



Marc Halévy

TAO

ET **MANAGEMENT**

La sagesse taoïste au service du manager

EYROLLES

Éditions d'Organisation

TAO ET ENTREPRISE : VERS UN MANAGEMENT JOYEUX !

Comment cultiver la sérénité et durer dans l'impermanence ?

Comment créer l'enthousiasme et permettre à chacun d'aller au bout de ses talents ?

Comment prendre de la distance et travailler avec joie ?

Alors que les entreprises sont plus que jamais en quête de sens, le taoïsme offre une formidable source d'inspiration et d'enseignements pour le manager.

En reprenant les concepts-clés de cet ensemble de traditions philosophiques et spirituelles, l'auteur fournit des conseils déterminants pour croître et être en phase avec le marché, ses collaborateurs et ses clients.

En lisant cet ouvrage, apprenez à :

- Être juste en cultivant le détachement, non le pouvoir
- Accompagner en cultivant l'écoute, non la domination
- Fédérer en cultivant l'ouverture, non la limite
- Fortifier en cultivant l'agir, non le « faire »

« L'HOMME NE VAUT QUE PAR CE QU'IL FAIT, POURVU
QUE CELA LE DÉPASSE ET LE GRANDISSE ».

MARC HALÉVY



Marc Halévy, physicien de la complexité, découvre le taoïsme en 1976 par la lecture du *Tao de la physique* de Fritjof Capra. Ébloui, il spécialise son parcours en « philosophie et histoire des religions » dans l'étude des grands classiques chinois et de Lao-Tseu en particulier. En parallèle, quinze ans de management de crise suivis de dix ans de prospective en entreprise lui ont montré que la sagesse taoïste et le management ont de plus en plus de choses à se dire.

Tao et management

La sagesse taoïste au service du manager

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Du même auteur, chez le même éditeur :
Le taoïsme

Chez le même éditeur :
Martine Renaud-Boulart, *Coach avec le bouddhisme*
Eugénie Vegleris, *Manager avec la philo*



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54435-0

Marc Halévy

Tao et management

La sagesse taoïste au service du manager

EYROLLES

Éditions d'Organisation

À tous ceux qui ont compris que RIEN n'est permanent.

À tous ceux qui ont compris que TOUT est vivant.

*À tous ceux qui savent que l'homme ne vaut que par ce
qu'il fait*

pourvu que cela le dépasse et le grandisse.

*« Du point de vue occidental, la Chine est tout simplement
l'autre pôle de l'expérience humaine. [...]
C'est seulement quand nous considérons la Chine
que nous pouvons enfin prendre une plus exacte mesure
de notre identité et que nous commençons à percevoir
quelle part de notre héritage relève de l'humanité universelle [...]. »*

*Simon Leys in L'Humeur, l'Honneur, l'Horreur.
Essai sur la culture et la politique chinoises*

Sommaire

Prologue

<i>Lao-Tseu, Tchouang-Tseu et les autres...</i>	1
---	---

Partie 1

Décryptage de la dynamique de l'entreprise	13
--	----

Le monde de l'entreprise : durer dans l'impermanence <i>L'entreprise et sa stabilité. Loi de la mouvance universelle.</i> <i>Construire.</i>	15
--	----

Le monde de l'entreprise : donner du sens <i>L'entreprise et sa finalité. L'éternel devenir. Fédérer.</i>	27
--	----

Le monde de l'entreprise : fructifier en cohérence <i>L'entreprise et sa cohésion. Tout fait unité. Durer.</i>	39
---	----

Le monde de l'entreprise : vivre « organique » <i>L'entreprise et son organisation. Une entité organique. Organiser.</i>	49
--	----

Le monde de l'entreprise : déployer ses cinq dimensions <i>L'entreprise et ses structures. La loi des cinq éléments. Optimiser.</i>	61
---	----

Partie 2

Le management : un art de vivre et de se comporter	71
--	----

Le management doit créer de l'enthousiasme <i>Un management naturel. L'esprit de la Nature. Enthousiasmer.</i>	73
---	----

Le management doit désencombrer l'entreprise <i>Un management simple. L'esprit de simplicité. Simplifier.</i>	81
--	----

Le management doit croître en harmonie <i>Un management harmonieux. L'esprit d'harmonie. Harmoniser.</i>	91
---	----

Le management doit s'inscrire dans la durée <i>Un management durable. L'esprit de longévité. Stabiliser.</i>	99
---	----

Le management doit faire « fleurir les rochers » <i>Un management joyeux. L'esprit de beauté. Épanouir.</i>	107
--	-----

Partie 3

Viser l'excellence en tout	115
Le manager doit vaincre les inquiétudes	
<i>Un manager serein. Cultiver la sérénité. Pacifier.</i>	117
Le manager doit « devenir ce qu'il est »	
<i>Un manager spontané. Cultiver la spontanéité. Vivre.</i>	125
Le manager doit faire mieux avec moins	
<i>Un manager frugal. Cultiver la frugalité. Économiser.</i>	133
Le manager doit prendre de la distance	
<i>Un manager détaché. Cultiver le détachement. Relativiser.</i>	143
Le manager doit faire sourire une veuve éplorée	
<i>Un manager souriant. Cultiver l'humour. Sourire.</i>	151

Partie 4

À l'égard des collaborateurs :	
se poser les bonnes questions	159
Comment être juste et lucide ?	
<i>La place des hommes. Les chiens de paille. Humaniser.</i>	161
Comment savoir qui a vraiment faim ?	
<i>Les justes rétributions. Ventre plein. Équilibrer.</i>	169
Comment « donner du soleil au ciel » ?	
<i>La qualité de vie au travail. Bien-être. Embellir.</i>	177
Comment renforcer les certitudes internes ?	
<i>L'éthique et les valeurs. Vertu. Fortifier.</i>	185
Comment leur permettre d'aller au bout de leurs talents ?	
<i>La maîtrise de l'art. Silence. Exceller.</i>	193

Partie 5

Le tao de l'action	201
Au sein de l'entreprise : accomplir « avec », et non « contre »	
<i>Non-agir. Agir par le non-agir. Accompagner.</i>	203
Au sein de l'entreprise : éveiller les vigilances	
<i>Opportunisme. Saisir l'instant. Éveiller.</i>	211

Au sein de l'entreprise : travailler avec joie <i>Joie. Chercher le bonheur. Passionner.</i>	219
Au sein de l'entreprise : devenir « juste parfait » <i>Adéquation. Viser juste. Ajuster.</i>	225
Au sein de l'entreprise : allier Eau et Feu <i>Masculin et féminin. Vivre en dialectique. Enrichir.</i>	233
Épilogue <i>L'entreprise tao</i>	243
Bibliographie	247
Index général	251

Prologue

Lao-Tseu, Tchouang-Tseu et les autres...

Ce prologue pose quelques jalons historiques et montre la place de la pensée taoïste au sein du monde chinois, face au confucianisme notamment.

Le taoïsme est le nom générique que l'Occident a donné à la philosophie du tao-chia issue de Lao-Tseu et Tchouang-Tseu et à la religion (avec ses pratiques magico-alchimiques) du tao-chiao, qui en a dérivé longtemps après.

Le taoïsme est la doctrine opposée au confucianisme qui fut la philosophie dominante à la cour des empereurs du Milieu.

Comme tous les mots en « isme », le taoïsme représente une étiquette que l'Occident a apposée sur un flacon contenant bien des breuvages différents, où il a rassemblé des histoires hétéroclites, des écoles et leurs ramifications, des regards spécifiques et leurs arborescences. D'emblée, nous voici déjà confrontés au cœur de la pensée chinoise. Nous classifions, nommons, étiquetons, conceptualisons. Mais si nous grattions un petit peu notre étiquette artificielle, nous découvririons un enchevêtrement apparemment inextricable. La mentalité chinoise n'exprime pas ses catégories à travers des typologies ; elle leur préfère des généalogies.

Comme le tao lui-même, le taoïsme est un flux, une histoire, des généalogies de généalogies, des dynasties de penseurs et de sages, de poètes et d'ermites, de demi-dieux et d'anonymes. Comme le tao, le taoïsme est un long fleuve qui coule vers l'océan de la sagesse. Même le terme « école » appelle à vigilance car, en Occident, une « école » philosophique se définit et se détermine comme l'ensemble des tenants d'une doctrine particulière, concurrente des autres doctrines d'école. En Chine, une école est bien plus une mémoire vivante qui prend source dans les travaux – souvent

perdus, fragmentaires ou apocryphes – de sages semi-mythiques dont on ne sait, en fait, presque rien. La biographie objective n'est guère dans le genre ou le goût chinois.

Sans s'opposer nécessairement, deux regards s'expriment : l'école-doctrine et l'école-mémoire, les typologies et les généalogies, les biographies et les hagiographies, la structure qui classe et le fleuve qui coule.

