



CRÉÉ POUR LA GRANDEUR

LE LEADERSHIP COMME IDÉAL DE VIE

Alexandre Dianine-Havard



D'origine française, russe et géorgienne, Alexandre Dianine-Havard est l'auteur du système de Leadership Vertueux et le fondateur du Virtuous Leadership Institute (www.hvli.org). Diplômé en droit de l'Université René Descartes (Paris V), Alexandre Dianine-Havard a exercé comme avocat à Strasbourg et à Helsinki. Depuis 2007, il vit à Moscou, où il enseigne le leadership aux dirigeants d'entreprise et aux étudiants universitaires. Son premier livre *Le leadership vertueux* (2008) a été traduit en 19 langues. Alexandre Dianine-Havard enseigne notamment au top management de la Russian Railways qui compte près d'un million d'employés ou encore à l'École de Guerre de la US Army et à l'École de Guerre de la US Navy.

Il m'a fallu deux ans – deux ans de recherches – pour comprendre que la magnanimité et l'humilité sont les vertus spécifiques des leaders. C'est après avoir observé leur vie et leur comportement que j'en suis arrivé à cette conclusion. Deux ans pour deux mots, « quelle misère ! » dira-t-on. Quelle misère, effectivement, s'il s'agissait de mots anodins. Mais voilà que la magnanimité et l'humilité sont des mots dont le contenu est lourd de sens, des mots qui possèdent une charge existentielle et émotionnelle extraordinaire, des mots qui vont droit au cœur car ils sont porteur d'un idéal de vie (...). Le leadership est un idéal de vie qui reconnaît, assimile et propage la vérité sur l'homme.

L'Auteur

ISBN 9782864954040

ALEXANDRE DIANINE-HAVARD

CRÉÉ POUR LA GRANDEUR

LE LEADERSHIP COMME IDÉAL DE VIE

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

énergie humaine renforcée par la grâce de Dieu fit de lui probablement le plus grand *acteur* chrétien de tous les temps.

Pour un chrétien il est certainement nécessaire d'avoir conscience de sa propre misère et de chercher en Dieu la force de maîtriser le monde. Mais cela n'est pas suffisant. Il doit aussi avoir conscience de son propre talent, savoir miser sur ses propres forces et utiliser tous les recours humains. C'est la condition même du leadership.

Purifie tes intentions

La vanité est la recherche d'une fausse grandeur (l'honneur et la gloire). Être connu et être honoré, cela ne fait pas partie de la perfection de l'homme. Ce n'est pas là qu'est sa grandeur. La vraie grandeur est dans la vertu, la perfection humaine.

L'honneur et la gloire sont des choses légitimes, mais le magnanime ne les recherche jamais pour elles-mêmes. Les rechercher pour elles-mêmes, c'est faire obstacle à la vertu.

Il y a vanité dès que la gloire et l'honneur deviennent, ne serait-ce qu'à titre secondaire, des mobiles, des raisons d'agir. Cependant dans ce cas l'action n'est pas totalement mauvaise, puisque l'acte vertueux est encore voulu pour lui-même, pour sa beauté propre, et de façon secondaire seulement pour l'honneur ou la gloire. L'action reste en elle-même vertueuse, mais à cette bonne action se mêle un acte mauvais : le bien et le mal sont mélangés. Ce n'est que par un long travail que cette subtile vanité peut être tout à fait détruite, que l'on peut parvenir à une totale pureté d'intention.

La magnanimité n'est pas mégalomanie

Un étudiant me posa un jour la question suivante : « Vladimir Lénine, Adolf Hitler, et Margaret Sanger¹³ sont l'incarnation du mal, mais après tout, ne sont-ils pas des êtres magnanimes ? »

Pour devenir magnanime, il faut d'abord posséder la vertu de prudence, la vertu de sagesse pratique. La prudence est le guide de toutes les vertus, car elle nous indique dans chaque situation comment nous comporter vertueusement. Celui qui n'est pas prudent est incapable de distinguer une conduite magnanime d'une conduite mégalomane.

Lénine, Hitler et Sanger pratiquèrent la ruse, non la prudence ; ils pratiquèrent la mégalomanie, non la magnanimité. Ils n'éprouvaient aucun intérêt pour la prudence, car ils n'éprouvaient aucun intérêt pour le bien.

Certains auteurs affirment que Lénine et Hitler furent des leaders « amoraux » ; en réalité ils ne furent pas des leaders, mais des manipulateurs, des manipulateurs sataniques. Le leadership ne peut être que vertueux. Les Grecs anciens comprenaient cela parfaitement¹⁴. Ceux d'entre nous qui ne sont pas dépourvus de sens commun le comprennent aussi.

