formation des chefs d'entreprise ». (l. 21-23) ; « m'établir à la jointure du tout » (l. 17) ; etc.

NB l'étape 19 semble supprimée dans le résumé ; « mais calculé » rappelle toutefois la distinction *vouloir/parier*.

b) Un cas de substitution :

l. 1 « aisé » ► « facile »

l. 3 « nés pour » ► « aptes à »

l. 11-12 : « interstices de l'action » ► « intervalles de l'action »

etc.

c) Un cas d'intégration : l. 81 « le renseignement est toujours partiel, partial, parfois précipité, erroné nécessairement en plusieurs cas du fait qu'il porte sur un seul point » ► « jamais sûrement » ;

l. 42 : « bien commun, le tout » ► « l'ensemble ».

d) Un cas de généralisation : l. 13-16 : « il est vrai que, lorsqu'on a cultivé en soi une pensée avare et rabougrie, on ne peut pas aller vers l'action. Et, de même, si l'on a agi sous l'anesthésie de l'action automate, comme l'insecte, on ne sera pas porté à penser » ► « une pensée médiocre ne conduit pas à agir, ni une action mécanique à penser ».

l. 123-125 : « qu'il s'agisse d'une promenade, d'une existence à deux, d'une famille à élever, d'un pays, d'une civilisation à sauver, on aura le même genre de difficultés à vaincre » ► « quelle que soit l'importance de la décision à prendre ».

e) Une conceptualisation :

l. 88-95 (étape 17) : « On voit ici comment l'action ressemble à la pensée et comment elle en diffère. Dans les deux cas on doit aller à l'essentiel. Mais dans l'action, il faut déterminer quel est cet essentiel par un acte volontaire accompli dans l'obscur : faut-il défendre Paris ou la mer ? Faut-il agir, ou se réserver pour une occasion meilleure ? Prendre de l'eau bénite ou demeurer dans son doute ? Se marier ? S'alourdir d'un manteau ? L'existence est tissée de ces problèmes où il n'y a jamais de preuves. Car le succès peut venir d'une imprudence » ► « l'essentiel dans repose sur un pari » (on n'a retenu que le concept : les choix dans l'action ne peuvent être prouvés).

NB : Conservation de mots-clés : « grands hommes d'action » (l. 8), « art » (l. 113) etc.