Il est donc difficile de faire œuvre d'histoire historienne au sein de ces foisonnements chinois qui s'écoulent, et se mêlent, et s'enchevêtrent, et s'unissent, et se séparent, et s'opposent et s'allient, sans logique apparente, au gré des soubresauts, des dynasties et des marasmes, au gré des règnes et des batailles, au gré des époques et des lieux. Les verbes chinois ne se conjuguent pas. Ils expriment tous une dynamique éternelle qui ne se traduit dans le réel qu'au seul instant présent. Ce que nous appelons le taoïsme est de cette nature : un regard particulier et éternel, immuable et vivant, qui se porte sur le monde et les hommes et qui, ici ou là, se manifeste plus intensément, plus profondément, plus durablement. On pourrait aussi parler de prolifération comme prolifère une fourmilière : parfois visible, souvent souterraine, avec quelques reines bien visibles et moult ouvrières et soldates éphémères et anonymes.

Toute l'aventure commença « il y a bien longtemps », en des temps immémoriaux que la mémoire rend mythiques, mais que les historiens datent d'il y a cinq ou six mille ans. Tout commence par un regard neuf sur le cosmos, sur la claire compréhension de celui-ci non comme une machine créée par un ingénieur – cela sera le regard de l'Occident –, mais comme une dynamique, un flot, un flux, un mouvement dont tout est issu, dont tout procède et où tout retourne. Ce flux, c'est le tao. Tao éternel et immuable. Tao fondateur de tout, intégrateur de tout, dévoreur de tout.

Là où l'Occident crut voir un assemblage d'atomes, selon des plans préconçus, la Chine vit un écoulement sans début ni fin, animé seulement de deux forces, de deux moteurs, de deux propensions qu'elle nomma yin et yang. Et dès que cette intuition originelle émergea, elle suscita une recherche et une compréhension du monde et, surtout, de son devenir. Car la Chine s'intéresse moins à

l'espace qu'au temps, moins à l'Être qu'au devenir. Son premier souci majeur, dès qu'elle eût choisi son regard fondateur, fut de chercher à deviner le devenir. Divination, donc...

À la source : le Yi-king

Depuis les très mythiques empereur Jaune et roi Wren, la Chine ancienne reconnaissait notre cosmos comme une unité organique mue par deux forces complémentaires et opposées : le yin et le yang, et présidée par un grand principe d'harmonie. Un livre fondateur, probablement contemporain de Moïse, expliquait, dans ce langage symbolique et obscur propre à l'Orient ancien, que tout était mutation, d'où son titre fameux : *Le Classique des mutations* ou Yi-king.

L'idée en est simple – même si ses applications peuvent devenir très vite assez complexes. L'histoire d'une personne, d'un village, d'un royaume est un flux continu que l'on peut comprendre comme la succession de leurs divers états et des mutations qui les font passer de l'un à l'autre. La divination, alors, revient à en caractériser l'état actuel et à en déduire, par des règles ésotériques et occultes, l'état suivant. Et puisque tout état est une combinaison de yin et de yang, et puisqu'une mutation se réduit toujours en la transformation d'un yin en yang, ou d'un yang en yin, il suffit de pénétrer et de maîtriser les arcanes du Yi-king pour se poser en devin.

Que nous dévoile ce livre curieux ? On y découvre que tout est travaillé par deux tendances, deux moteurs inséparables : le yin, représenté par un trait horizontal brisé, et le yang, figuré par un trait horizontal continu. On y découvre ensuite que les huit combinaisons possibles de trois traits superposés donnent les huit fondamentaux cosmiques, les huit forces ou formes à l'œuvre dans tout ce qui existe. On y découvre enfin que chaque situation vécue est la superposition de deux de ces huit trigrammes fondamentaux, soit un hexagramme de six traits. Il y a ainsi 64 hexagrammes possibles, donc 64 configurations vécues possibles.

Prédire, alors, revient à reconnaître lesquels des six traits yin ou yang de l'hexagramme représentant l'état actuel du sujet vont

muter et à transformer les yin mutants en yang, et les yang mutants en yin, pour connaître l'état vers lequel le sujet évolue.

De là naquirent des pratiques oraculaires qui n'ont rien perdu de leur acuité... Mais poursuivons notre périple sur le fleuve taoïsme : nous sortons à présent des brumes originelles, la divination cède le pas à la méditation, l'oracle devient pensée. Enfin Lao-Tseu vint...

Lao-Tseu

On sait peu de choses sur le fondateur du taoïsme philosophique. Une légende raconte que Lao-Tseu (« vieux maître », « vieil enfant » ou « maître Lao ») fut un lettré, archiviste à la cour du roi de Zhou. Vers la fin de sa vie, poussé à partir à cause de troubles politiques et guerriers, ou à cause d'une disgrâce, le vieux sage quitta la cour, monté sur son buffle, vers les montagnes. Là, le gardien de la passe lui demanda de ne pas partir sans laisser une trace de sa sagesse. Lao-Tseu, à cette demande, dicta, dit-on, son livre le Tao-te-king (*Classique du tao et de la vertu*). Une autre légende parle de sa naissance merveilleuse. Sa mère l'aurait conçu à la vue d'un dragon (symbole de connaissance et de sagesse) et l'aurait porté dans son ventre pendant 81 ans (le Tao-te-king comprend 81 chapitres). Il serait alors né avec de longs cheveux blancs et les longues oreilles pendantes qui caractérisent les grands sages.

Le Tao-te-king, seule œuvre de Lao-Tseu, est un livre étrange. Bien plus de la moitié des 81 chapitres ne viennent probablement pas de Lao-Tseu. Il est écrit en mandarin antique et affectionne une rédaction compacte, dense, économe d'idéogrammes, ce qui en rend la lecture difficile et le sens obscur. On pourrait probablement dire que le pendant occidental du Tao-te-king de Lao-Tseu, ce sont les *Fragments* d'Héraclite d'Éphèse, lui aussi surnommé « l'Obscur ».

Bizarrement, mais comme souvent, on connaît mieux Lao-Tseu et sa pensée au travers de ce qu'en dirent ses ennemis. Il est, en effet, admis par tous que le courant philosophique taoïste (le tao-chia), que symbolisent Lao-Tseu et Tchouang-Tseu, est à l'exact opposé du courant que symbolise le personnage de Confucius (Kong-Fu-Tseu) dont le nom fut latinisé par les Jésuites. Ce point mérite développement.

Taoïsme et confucianisme

Il y a l'homme. Il y a la Nature. Contrairement à l'Occident, qui place les deux termes de ce binaire face à face, en opposition, en relation de dominant à dominé, la pensée chinoise, essentiellement moniste, sait mettre l'homme dans la Nature, entre Ciel et Terre.

Comment l'homme doit-il donc régler son existence pour être en harmonie avec la Nature ? « En suivant le cours chaotique et naturel des choses de la Terre », clament les taoïstes. « En s'inspirant des règles strictes et rigoureuses du ciel », rétorquent les confucianistes. « Ici-et-maintenant », prônent les taoïstes. « Dans l'infini et l'éternel », répondent les confucianistes.

Le problème de fond est, on l'a vu, de vivre son existence en harmonie avec la Nature, seule voie de joie et de bonheur. Mais la Nature offre deux visages selon que l'on regarde alentour ou que l'on scrute le firmament. En effet, la vie sur Terre n'est que tumulte et foisonnement, diversité et profusion, chaos et prolifération, alors que les astres du ciel donnent une image de régularité quasi géométrique. Alors, que suivre ? L'exemple de la Terre ou celui du ciel ?

Le taoïsme opte clairement pour le tumulte chaotique et anarchique de la Terre : vivre heureux, c'est couler sa vie comme coule l'eau d'un torrent vers « l'Esprit de la Vallée ». Il suffit, pour comprendre ce large et profond regard taoïste sur le monde, d'admirer ces superbes dessins à l'encre où l'on voit montagnes chaotiques et brumes incertaines, arbres tortueux et torrents sauvages, et dont l'homme est presque absent, hors un tout petit personnage perdu comme un détail insignifiant.

Le confucianisme, quant à lui, prend exemple sur l'ordre céleste et y calque un ordre humain dont l'empereur est le soleil central et où tout se déroule selon les cycles et les rites prescrits jusque dans leurs moindres détails. La règle protocolaire ordonne toute l'existence de façon intemporelle et immuable.