La magnanimité et l'estime de soi sont des choses bien différentes

On ne doit pas confondre la magnanimité avec l'estime de soi. La magnanimité est une vertu ; l'estime de soi est un « feeling », une sensation (ce qui n'est pas forcément une mauvaise chose). Une vertu est quelque chose de stable et d'objectif ; une sensation peut être très instable, et elle est toujours subjective. On peut se lever le matin avec une puissante estime de soi et se coucher le soir du même jour avec la sensation d'être un « raté ».

La magnanimité est du domaine de l'être ; l'estime de soi est du domaine de l'avoir. Une personne pusillanime peut avoir une estime de soi débordante ; l'inverse est aussi vrai : une personne magnanime peut avoir une estime de soi extrêmement limitée.

Sentir sa grandeur ce n'est pas la même chose qu'*affirmer* sa grandeur. Pour sentir sa grandeur il n'est pas nécessaire d'avoir

conscience de ses talents et de ses capacités ; la flatterie suffit pour nous faire sentir notre grandeur. La magnanimité est le résultat de la connaissance de soi, alors que l'estime de soi dépend largement de la manière dont nous sommes perçus par les autres.

La « vertu de la jeunesse »

Pratiquer la magnanimité est normalement plus facile pour un jeune homme que pour un vieillard. Les jeunes, en effet, vivent surtout en espérance : ils ont tendance à regarder vers l'avenir et à entreprendre, alors que les vieillards ont tendance à regarder vers le passé et à limiter leurs désirs aux nécessités de l'existence¹⁵.

La magnanimité, toutefois, n'est pas une question d'âge : il y a des adolescents pusillanimes comme il y a des vieillards magnanimes. En d'autres termes, il y a des adolescents qui sont de véritables « vieillards » comme il y a des vieillards qui sont de véritables « adolescents ». Malgré les seize années passées dans les prisons et les camps de concentration soviétiques, l'ingénieur et écrivain russe Dimitri Panine restera jusqu'à sa mort en 1987 dans son exil parisien, cet adolescent à l'âme généreuse, remplie d'espérance et d'optimisme. Voici le portrait qu'Alexandre Soljenitsyne, son camarade de prison, dresse de lui sous le nom de Dimitri Sologdine dans *Le premier cercle* :

« Sologdine était un esclave insignifiant, sans aucun droit. Il avait déjà été emprisonné dix ans, mais comme c'était la seconde peine de prison qu'il purgeait, il n'y avait pour lui aucune perspective de libération. La jeunesse de sa femme s'était flétrie dans une vaine attente. Pour ne pas être congédiée de la place qu'elle avait actuellement, comme elle l'avait été bien des fois, elle avait menti, elle avait nié l'existence de son mari et cessé toute correspondance avec lui. Sologdine avait survécu aux

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

deviner les états d'âme, trouver les mots pour exprimer les pensées timides de ses interlocuteurs. Cette attitude inspirait la confiance et disposait à la sincérité [...]. Elle possédait plus que tout le don de suggestion : elle n'ordonnait pas, mais inspirait aux autres ses volontés, pour qu'ils les assimilent et les exécutent efficacement comme leurs volontés propres [...]. Mais Catherine travaillait avec plus d'assiduité sur ses manières et sur sa façon de traiter les autres que sur elle-même et sur ses sentiments et intentions [...]. L'absence de toute préoccupation pour sa formation morale propulsa Catherine hors du chemin – le chemin du développement personnel – sur lequel elle avait été placée par sa nature heureuse [...]. Catherine remarquait ses propres faiblesses et qualités sans les amoindrir ou les exagérer, elle les appelait par leur nom, mais sans le moindre remords de conscience, sans aucun regret, sans repentir [...]. L'arbre de la connaissance de soi, privé de l'amendement de la formation morale, donna le fruit malsain de la suffisance [...]. Parce qu'elle n'était qu'une créature de raison – une créature sans cœur – dans ses actions il y a plus d'effets et de panache que de grandeur et de créativité³⁰. »

Contemplant un instant ce portrait de Catherine. Il nous sert d'examen de conscience. C'est le portrait de la médiocrité qui se fait passer pour de la « grandeur ». C'est le portrait de ceux qui, parce qu'ils manquent de sens moral, sont incapables de développer en eux la vertu, et se trouvent obligés de diriger non par le caractère qu'ils ne possèdent pas, mais par des techniques de relations humaines qui trop souvent dégénèrent en manipulation. Et le résultat est toujours le même : beaucoup de bruit et beaucoup de flammes, mais peu de grandeur et peu de créativité. Peu de leadership.