C'est lorsque le confucianisme fut érigé en religion d'État et la philosophie taoïste bannie, qu'apparut la « religion » taoïste connue sous le nom de tao-chiao. Il faudra, un peu plus loin, en dire quelques mots. Mais en attendant, le personnage délicieux de Tchouang-Tseu permet de mieux comprendre pourquoi le taoïsme a souvent – sinon

toujours – été une épine dans le pied des pouvoirs en place. Tchouang-Tseu : le cynique, le libertaire, l'anarchiste. S'il fallait une comparaison grecque, Tchouang-Tseu pourrait être notre Diogène, assis dans son tonneau, accompagné de son chien (dont le mot grec a donné « cynique » en français). Diogène qui, voyant un gosse boire à même les mains, brisa son écuelle désormais perçue comme superflue. Ce Diogène, qui répond à l'empereur Alexandre, lequel l'admire et veut le récompenser, qu'il lui ferait moins d'ombre en se bougeant de son soleil.

Tchouang-Tseu

Tchouang-Tseu est le second philosophe taoïste, juste derrière son maître à penser, Lao-Tseu. On n'a de lui qu'un livre – mais quel livre – qui porte son nom : *Le Tchouang-Tseu* en 33 chapitres, livre plus radical, plus libertaire, plus anarchiste encore que celui de Lao-Tseu. Alors que le Tao-te-king manie l'abstraction et la métaphysique, le Tchouang-Tseu s'ancre plus volontiers – mais sans moins de profondeur – dans l'allégorie, la parabole ou la petite histoire.

Tchouang-Tseu vécut, dit-on, au IV^e siècle avant l'ère vulgaire. On ne sait rien ou presque de sa vie. S'il fallait caractériser Tchouang-Tseu, les adjectifs qui viendraient seraient : mystique, individualiste, anarchiste. Sans nul doute, Tchouang-Tseu, plus encore que Lao-Tseu, sera l'influence première des écoles ch'an qui donneront le zen quelques siècles plus tard, au Japon. Profitons-en pour clairement affirmer que ce que l'Occident appelle erronément le « bouddhisme » zen est infiniment plus taoïste que bouddhiste. Il me semble utile de bien faire comprendre que le zen est un avatar bien vivant du tao-chia vaguement saupoudré d'un peu de karma et de Bodhidharma empruntés au Grand Véhicule (mahayana) bouddhiste. Mais son fond et le fond de son fond sont intimement chinois. Voici un petit extrait célèbre du Tchouang-Tseu qui donne un avant-goût du bonhomme...

« Alors que Tchouang-Tseu pêchait à la ligne dans la rivière de P'ou, le roi de Tch'ou envoya deux de ses grands officiers pour lui faire des avances.

— Les deux officiers : “Notre prince désirerait vous confier la charge de son territoire.”

— Tchouang-Tseu : “J’ai entendu dire qu’il y a à Tch’ou une tortue sacrée morte depuis trois mille ans. Votre roi conserve sa carapace dans un panier enveloppé d’un linge, dans le haut du temple de ses ancêtres. Dites-moi si cette tortue aurait préféré vivre en traînant sa queue dans la boue ?”

— Les deux officiers : “Elle aurait préféré vivre en traînant sa queue dans la boue.”

— Tchouang-Tseu : “Allez-vous-en ! Je préfère moi aussi traîner ma queue dans la boue.” »

Il y a, derrière cette petite fable, un relent de liberté et de détachement qui interpelle notre époque, pétrie de conformismes et de soifs d’argent et de pouvoirs.

Tchouang-Tseu ne clôt pas le tao-chia, même s’il parfait l’œuvre métaphysique de Lao-Tseu en lui offrant son pendant allégorique. En somme, Lao-Tseu parle au cerveau gauche alors que Tchouang-Tseu parle au cerveau droit. La boucle se boucle, mais tout n’est pas dit. Lie-Tseu reprendra ces enseignements et les exprimera autour d’une idée centrale : le vide...

Lie-Tseu

Lie-Tseu est l’auteur d’un seul livre : *Le Vrai Classique du vide parfait...* tout un programme. On ne sait rien de lui. Certains historiens en viennent même à nier son existence et à attribuer son œuvre à Tchouang-Tseu lui-même. La seule donnée historique avérée le concernant est la parution officielle de ce livre fameux en... 732 de l’ère vulgaire, près de 1000 ans après sa rédaction supposée.

La grande idée du Lie-Tseu, c’est celle de vide. Mais dans l’esprit de Lie-Tseu, le vide n’est pas le néant, le non-être ou le « rien ». Il s’agit bien plus d’une notion proche du non-agir dont nous aurons à reparler longuement. Le vide de Lie-Tseu s’apparente à l’idée de vacuité telle que la connaît un certain bouddhisme. Il s’agit plutôt d’une absence. Absence de contrainte factice, de projection fantasmagorique, de

limites d'apparence. Absence d'encombrement, et tendance à la simplicité et à la frugalité maximales ainsi que Lie-Tseu lui-même décrit sa propre existence.

Faire le vide, c'est désencombrer sa vie, la vider de tous ses superflus, de tous ses inutiles, de toutes ses frivolités et fébrilités. Apologie d'une sérénité simple et naturelle, donc.

À la suite de Lie-Tseu, le mouvement du tao-chia prolifère dans les espaces philosophiques ; il explore, questionne, éprouve, va au bout des logiques et des non-logiques qu'il suscite. Mais toujours, le taoïsme revient au réel, au concret, à la vie vécue. Toujours la Terre le rappelle lorsqu'il va s'égarer dans le ciel trop vaste.

Le taoïsme est avant tout un mode de vie, une pratique, une ascèse, une *praxis* solidement ancrée dans ce réel. Vivre, c'est d'abord se construire une joie de vivre. Et qui mieux que le poète, que la poésie seraient capables d'en chanter les plaisirs et les joies, les douleurs et les souffrances ? La culture chinoise, dans toutes ses dimensions, est imprégnée, à la moelle, de poésie. La poésie chinoise, si intimement liée à la calligraphie et au dessin à l'encre et au pinceau, développe une sorte d'art total. La poésie taoïste est sobre, frugale, elliptique. Les haïkus japonais – qui sont des petits poèmes extrêmement brefs visant à dire l'évanescence des choses – lui doivent beaucoup. Les poètes taoïstes furent très nombreux. Parmi eux, il en est un qui chante l'ivresse : Li-Po...

Li-Po et l'ivresse

Souvent on rencontre des petites statuettes ou figurines de « bouddhas » hilares et gras, aux longues oreilles et au crâne chauve, vêtus d'une robe monacale dépenaillée. Il ne s'agit aucunement de « bouddhas », mais de moines taoïstes errants qui parcouraient les chemins de campagne en Chine ancienne, riant de tout et se gaussant de tous, armés d'ironie parfois grossière, parfois subtile. Li-Po était de ceux-là. Poète, philosophe et ripailleux. Traînant sa sagesse d'auberge en bordel à l'instar d'un Silène, précepteur ivrogne et divin de Dionysos. De son vrai nom, il s'appelait Li-Taï-Pé. Depuis mille ans, ses poèmes ornent la bibliothèque des lettrés autant que le mur des paysans.

« La vie est comme un éclair fugitif ;
 Son éclat dure à peine le temps d'être aperçu.
 Si le ciel et la terre sont immuables,
 Que le changement est rapide sur le visage de chacun de
 nous !

Ô vous, qui êtes en face du vin et qui hésitez à boire,
 Pour prendre le plaisir, dites-moi, je vous prie, qui vous
 attendez. »

Ce poème est typique. On y retrouve des accents de Ronsard ou de Villon. Aussi du « *carpe diem* » à la Rabelais. Ou, encore, de l'ici-et-maintenant zen. Il fait en outre penser aux quatrains d'un Omar Khayyâm, entre vin et divin.

L'idée maîtresse, derrière ce personnage truculent de Li-Po, est celle d'ivresse. Non de l'ivresse vineuse et ivrogne, mais de l'ivresse mystique, de cette extase que vit l'homme sorti de lui-même pour plonger dans le tao cosmique, d'une ivresse océanique, dirait-on, au risque de plagier Freud. L'ivresse de Li-Po est donc extatique et mystique : fusion totale et joyeuse avec le réel ici-et-maintenant. Non plus penser le tao, mais le vivre radicalement, totalement, intensément.

Comme dans toutes les traditions spirituelles, face à cette mystique de l'extase individuelle émerge peu à peu la tentation religieuse de traduire l'extase, et de passer de l'individuel au collectif, de transformer les jeux ou les techniques personnels des sages, en rites et en règles communs pour le peuple, de traduire les symboles ouverts en superstitions fermées. L'heure du tao-chiao a sonné...

Une religion magico-alchimiste : le tao-chiao

Le taoïsme quitta la pure philosophie, le pur amour de la sagesse pour devenir une religion avec rites et clergé. Il devint le tao-chiao encore pratiqué de nos jours, surtout à Taïwan.

Le taoïsme, on l'a vu, a opté pour la Terre, la matière, le réel tangible et concret, la vie charnelle. Aussi, très logiquement, lorsqu'il sortit de son élitisme philosophique, il entra dans des pratiques religieuses axées sur une quête d'immortalité au moyen de rites magiques

et de quêtes alchimiques. La pierre philosophale chinoise ne cherchait pas à transformer le plomb en or, mais visait l'immortalité, la « longue vie ». D'ailleurs, en Chine, les sages intemporels sont appelés les Immortels, c'est assez dire. Lao-Tseu fait évidemment partie de ce club très fermé, au point que le tao-chiao l'a divinisé.

L'alchimie taoïste a préparé bien des décoctions d'immortalité, bien des élixirs de longue vie. La cuisine chinoise en a gardé quelques traces, des ailerons de requins aux œufs de cent ans, en passant par les nids d'hirondelles et autres poudres de corne de rhinocéros. Cela peut faire sourire, mais quelle différence y a-t-il entre la quête d'immortalité chinoise et le salut dans la vie éternelle chrétienne ? Là, l'aileron de requin a remplacé l'hostie d'ici, voilà tout. Mais le désir infini du dépassement du scandale de la mort est identique.

Le tao-chiao n'est mentionné dans le présent livre que pour mémoire car l'objet de notre travail ici est le tao-chia seulement. Il faut néanmoins attirer l'attention sur la continuité généalogique de l'un à l'autre, comme il y a une totale continuité généalogique du tao-chiao aux médecines et diététiques chinoises, à l'acupuncture, au feng-shui, à la calligraphie minimaliste, aux arts martiaux, dont le kung-fu chinois du temple de Shaolin est l'ancêtre commun, etc.

Il faut insister : le taoïsme est concret et pratique – c'est une praxis –, il est avant tout un mode de vie, un art de vivre. Aucune dimension de la vie réelle ne lui échappe. La dialectique du yin et du yang, le principe d'harmonie et d'impermanence du tao sont partout, éclairent tout, imprègnent tout et inspirent chacun dans ses moindres faits et gestes. Qu'en est-il aujourd'hui, dans cette Chine qui s'est éveillée et qui fonce à toute allure vers les mêmes rêves et illusions qui questionnent si fort l'Occident ?

Le taoïsme aujourd'hui

Mao Tsé-Toung, lors de la révolution culturelle, a décapité les élites philosophiques et sapientiales de la Chine continentale. La Chine de nos jours commence à s'en rendre compte et sait que le prix à payer par les générations futures sera lourd. Infiniment lourd. Le déchaînement des appétits matériels et financiers des nouveaux riches de

Shanghai ou des autres mégaloïles de la côte Est est tout à l'opposé de la simplicité, de la frugalité et du respect de la Nature propres au taoïsme.

Le taoïsme de la branche tao-chiao s'est perpétué à Taïwan et tente progressivement un retour, plus ou moins toléré, vers le continent. Mais sous le contrôle strict du pouvoir communiste, cela va sans dire. Il n'empêche : la tradition renaît, frileuse, prudente, balbutiante... mais vivante.

Quant au tao-chia, c'est-à-dire au taoïsme philosophique de Lao-Tseu et de Tchouang-Tseu, il nourrit toutes les écoles zen du Japon et de Corée, mais aussi d'Occident, sans que celles-ci ne s'en aperçoivent toujours. Car, répétons-le, le zen, c'est du tao saupoudré d'un tout petit peu de Bouddha.

Partie 1

Décryptage de la dynamique de l'entreprise

Le taoïsme propose une cosmologie originale. Les dieux n'y jouent aucun rôle. Le monde y est présenté comme une dynamique, un processus qui se construit comme pousse un arbre. Ce processus est le tao même.

Comment définir, ou simplement décrire, une entreprise ? Je penche à déclarer que l'entreprise, c'est d'abord un lieu de passion : passion d'un métier, passion d'une aventure humaine, passion d'une quête concrète, vécue au jour le jour. L'entreprise, c'est ensuite un lieu de projet ou, plus précisément peut-être, un lieu d'intention(s) où s'élabore un futur que l'on se choisit malgré les aléas et les fluctuations du monde alentour. L'entreprise, c'est enfin un lieu de convergence où des ressources variées s'entremêlent pour faire émerger de la valeur. De la valeur économique, surtout, mais aussi toutes autres formes de valeur. Passion. Projet. Valeur.

Les cinq chapitres de cette première partie s'attacheront à lire, au travers du regard taoïste, cinq caractéristiques prégnantes de l'entreprise occidentale : la stabilité face à l'impermanence, la finalité face à la modalité, la cohésion face à la dilution, l'organisation face au chaos et les structures face aux fluctuations.

Le monde de l'entreprise : durer dans l'impermanence

L'entreprise et sa stabilité. Loi de la mouvance universelle. Construire.

La permanence est une illusion : tout se transforme sans arrêt. Rien n'est jamais acquis. L'entreprise, elle-même organisme vivant en marche, doit apprendre cette fluidité, cette impermanence radicale.

Évolution et changement, métamorphose et fluidité

Dans la Grèce antique, deux petites bourgades rivalisaient de sagesse. L'une était occidentale : Élée, en Lucanie italienne, et s'enorgueillissait d'être la patrie phocéenne de Parménide et de Zénon. L'autre, Éphèse, était orientale, sur la côte égéenne de l'actuelle Turquie, patrie d'Héraclite et dépositaire d'une des sept merveilles du monde d'alors : une sorte de Cybèle éphésienne aux multiples seins abondants et laiteux, dont les Grecs firent une Artémis et les Romains une Diane. Héraclite l'Oriental. Parménide l'Occidental. Tout un symbole.

Ce qui les opposait, oppose encore, dans leurs tréfonds, les visions européenne et chinoise du monde. Au cœur de cette opposition, la fixité et le mouvement. Du côté occidental, la fixité et l'immutabilité de l'Être sont centrales : les mouvements, les évolutions, les transformations ne sont que des accidents d'un cosmos imparfait qui tend à retrouver la perfection immobile de l'Idée suprême, de son Dieu créateur immuable, de l'Être absolu et un. Du côté oriental, ce sont la fixité, l'immutabilité, le repos qui sont les « accidents », alors que la loi essentielle, fondatrice de tout, est le mouvement du devenir. « *Tout coule* » aimait à dire Héraclite d'Éphèse.

Deux métaphysiques inconciliables s'opposent, donc : celle de l'Être de Parménide et de Platon et de toute la chrétienté derrière eux, et celle du devenir d'Héraclite et de Lao-Tseu que l'Occident a remise mais que l'Orient a cultivée pendant trois millénaires.

L'entreprise est probablement bien éloignée de ces querelles métaphysiques. Cependant, celles-ci fondent le regard que l'on porte sur elle. Le regard occidental cherche la stabilité et la rigidité. Le regard oriental cherche le mouvement et la fluidité. Le changement inquiète l'Occidental qui y résiste. Le repos angoisse l'Oriental qui s'y languit.

Le manager occidental affectionne la constance, la logique imperturbable, l'ordre mécanique des avenir prévisibles et contrôlés ; il fixe les échéances et les objectifs ; il signe des contrats intangibles et durables ; il érige des organisations hiérarchiques et solides. Il voudrait bien pouvoir travailler à son entreprise comme son Dieu créateur avait créé le monde : du dehors, nimbé de sa plénitude, de sa perfection, de son immuable quant-à-soi, de son imperturbable sérénité.

Il y a un côté hiératique dans cette posture occidentale que je caricature un peu ici, mais qui affectionne l'airain et la pierre bien plus que le torrent ou le vent. En Chine ancienne, rien de tel. L'autre jour, je dînais avec mon ami Chen, philosophe et calligraphe chinois, et deux dirigeants européens. La conversation vira précisément vers la notion de contrat et fit se plaindre nos deux compères occidentaux du peu de cas que leurs interlocuteurs chinois faisaient des contrats pourtant dûment signés par les deux parties. Et Chen de leur expliquer qu'un contrat est une absurdité puisqu'il tente de nier le temps, qu'il fixe aujourd'hui les conditions et caractéristiques de quelque chose d'inconnu qui se passera peut-être plus tard. Deux regards, donc. L'un visant la pérennité, la stabilité, le contrôle. L'autre privilégiant le présent, le temps qui passe, la transformation, l'évolution de tout en tout, la fluidité. Bref : le tao.

En mandarin, le mot *tao* (écrit *dao* en pinyin¹) signifie « flux, chemin, voie, écoulement ». Il est le concept fondateur de la pensée chinoise

1. Le pinyin est un mode conventionnel récent de translation des idéogrammes et sons chinois vers l'alphabet latin. Ainsi Pékin y devient Beijing, et Lao-Tseu Laozi.

et, depuis elle et au-delà d'elle, de toute la pensée extrême-orientale (en japonais, *tao* se dit *do* comme dans *kara-té-do* : « voie de la main nue », ou *ju-do* : « voie de la souplesse », ou encore *ai-ki-do* : « voie de l'énergie en harmonie » ou, enfin, *bu-shi-do* : « voie du guerrier noble »). En ce sens, il occupe la place centrale que le mot Dieu occupe dans la pensée occidentale (même pour en nier l'existence).