Il n'est pas surprenant que Catherine qu'on appelle « la Grande » ait fait arrêter, torturer et envoyer en exil les

authentiques grands hommes de sa génération : Nikolai Novikov et Alexandre Radichtchev. Écrivains et philanthropes, critiques du servage, désireux d'améliorer le niveau éducatif et culturel du peuple russe, Novikov et Radichtchev étaient des hommes de caractère. L'histoire se souvient d'eux pour leur magnanimité ; elle se souvient de Catherine pour son égoïsme.

[25](#) S. Boulgakov, *Geroism i podvizhnitchestvo*, Moscou, Vekhi, 1909.

[26](#) I. Tourgueniev, *Pères et fils*[1863], chap. 16. Trad. de l'auteur.

[27](#) N. Gogol, *Vybrannye mesta iz perepiski s druziami*, Saint-Petersbourg, Azbuka-Klassika, 2008, p. 9. Trad. de l'auteur.

[28](#) K. Tchoukovsky, *O Tchekhov*, Moscou, Ruskij Put, 2008, p. 35. Trad. de l'auteur.

[29](#) *Ibid.* p. 54, 55, 70.

[30](#) V. O. Klioutchevsky, *Istoria Rossii* [1885]. Chapitre 75. Trad. de l'auteur.

CHAPITRE IV. DÉVELOPPER LA MAGNANIMITÉ

Il convient maintenant de réfléchir sur les moyens à mettre en oeuvre pour développer la magnanimité.

« *Cherche un homme, un vrai !* »

Pour développer la magnanimité, nous devons fréquenter des hommes et des femmes qui ont conscience de leur dignité, et qui la manifestent en pratique. Comme Diogène de Sinope qui se promenait en plein jour avec une lanterne allumée, en répétant : « Je cherche un homme, un vrai », nous devons nous aussi chercher dans notre entourage des hommes et des femmes authentiques qui sont des modèles et des guides pour l'action.

Bien qu'il semble que les êtres magnanimes soient difficiles à trouver, il est bien possible que nous en connaissions plus que nous le pensons. Souvent ils se trouvent à nos côtés.

Un participant à un séminaire de leadership à Almaty au Kazakhstan, me demanda un jour : « Dites-nous, Alexandre, qui sont pour vous les plus grands leaders ? » L'audience attendait probablement que je nomme les personnalités habituelles : Churchill, de Gaulle, Gandhi et Steve Jobs. Je réfléchis un instant, et répondit avec une profonde conviction : « Mes parents ! » Mon interlocuteur fut surpris par cette réponse. Je saisis la perplexité sur son visage. Mais au bout de quelques secondes, lui et la classe tout entière m'applaudirent chaleureusement. Ce fut une ovation à la grandeur de la vie ordinaire.

La grandeur, on la trouve avant tout chez ceux qui nous sont proches. Nous avons tous des qualités et des défauts, mais il est nécessaire de se concentrer sur les qualités de ceux qui nous

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

[45](#) *Michelin – Son histoire*, cit.

[46](#) Platon, *Gorgias* 483 a.

[47](#) F. Dostoïevski, *Les possédés*, 2,8.

[48](#) V. Soloviev, *Les trois rencontres* [1898] Trad. de l'auteur.

[49](#) J. Escriva, *Entretiens*, Paris, Le Laurier 1987, n. 114.

[50](#) *Éphésiens* 3, 20.

[51](#) V. Klioutchevski, *Cours d'histoire de la Russie*, [1904-1918],*cit.*, chap. 54.

CHAPITRE V. DÉVELOPPER L'HUMILITÉ

Considérons maintenant les moyens à mettre en œuvre pour développer l'humilité.

Pour croître en humilité il convient d'abord de saisir l'ampleur de cette vertu.

Au sens propre l'humilité est l'habitude de vivre dans la vérité. Vivre dans la vérité c'est reconnaître sa condition de créature (humilité métaphysique⁵²), ainsi que ses faiblesses naturelles et ses défauts personnels (humilité spirituelle). C'est aussi reconnaître sa dignité et sa grandeur (humilité ontologique⁵³), ainsi que son talent et sa vertu (humilité psychologique). Finalement c'est reconnaître la dignité et la grandeur de l'autre (humilité fraternelle).

L'humilité est le fruit de la connaissance de Dieu, de la connaissance de soi, et de la connaissance de l'autre.