Au sens le plus profond de la cosmologie chinoise, le tao indique que tout ce qui existe est le fruit passager et changeant d'un processus cosmique, unique et perpétuel, créateur et irrépressible : le tao. Le zen, héritier direct du tao, est coutumier de la métaphore qui dit que le tao est l'océan dont tous les êtres et toutes les choses ne sont que des vagues superficielles. Tout est processus : voilà ce qu'il faut reconnaître et retenir.

L'entreprise n'est pas un temple statique de pierre et d'airain, elle est un processus qui tresse, au fil du temps, ses trois brins principaux que sont sa passion, son projet et sa valeur. Ce qui fonde l'entreprise, c'est sa dynamique, pas ses structures. Ce ne sont pas ses structures qui fondent sa pérennité, mais bien plutôt la force de son intention : la finalité prime sur toutes les modalités.

Le tao est donc cet écoulement cosmique dont le temps et tous les mouvements révèlent la réalité. L'univers, c'est d'abord une dynamique, un élan, un jaillissement (l'Occident a appelé cela le big-bang). Et tout ce qui existe, du plus microscopique au plus macroscopique, participe de et à cette dynamique universelle, à cet écoulement cosmique : l'univers est une histoire qui se raconte elle-même et à elle-même.

On comprend assez bien pourquoi la notion de généalogie – ressuscitée en Occident par Nietzsche qui parle de « *généalogie de la morale* », par exemple – est si cruciale aux yeux des Chinois, pour qui le culte des ancêtres et la piété filiale ont été les deux mamelles centrales de toute éducation.

Dans cette logique, une éthique et une morale aux antipodes de celles de l'Occident s'élaborent : un être individuel n'a aucun intérêt, aucune valeur en soi et par soi. Un individu ne vaut rien par lui-même. L'homme ne prend dignité et valeur que par ce qu'il fait, que par sa contribution claire au processus culturel ou vital qui le porte et dont il n'est qu'une très temporaire et très partielle incarnation.

Il ne s'agit pas d'un quelconque mépris pour la vie humaine individuelle, mais de sa sublimation. Nous sommes là à des millions de lieues de notre humanisme qui fait de chaque individu l'être le plus précieux de l'univers et le centre du monde, de son monde, au moins. Pour la Chine, notre culte de l'individu et de sa « dignité » intrinsèque n'a aucun sens. Notre individualisme lui paraît non seulement absurde, mais odieux car il nie, pour elle, l'essentiel : l'écoulement du Tout bien au-delà de l'existence de ses parties.

Notre « *Déclaration universelle des droits de l'homme* », apologie exacerbée de l'individualisme et des valeurs chrétiennes, est risible – voire diabolique – pour un Chinois. Le processus, le tao donc, seul importe.

Comment durer dans l'impermanence ?

Pour mieux faire comprendre l'idée que l'entreprise est un processus vivant, et non un objet mécanique...

Premier outil : la métaphore de la pellicule cinématographique

Il y a deux manières d'étudier la bobine d'une ancienne pellicule de film. La première est de faire se succéder les arrêts sur image et de découper la bobine en photographies successives afin d'en analyser et d'en comparer les détails. De cette étude minutieuse sortira, à n'en pas douter, une belle encyclopédie des règles d'or de la prise de vue, de l'éclairage, de la prise de son, de la mise en scène et du placement des acteurs, des couleurs et de leur harmonie ou contraste, etc. Mais est-ce là l'essentiel ? Car l'autre manière d'étudier ce film, c'est d'en laisser se dérouler la pellicule et d'en visionner l'histoire. Plus d'arrêt sur image : laisser le flux d'images développer sa logique au-delà de toutes les règles cinématographiques. L'essentiel du film n'est pas la technique du réalisateur, mais l'histoire qu'il raconte !

Dans l'entreprise, ces deux approches s'appliquent tout autant. Les arrêts sur image sont légion dans les méthodes occidentales de management : tableaux de bord et revues mensuelles du « réalisé »

face au « budgété », *quarterly reports*, bilans et comptes annuels. Mais quand donc s'intéresse-t-on à l'histoire que raconte l'entreprise (voir ci-dessous au paragraphe « Conseils ») ?

Pour le dire autrement, toute entreprise est un arbre qui pousse, saison après saison, élagages après tailles, fumages après cueillettes, floraisons après greffes. Et cet arbre croît continûment que l'on prenne, ou non, des photos de lui de temps en temps. Ce qui importe, c'est la raison profonde qui le fait pousser. Où est son intention ? Où est sa finalité ? Qu'est-ce qui le pousse à croître, à verdier, à fructifier ? Cette idée de la finalité de l'entreprise sera étudiée dans le chapitre qui suit.

Deuxième outil : le temps et la durée

Qui dit « processus » dit « flux qui s'écoule » et dit, donc, « temps qui passe et durée qui s'accumule ». Temps et durée, donc. Au fond, se pose la difficile question de notre rapport au temps et à la durée. En Orient, seul le présent est vécu comme réel : l'ici-et-maintenant ; le temps n'est ni maîtrisable ni maîtrisé car tout peut arriver à tout instant et le contrôle du temps est totalement illusoire. À l'inverse, l'Occident veut dominer le temps, le contrôler ; il est obsédé de planification, de projections, de définitions d'objectifs et de plans d'action. Tout cela est fort bien, mais il ne faut pas oublier les conditions *sine qua non* de planifiabilité. Elles sont trois : d'abord fixer des objectifs stables et précis, sinon, comment élaborer un itinéraire lorsque la destination change tout le temps ? ; ensuite, être sûr de la linéarité des étapes et de leur succession, sinon des boucles s'installent qui mangent le temps dans leur cercle vicieux ; enfin, et surtout, détenir une parfaite maîtrise d'une large majorité des paramètres, car à quoi nous servirait de planifier un processus dont peu dépend de nous ? Or, plus aucune de ces trois conditions n'est satisfaite dans notre monde complexe et turbulent, instable et effréné. Il faut alors oublier le fantasme de la planification et entrer dans une logique de synchronisation où l'essentiel est de tirer le maximum d'effets positifs des opportunités du présent et de stimuler l'optimisation des ajustements mutuels entre les parties prenantes.

Moins on organise, planifie, ordonne et prévoit, plus grand est le nombre des possibles : l'organisation ferme le champ des possibles

alors que l'éveil à l'ici-et-maintenant l'ouvre. L'obsession des résultats à fournir et des objectifs à atteindre rend aveugle à la réalité du réel, ici-et-maintenant.

La sagesse du tao aime à opposer l'eau qui coule et le caillou qui lui résiste. Quels que soient le ou les cailloux dans son lit, l'eau trouvera toujours un chemin pour couler vers l'aval. Les cailloux ne lui importent guère : elle les contourne et, les contournant, elle les use jusqu'à les réduire en sable. Fluidité contre fixité. Orient et Occident. L'eau qui coule. Le caillou qui lutte.

Troisième outil : le chemin et le destin

Ce changement de regard a une portée philosophique immense puisqu'il opère une substitution qui est au cœur du différend entre pensée occidentale et pensée taoïste qui, elle, prône de se concentrer bien plus sur le chemin que sur la destination. Ce n'est pas le résultat qui doit être l'obsession du moment, mais la qualité et la perfection de l'acte – c'est la seule chose que l'on maîtrise vraiment. Le résultat est une conséquence. Le résultat sera bon si l'acte est parfait. Nous pourrions en reparler au chapitre « Au sein de l'entreprise : devenir "juste parfait" » dans la dernière partie de cet ouvrage.

Mais déjà, ici, il faut souligner le gouffre qui sépare les deux attitudes : d'un côté, l'expression compulsive de ce que l'on veut ; de l'autre, la perfection obsessionnelle de ce que l'on fait. Vouloir ou faire ?

Le processus « entreprise » poursuit toujours sa logique propre : il s'accomplit comme pousse un arbre, et l'arbre ne « veut » rien, n'a aucun objectif, n'attend aucun résultat précis. Il est seulement mû par l'intention, héritée de sa graine, de devenir toujours plus « arbre » et d'accomplir au mieux cet arbre potentiel que sa graine renfermait déjà. Il n'y a ni objectif ni résultat à atteindre : seulement la réalisation de soi au mieux, avec ce qui se présente, malgré ce qui se présente.

Le manager occidental est tout entier habité par ces notions de résultats et d'objectifs à atteindre. Cela n'a, pour le taoïste, aucun sens, pour la simple raison qu'il est illusoire de croire que l'on contrôle le monde et son évolution, les événements et leurs apparitions, les

impondérables et leurs perturbations. Pour lui, l'entreprise est un processus vivant, construit dans l'ici-et-maintenant, par un dialogue profond et permanent entre une intention et une situation. Chaque pas est une décision. Rien ne permet de présager quel sera l'itinéraire futur. Muni de son intention comme d'une boussole et de sa lucidité quant à sa situation actuelle et les opportunités qu'elle offre, le manager taoïste avance pas à pas et crée son chemin au fur et à mesure « de son avancement ». En somme, il n'a aucun itinéraire car il sait que des obstacles imprévisibles viendront, de toutes les façons, contrarier, sinon contrecarrer, ses plans. Il n'en fait donc pas.

En résumé, la grande différence entre le management occidental et le management taoïste tient dans la désignation du moteur intime de l'entreprise. Pour le management occidental, ce moteur est la projection que l'on fait en termes d'objectifs et de résultats à atteindre en se battant contre les événements et les forces du temps. Pour le management taoïste, ce moteur est l'attention que l'on porte au rapport entre la situation présente et l'intention fondatrice, en exploitant toutes les énergies et opportunités du temps.

Quatrième outil : le « contre » et le « avec »

Très profondément, l'Occident se positionne face à la Nature et en lutte avec elle : l'homme s'y construit contre le monde. En Orient, la relation s'inverse : l'homme fait intégralement partie de la Nature et ne peut s'épanouir qu'avec elle. D'un côté, la lutte ; de l'autre, l'harmonie.

Le taoïste est très proche du marin à la voile qui sait que, pour pouvoir aller où il veut, il doit d'abord se soumettre à la mer, à ses vents, à ses courants, à ses vagues afin de pouvoir les utiliser à son profit – c'est toute la philosophie de l'aïkido et de la plupart des arts martiaux inventés à Shaolin.

Le manager taoïste ne veut pas dominer le monde, ne veut pas contrôler l'histoire, ne veut pas subjuguer la Nature ; il veut seulement poursuivre son intention et tracer son chemin en exploitant tout ce que le réel lui offre à chaque pas.

Conseils

Première méthode : l'entreprise-légende

L'entreprise est un processus vivant dont nos instruments de mesure de performance ne sont que des arrêts sur image, toujours partiels et partiels, toujours imparfaits et totalement insuffisants. Ce n'est donc pas sur la base de ces photographies si pauvres que l'on pourra espérer faire comprendre et faire vivre l'entreprise, son métier, sa passion, ses valeurs. « *Ceci n'est pas une pipe* », écrivait Magritte sous son dessin de pipe. Le dessin n'est pas la pipe. La carte n'est pas le territoire. La représentation ou le modèle ne sont pas le réel.

Comment, dès lors, faire partager l'essentiel ? Comment enthousiasmer une nouvelle recrue pour cette aventure qu'est l'entreprise ? En se souvenant de la parabole de la pellicule cinématographique et en racontant l'entreprise comme une histoire qui s'écrit un peu chaque jour et dont les collaborateurs et autres parties prenantes sont les acteurs sur la scène de la vie économique et sociale. Raconter une histoire... sans raconter d'histoires. Raconter l'histoire que l'entreprise a déjà vécue – c'est sa mémoire – et celle que l'on voudrait lui faire vivre – c'est son intention-projet. Monter ainsi, au moyen d'une belle métaphore, cette entreprise-processus à l'œuvre.

Seconde méthode : l'entreprise-chemin

On l'a dit, il s'agit de bien voir l'entreprise non comme un objectif à atteindre, mais comme un chemin à tracer. Il ne s'agit pas de viser des résultats et des objectifs futurs, mais d'affirmer une intention intemporelle et une lucidité opportuniste dans chaque présent. Pour nous, Occidentaux formatés à cœur par tous nos outils de planification, cette révolution culturelle est d'amplitude. Essayons, néanmoins.

Imaginons... Il est tard dans l'après-midi. Nous sommes en haut d'une montagne inconnue. La seule idée qui soit sûre, c'est qu'il nous faut descendre et rejoindre le bourg qui se cache au fond de la vallée. La nuit va tomber. Il n'y a aucun chemin tracé ou balisé. Va-t-on définir des horaires de progression, un itinéraire de marche ? Bref : va-t-on planifier ? La réponse ne peut être que négative. Notre

progression ne pourra se faire que pas à pas, d'un obstacle imprévu à l'autre, guidée seulement par notre intention ferme de descendre vers la vallée à la recherche d'un havre de paix où, peut-être, qui sait, nous trouverons une bonne bouteille de Mondeuse pour accompagner une raclette et un peu de viande des Grisons... Courage ! Il faut seulement marcher...

La métaphore est réaliste : toute entreprise est bien une telle progression semi-aveugle, en terrain inconnu, où les obstacles surgissent là où rien ne les laissait présager ou deviner. Une progression faite de contours et de détours, de « rebrousse-chemin » et de dégringolades-glissades. Notre monde de plus en plus complexe, donc de plus en plus imprévisible, met à mal nos fantasmes planificateurs : nous consommons beaucoup de temps et d'énergie à construire des plans, et à expliquer, ensuite, chaque mois, pourquoi le réalisé et le prévu ne correspondent pas. Et cette explication est toujours la même : il est de moins en moins possible de prévoir. Dont acte ! Alors ? Alors il faut changer de modèle de management. La clé n'en est plus la prévision, mais l'intention. Il ne s'agit plus d'atteindre des résultats et des objectifs prédéfinis, mais de réussir, chaque jour, tout ce qu'il était possible de faire, ce jour-là, pour réaliser l'intention collective de l'entreprise. Et d'abord, il faut exprimer cette intention (nous verrons comment dans la suite de l'ouvrage). Pour le reste, une fois l'intention clairement affirmée, tout tient en deux mots : disponibilité et excellence. Disponibilité pour être en éveil, pour être lucide et pour tirer de chaque événement, de chaque situation toute l'énergie qu'ils recèlent. Excellence pour utiliser cette énergie au mieux au service de notre intention, pour faire toujours mieux avec toujours moins.

Exemple

Le texte ci-dessous, de Tchouang-Tseu, illustre parfaitement l'idée d'un processus de travail qui se développe en harmonie avec le réel.

« Le boucher du prince Hœi de Leang dépeçait un bœuf. Sans effort, méthodiquement, comme en mesure, son couteau détachait la peau, tranchait les chairs, disjoignait les articulations.

— Vous êtes vraiment habile, lui dit le prince, qui le regardait faire.

— Tout mon art, répondit le boucher, consiste à n'envisager que le principe du découpage. Quand je débutai, je pensais au bœuf. Après trois ans d'exercice, je commençai à oublier l'objet. Maintenant quand je découpe, je n'ai plus en esprit que le principe. Mes sens n'agissent plus ; seule ma volonté est active. Suivant les lignes naturelles du bœuf, mon couteau pénètre et divise, tranchant les chairs molles, contournant les os, faisant sa besogne comme naturellement et sans effort. Et cela, sans s'user, parce qu'il ne s'attaque pas aux parties dures. Un débutant use un couteau par mois. Un boucher médiocre use un couteau par an. Le même couteau me sert depuis dix-neuf ans. Il a dépecé plusieurs milliers de bœufs, sans éprouver aucune usure. Parce que je ne le fais passer que là où il peut passer.

— Merci, dit le prince Hoei au boucher, vous venez de m'enseigner comment on fait durer la vie, en ne la faisant servir qu'à ce qui ne l'use pas. »

*

Trouvez une bonne métaphore pour faire comprendre votre entreprise. Une manière de faire est de jouer au portrait... chinois. Si mon entreprise était... un film, un héros, un roman, une aventure, une époque, un fleuve, une bande dessinée, une légende, un conte, etc., ce serait... ! Mettez ensemble toutes ces réponses et reformulez le tout, de façon cohérente, en une seule phrase et en cherchant ce que tout cela exprime de plus profond.

.....

.....

*

Formulez l'intention intemporelle de votre propre vie professionnelle. Qu'est-ce qui vous pousse, au fond de vous ? Pourquoi et pour quoi travaillez-vous ? Prenez le temps d'y penser et, surtout, ne vous contentez pas de réponses triviales, immédiates, primaires. Allez au fond de vous et réveillez vos passions et tensions, vos intentions et vocations.

.....

.....

Il y a bien longtemps, un chevalier vit trois tailleurs de pierre à l'œuvre. Tous trois faisaient exactement la même chose : ciseau, maillet, pierre, mains, doigts... Le chevalier demanda à chacun : « Que fais-tu ? » Il obtint trois réponses bien différentes.

Du premier : « Je gagne ma vie. »

Du deuxième : « J'aime faire mon métier. »

Du dernier : « Je construis une cathédrale. »

Quelle est cette vie qu'il faudrait « gagner » ? Quel est votre métier, vraiment ? Et vos vrais talents ? Quelle est votre cathédrale ? Y en a-t-il seulement une ?

.....

.....