Reconnais ton néant (l'humilité métaphysique)

Pratiquer l'humilité c'est d'abord reconnaître notre statut de créature : sans Dieu nous ne sommes rien, nous n'existons pas. Dieu crée à partir de rien et il maintient dans l'être tout ce qu'il crée. S'il cessait ne serait-ce qu'une seule seconde de penser à nous et de nous communiquer l'être, nous nous transformerions à l'instant même en néant. L'homme autonome, l'homme indépendant de Dieu, est pur néant.

L'humilité est une vertu *religieuse*. C'est l'attitude naturelle de la créature devant son Créateur. Les philosophes grecs connaissaient à peine l'humilité. Ce qui leur manquait pour cela c'était une juste idée de Dieu, de sa transcendance et de son action créatrice, qui après nous avoir donné l'être, nous le

conserve à chaque instant, justifiant ainsi à chaque instant l'humble prière de la créature.

En reconnaissant notre néant, nous reconnaissons aussi la grandeur de Dieu qui nous donne l'être. Cette reconnaissance est la condition de la paix intérieur et de la confiance dans l'action, car nous savons que ce Dieu qui nous maintient dans l'être n'est pas seulement un Dieu Créateur : il est « un Père plein de tendresse⁵⁴ » et il est Tout-Puissant.

Ceux qui se vantent de leur indépendance et de leur autonomie, ceux qui se vantent d'être des dieux pour eux-mêmes, ne peuvent découvrir la paix et la sérénité, car chaque jour et à chaque instant ils font l'expérience de leurs limites et de leurs misères. Le bonheur sans Dieu est une contradiction dans les termes.

Reconnais tes faiblesses (l'humilité spirituelle)

L'humilité spirituelle est la reconnaissance de « ce quelque chose qui combat contre la raison et qui lui résiste⁵⁵ », comme le constate Aristote : de ce « quelque chose » qui est en chacun de nous et que les chrétiens appellent la concupiscence – cette triple tendance vers les plaisirs de la chair, vers la richesse et le pouvoir, – qui est le résultat d'un désordre introduit dans la nature humaine par le péché originel.

Refuser de reconnaître ce désordre est une erreur dont les conséquences sont dramatiques : si l'on ne connaît pas la cause du mal, on ne connaît pas non plus le remède au mal, à savoir la pratique des vertus naturelles que nous développons par l'effort personnel et la pratique des vertus surnaturelles que nous recevons dans la prière et les sacrements institués par Jésus-Christ.

Lorsqu'un jour j'offris à François Michelin *La méthode Havard*, il regarda la couverture du livre et me répondit avec un

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

POST-SCRIPTUM 2 RÉPONSES AUX CRITIQUES

J'aimerais maintenant répondre aux critiques qui ont été adressées à *La méthode Havard*.

On m'a reproché d'avoir fondé mon système de leadership sur un concept moral qui ne serait compréhensible que par des européens.

À dire vrai, il n'y a pas de concept moral plus universel que la vertu. La tradition morale de l'Extrême-Orient est basée sur les mêmes intuitions que l'éthique aristotélicienne⁶⁴. C'est la vertu qui fait l'homme (« ren » en chinois, « jin » en japonais). L'homme sans vertu (fei-ren, hi-nin) est le « non-homme » comme l'indique l'idéogramme qui représente la négation et le mensonge (la désintégration intérieure) juxtaposée à l'idéogramme qui représente l'homme :

非

Ce n'est pas la philosophie antique, mais la philosophie moderne qui commence avec René Descartes et culmine avec Emmanuel Kant, qui est difficilement accessible aux non-européens.

On m'a reproché d'avoir brisé le schéma traditionnel qui fait de la magnanimité une partie de la vertu de courage et de l'humilité une partie de la vertu de maîtrise de soi.

Je ne suis pas le premier à avoir brisé ce schéma traditionnel. Nombreux sont ceux qui ont fait remarquer que le rattachement de la magnanimité au courage est artificiel⁶⁵ et que le rattachement de l'humilité à la maîtrise de soi est arbitraire⁶⁶. Ces classifications sont étrangères à Aristote⁶⁷ et si elles présentent un certain intérêt logique, elles n'ont aucun intérêt

d'un point de vue vital et pratique⁶⁸.

On m'a reproché de n'avoir pas mentionné la prudence (la sagesse pratique) comme vertu spécifique du leadership. C'est que la prudence, bien qu'elle soit une vertu *fondamentale* du leadership, comme le sont aussi le courage, la maîtrise de soi et la justice, n'est pas une vertu *spécifique* du leadership. Sans la prudence le leadership s'effondre, mais ce n'est pas la prudence qui crée le leadership.