Le monde de l'entreprise : donner du sens

**L'entreprise et sa finalité.
L'éternel devenir. Fédérer.**

Rappelant Héraclite, Nietzsche ou Teilhard, le taoïsme est un évolutionnisme, une métaphysique du devenir à l'opposé des métaphysiques de l'Être. Tout est dans le projet et l'intention. Le vrai patron de l'entreprise, c'est son projet.

De l'unité et de la cohérence

Le concept central, ici, est le taï-yi, qui signifie littéralement : « unité suprême » ou « Grand Un ». Il exprime l'idée fondamentale que le tao, cette dynamique qui produit et entraîne tout ce qui existe, constitue un Tout vivant, unique et unitaire.

Cette idée d'unité transcendante de tout ce qui existe, anime bien des mystiques, tant orientales qu'occidentales. On la retrouve dans les Upanishads et le Vedanta Advaita indiens comme chez Parménide et les présocratiques, chez Plotin et les néoplatoniciens, chez les kabbalistes juifs ou les soufis, ou encore chez maître Eckart et les mystiques chrétiens rhénans.

La philosophie dénomme cette position métaphysique le monisme radical, qui se résume en une proposition : Tout appartient à Un. Le taoïsme s'inscrit dans cette veine-là, mais y ajoute la dimension dynamique : Tout appartient à un Un vivant. Au-delà de la multitude apparente des choses et des êtres, des phénomènes et des événements, le principe d'unité forge une cohérence et une cohésion, globales et fermes, entre toutes ces manifestations. Les vagues sont multiples, à la surface de la mer, mais l'océan est unique, l'océan est Un.

La cosmologie taoïste, au fond, part du tao qui est un mouvement, un élan, une dynamique pure, fondement de tout ce qui apparaîtra. Cette dynamique met en branle tous les possibles enfermés dans le tao et se manifeste globalement dans une unité organique que la langue chinoise nomme tai-yi. On verra plus loin que cette dynamique manifestée s'appuie sur deux moteurs complémentaires : le yin et le yang, qui fondent une dialectique universelle dont les rapports engendrent la multiplicité de tout ce qui existe.

Bref, comme l'écrit clairement Lao-Tseu au chapitre XLII :

« Le tao engendre Un.
Un engendre Deux.
Deux engendre Trois.
Trois engendre tous les êtres. »

Concrètement, le principe d'unité foncière véhiculé par le tai-yi se traduit par une interdépendance absolue et universelle de tout avec tout. C'est cela, le principe organique ou « organiciste » du taoïsme. Tout interagit avec tout. Tout est cause et effet de tout. L'univers est bien plus qu'un assemblage de pièces détachées ; il est un Tout intégré et dynamique, donc vivant.

Cette idée induit une inversion méthodologique immense : c'est le Tout qui « implique » les parties, c'est le pour-quoi qui induit le comment, c'est la finalité qui détermine les modalités, c'est la fin qui justifie les moyens, c'est le but qui produit les lois, c'est l'homme qui est au service du monde, et non l'inverse !

Tout le monde le sait : ce sont les besoins du marché qui suscitent les produits et, par suite, les entreprises qui les produisent. Ce sont les intentions affirmées par l'entreprise qui modèlent son organisation. Ce qui est vrai en économie est vrai partout ailleurs : dis-moi pour-quoi tu vis, et je te dirai comment tu vis.

Il faut tirer quelques conséquences fondamentales de ce renversement épistémologique :

- Au niveau moral : c'est bien la fin qui justifie les moyens. Sauf à s'aveugler sous le bandeau de l'idéalisme, le Bien n'existe pas en lui-même. Le Mal, aujourd'hui, est ce qui fait souffrir

aujourd'hui. Il n'y a pas de valeurs absolues, il n'y a pas de morale naturelle. Le Bien est ce qui contribue au projet, le Mal est ce qui s'y oppose.

- Au niveau économique : le profit à court terme exprime un « comment » mais ne génère aucun « pour-quoi ». L'entreprise performante qui survivra demain sera une entreprise travaillée par un projet qui la dépasse, le profit en sera seulement une des conséquences. Le profit est l'indispensable carburant de l'entreprise, mais ce n'est pas l'essence que l'on met dans le réservoir qui détermine la destination de la voiture !
- Au niveau spirituel : la spiritualité – qui est le lieu du pour-quoi – reprendra une place centrale, pas spécialement sous forme de religions institutionnalisées, mais sous forme d'ascèses personnelles inspirées par les belles traditions de l'humanité.
- Au niveau politique : la vie en société appelle des « comment » (les conventions de coexistence pacifique entre individus), mais n'est pas un pour-quoi : les institutions de pouvoir ne sont pas des finalités (elles intéressent d'ailleurs de moins en moins de monde). Le taoïsme est très libertaire et se méfie radicalement des institutions et autres lieux de pouvoir.

En conclusion, le clivage est net entre le monde ancien du « comment » et le monde nouveau du « pour-quoi ». Chacun devra choisir son « camp ». Mais choisir le pour-quoi, c'est choisir la liberté, l'incertitude et l'impermanence... Qui l'osera ? Oser ! Voilà le mot. Entreprendre... Créer...

Si l'entreprise est bien un organisme vivant, densément intégré comme peut l'être le corps biologique d'un animal, on ne peut faire l'économie d'une réflexion de fond sur le pouvoir et la hiérarchie. En effet, dans le corps humain, où est le chef ? Où est l'instance dirigeante ? Où est la hiérarchie des organes ? Si certains sont plus vitaux que d'autres, tous contribuent à leur manière à la survie et à l'épanouissement de l'ensemble. Certes, les divers organes neurologiques, chacun à leur niveau, selon leur spécialité, participent d'une fonction de régulation globale. Mais cette fonction n'est guère très centralisée. Les systèmes lymphatiques, endocriniens et enzymatiques jouent un rôle similaire mais combien plus diffus, donc moins visible.

Il y a des choix – conscients, quelques-uns, et inconscients, la majorité – qui doivent se faire pour survivre et se développer. L'incapacité à faire ces choix conduit à l'épilepsie. Cela est vrai pour notre corps. Cela est vrai pour nos entreprises. Il faut même parfois choisir de se laisser amputer pour que le reste de l'organisme puisse vivre. Mais cette instance habilitée à faire ces choix n'est pas LE sommet hiérarchique de l'édifice. Il n'est qu'un des centres de décision affecté à une problématique bien spécifique.

En bref, dans un système organique, contrairement à ce qui se passe dans un système mécanique, le pouvoir de décision est diffus, réparti, décentralisé, mais très spécialisé, alors que dans nos entreprises classiques, ce pouvoir est identifié, concentré, centralisé, mais très généraliste. Parfois, il est tout entier dans un seul bureau où tout se décide, et pas seulement l'essentiel.

Pourquoi ces deux types d'organisation ? Pourquoi ce passage du mécanique à l'organique ? Une entreprise mécanique est « simple », c'est-à-dire pauvre en relations, en événements et en informations. Elle peut être tenue « d'une seule main ». Mais le nombre et l'intensité des relations augmentant, la quantité d'information devient exponentielle. Bref, la complexité a crû rapidement et spectaculairement pour passer au-delà du seuil gérable par des organisations mécanistes. Il n'est plus possible de piloter, de maîtriser, de contrôler une entreprise contemporaine « d'une seule main ». L'entreprise doit se résoudre à devenir organique, c'est-à-dire à disposer d'un système de régulation multiple, diffus, réparti, spécialisé.

Lorsqu'il s'agit de digérer un repas, le cerveau n'intervient pas... Au contraire, la sieste l'endort afin de laisser toute l'énergie disponible au système digestif. Et, au sein de celui-ci, il n'est aucune instance pour « décider » la production et la diffusion de telle ou telle hormone, de tel ou tel enzyme, pour « décider » d'activer ou d'inhiber tel ou tel processus. La régulation y est diffuse et globale.

Les modèles de gestion de demain ne seront plus ceux de l'ingénieur ou du mécanicien, mais ceux de l'anatomiste et du biologiste. Les indicateurs de gestion de demain seront moins comptables et plus « médicaux ». Bien sûr, il y aura toujours les analyses de sang et d'urine – entendez l'approche analytique et quantitative des « fluides » comptables –, mais il y aura surtout des indicateurs

globaux tels que pouls, tension artérielle ou température... Cela implique de tous nouveaux tableaux de bord, de toutes nouvelles méthodes de diagnostic, de toutes nouvelles visions.

Ces nouvelles méthodologies cherchent, à la fois, à créer une vision globale intégrée de l'entreprise et à localiser, au sein des processus, les centres de production ou de destruction de valeur ajoutée. L'approche est résolument non hiérarchique, non compartimentée. Le regard est « horizontal », transversal, et passe au travers de toutes ces cloisons artificielles dont raffolent les organigrammes classiques. Il s'agit aussi de percevoir l'entreprise comme une intention globale où s'enchevêtre un imbroglio de projets plus particuliers. Il s'agit, encore, d'apparier ces projets particuliers et les processus de production de valeur qui y correspondent. Le problème n'est plus de définir et de réguler des « fonctions », mais d'observer et d'optimiser des processus. Un management du « pour-quoi », plutôt qu'un management des « comment » !