La prudence est la vertu spécifique des décideurs. Mais un bon décideur n'est pas forcément un bon leader. Il ne le sera que s'il possède la magnanimité et l'humilité. Les décisions *propres* aux leaders – les décisions qui font grandir les hommes – sont les décisions magnanimes et humbles, et non pas les décisions *seulement* prudentes.

On m'a reproché d'avoir mentionné Jésus-Christ et le christianisme dans un livre sur le leadership et l'excellence personnelle.

À dire vrai, si je n'avais pas parlé du Christ et du christianisme dans cet ouvrage, j'aurais fait preuve de malhonnêteté intellectuelle, d'ingratitude, et aussi d'impiété.

De malhonnêteté intellectuelle, car Jésus-Christ est le modèle parfait du leadership, le modèle parfait de la magnanimité et de l'humilité. D'ingratitude, car je n'aurais jamais été capable d'élaborer *La méthode Havard* sans l'apport de la philosophie et de la théologie chrétiennes. D'impiété, car ma « méthode » ne serait qu'une supercherie diabolique.

Impiété ! Voici l'argument qui fut pour moi décisif. Lorsque j'éprouvais la tentation d'exclure de mon système le Christ et le Christianisme, le *Court récit sur l'Antéchrist* de Vladimir Soloviev me vint immédiatement à l'esprit. Dans cette œuvre, sa dernière, écrite en l'an 1900, quelques mois avant sa mort, le

visionnaire et philosophe russe parle de cet « homme remarquable » qui fera son apparition au début du XXI^e siècle dans les « États-Unis d'Europe » et écrira un livre au succès foudroyant qui fera de lui une star mondiale, un livre qui « plaira à tout le monde », un livre qui prônera des valeurs profondément chrétiennes, *mais dans lequel le nom du Christ ne sera mentionné nulle part*. Cet « homme remarquable » est bien sûr l'Antéchrist. Écrire un livre largement inspiré d'idéaux chrétiens sans mentionner le Christ aurait fait de moi, dans un certain sens, un suppôt de l'Antéchrist. Ce qui provoqua en moi un certain malaise.

Après deux mille ans de christianisme, parler de l'homme, de sa grandeur, de sa vocation à la perfection, parler de tout cela sans parler du Christ, c'est prendre position *contre* le Christ : par conviction, comme les pharisiens, ou par crainte, comme la foule qui demanda sa crucifixion.

On m'a reproché bien des choses, et ces reproches ne m'ont pas étonné : *La méthode Havard* n'est pas un livre traditionnel ; il est normal qu'il choque les mentalités sclérosées. Ce qui m'a étonné, c'est l'enthousiasme que ce livre a provoqué dans le monde entier, sans oublier la vieille Europe, où le préjugé anti-chrétien est encore très vivace. De 2007 à 2012 *La méthode Havard* a été traduite en quatorze langues.

[64](#) Voir Yu, Jiyuan. *The Ethics of Confucius and Aristotle : Mirrors of Virtue*, New York, Routledge, 2007.

[65](#) « Si Thomas d'Aquin n'a pas rompu le lien qui unit la magnanimité au courage, il l'a fait le plus tenu possible. Dans *Summa Theologica* II. II. 140, 2, ad 1, il laisse bien entrevoir à quel point le rattachement de la magnanimité à la force (courage) est artificiel » affirme R. A. Gauthier, l'un des plus grands thomistes du XX^e siècle (Cf. R. A. Gauthier *Magnanimité. L'Idéal de grandeur dans la philosophie païenne et dans la théologie chrétienne*. Paris, Vrin. 1951, p. 363).

[66](#) « Sans doute Thomas d'Aquin rattache-t-il l'humilité à la tempérance (maîtrise de soi). Mais il ne faut pas être dupe de cette classification, qui comporte une large part d'arbitraire » affirme R. A. Gauthier à la suite de R. P. Sertillanges, un autre thomiste de réputation internationale (Cf. R. A. Gauthier *Magnanimité*, cit., p. 460 et R. P. Sertillanges, *La Philosophie morale de saint Thomas d'Aquin*. Nouv. éd., Paris, Aubier-Montaigne, 1942, p. 353).

[67](#) C'est le philosophe stoïcien Chrysippe (280-206 av. J.-C.) qui fit de la magnanimité une partie de la vertu de courage. C'est dans un traité intitulé *De passionibus* faussement attribué à Andronicus de Rhodes (I^{er} siècle av. J.-C.) que l'humilité apparaît pour la première fois comme une partie de la vertu de maîtrise de soi.

[68](#) Cf. R. A. Gauthier. *Magnanimité*, cit, p.363.