Passage d'un management mécaniste à un management organique, biologique presque. Changer de regard. Voir l'entreprise comme un organisme vivant et se comporter en conséquence dans ses diagnostics comme dans ses décisions et actions.

Le management devient une « médecine » de l'entreprise, avec ses spécialités :

- management-médecine préventive pour anticiper les dysfonctionnements ;
- management-médecine sportive pour optimiser les performances d'un athlète ;
- management-médecine douce pour améliorer la santé générale ;
- management-médecine diététique pour les entreprises obèses ou anorexiques ;
- management-médecine psychiatrique pour les entreprises névrosées ou psychotiques ;
- management-médecine chirurgicale pour les interventions lourdes en cas de crise grave ;
- etc.

Management-médecine générale – voire de campagne ou de famille... – et management-médecine spécialisée. Managers généralistes. Managers spécialistes. La métaphore peut être encore développée. Revenons à la problématique du « pouvoir diffus », de l'organisation « organique ». Ce type d'organisation est la seule réponse au défi lancé par l'entreprise prise comme organisme vivant, unique et unitaire, totalement intégré, totalement interconnecté. À quoi cela peut-il ressembler dans la pratique ?

Plus question, donc, d'organigrammes hiérarchiques, de titres, de chefs, sous-chefs, sous-chefs adjoints ou sous-sous-chefs... Le pouvoir doit céder la place à l'autorité, à celui qui « fait autorité », à celui qui sait ou sait faire. Les organigrammes classiques, mécanistes, se construisaient par analyse interne du fonctionnement de l'entreprise, de son « comment ». Les organisations organicistes se construiront par étude externe du « pour-quoi » de l'entreprise *dans* son environnement économique.

Toute entreprise est réponse(s) à un (des) besoin(s), à une (des) exigence(s) externe(s) qui émanent des marchés, de leurs manques, de leurs modes, de leurs peurs, de leurs tendances, de leurs évolutions. Ce sont les marchés qui « tirent » les entreprises, et non l'inverse. Celles-ci doivent donc s'organiser en fonction de ceux-là, et non l'inverse.

Comment donner du sens ?

Recadrons. Le symbole du tai-yi, la « Grande Unité », indique que tout ce que produit le tao – qui est la dynamique fondamentale dont tout émane – constitue un Tout intégré et unitaire dont toutes les parties sont résolument solidaires et interdépendantes. Cet ensemble, à quelque échelon que l'on se place, ne constituera une entité efficace qu'en étant cohérent et cohésif.

Pour construire et maintenir cette cohérence et cette cohésion au sein de l'entité – l'entreprise, par exemple –, il ne sert à rien de s'échiner à fixer les « comment » – les modalités, les modes opératoires, les procédés et procédures. Ces éléments sont, bien sûr, indispensables, mais l'essentiel n'est pas là. L'essentiel est dans le pour-quoi qui donne du sens à l'entreprise et à sa dynamique. Pour-quoi

l'entreprise ? Quel est le sens de l'entreprise ? Si le dirigeant ne sait pas répondre à la question du pour-quoi de l'entreprise, rien d'étonnant à ce que ses collaborateurs ne puissent pas répondre à la question du pour-quoi se lever le matin.

Donner du sens, donc. Notre époque, parce que tous les repères anciens se sont effondrés les uns après les autres, est une époque de désarroi, de déshérence et d'inquiétude. La quête de sens y a repris force et vigueur. Le rayon « spiritualité/philosophie/développement personnel/ésotérisme » des librairies a centuplé en deux décennies.

Il est plus facile de « réussir dans la vie » que de « réussir sa vie ». Il est plus facile de savoir « comment » vivre que de savoir « pour-quoi » vivre. L'entreprise aussi doit devenir un « lieu de sens » ; elle doit donner sens à la vie professionnelle, à cette part de l'existence des collaborateurs qui lui est consacrée. Sur une durée de vie moyenne de 80 ans, en comptant 8 heures de travail quotidien, 230 jours ouvrables par an, entre 20 ans et 65 ans, la vie professionnelle consomme 82 800 heures, soit 12 % des 700 800 heures de vie, c'est-à-dire 18 % des heures de veille. Voilà qui est tout sauf négligeable. L'entreprise doit donc donner du sens à ce don d'un petit cinquième du temps de vie de ses collaborateurs. Donner du sens au travail. Il y a trois manières principales de donner du sens au travail que l'on fait.

La première manière passe par le salaire : travailler pour gagner de l'argent afin de pouvoir mener une vie agréable et épanouissante en dehors du travail. La vraie vie, alors, est à l'extérieur de l'entreprise et celle-ci n'est plus qu'un « mal nécessaire », une corvée utile, un pourvoyeur de moyens financiers. Dans cette optique, les collaborateurs ne sont pas « attachés » à l'entreprise et ne ressentent, envers elle, aucune solidarité : ils ne participent ni de sa cohérence ni de sa cohésion... et ils ne participent ni à sa cohérence ni à sa cohésion. La seule philosophie du travail qui est alors possible revient à revendiquer de gagner le plus de sous possible pour en faire le moins possible. Quitte à être dur, il faut bien appeler cela du parasitisme organisé. Mais il faut reconnaître que, dans nombre de cas, l'entreprise ne laisse aucune alternative et ne donne aucun autre sens que celui-là au travail qu'elle réclame.

La deuxième manière de donner du sens à son travail est d'y prendre du plaisir, d'aimer ce que l'on fait, d'être fier de son ouvrage et des savoir-faire qui l'alimentent, d'avoir la passion du métier. Il est facile d'être fier de son métier et de son ouvrage lorsqu'on est un ouvrier spécialisé – un orfèvre en sa matière – ou un créatif ; ce l'est infiniment moins lorsque l'on est cantonné à des tâches répétitives, fastidieuses mais faciles, sans grande valeur ajoutée. Le management, dans cette catégorie, doit impérativement s'atteler à définir convenablement les métiers – les ensembles des savoir-faire différenciants, producteurs de valeur ajoutée – et à valoriser – au sens de « donner de la valeur », donc de l'importance, donc du sens – toutes les tâches, tous les travaux, tous les postes : s'il est des tâches sans valeur et sans importance, il convient de les éradiquer sur-le-champ... ou de les robotiser vite fait.

La troisième et dernière manière de donner du sens au travail passe par la définition d'un ambitieux et enthousiasmant projet d'entreprise : une « cathédrale » à construire, à laquelle chacun, dans sa mission, à sa place, peut s'identifier avec joie et fierté. Servir des dividendes à des actionnaires anonymes n'a jamais été un projet exaltant : il y a mieux à construire ! C'est ici, probablement, la tâche managériale la plus ardue : choisir un projet d'entreprise adéquat, pertinent et passionnant. J'ai bien écrit « choisir », car un management qui ne peut pas choisir son projet managérial n'est plus qu'une bande de mercenaires à la solde d'actionnaires gourmands, dans une entreprise sans le moindre intérêt, une machine à sous en somme.

Construire un vrai projet d'entreprise n'est pas une sinécure. Il faut en dessiner la finalité et il n'y en a qu'une qui soit universelle : l'excellence dans son métier. Tout le reste n'en est que conséquences. Si l'on fait parfaitement son métier dans toutes ses dimensions, le succès, la croissance et la rentabilité en découleront automatiquement, mécaniquement, pourvu que les techniques managériales d'optimisation soient maîtrisées, bien sûr (un panier percé n'a jamais réussi à conserver et à accumuler quoi que ce soit).

Toute entreprise est un processus en marche, un tao spécifique donc. Et tout processus – tout tao particulier – se caractérise par la donnée de son intention intime et par l'expression de ses trois modalités fondamentales (son espace, son organisation, son rythme).

Clarifier l'intention intime de l'entreprise est difficile mais vital : quelle est sa véritable raison d'être ? Voilà la question qu'il faut impérativement affronter. Pour y répondre valablement, il faut se défier de toutes ces réponses faciles et mièvres qui jonchent les tiroirs des dirigeants paresseux : être au service de nos clients, générer du profit, devenir le numéro un en Europe, tripler notre taille, doubler notre chiffre d'affaires, servir au moins 16 % de dividendes chaque année, etc. Toutes ces finalités-là sont soit ridicules, soit secondes. La finalité première, l'intention intime doit être infiniment plus noble si elle veut catalyser les énergies et les enthousiasmes des collaborateurs. Quoique ce mot ait été galvaudé et usé – souvent à tort et à travers – l'idée d'excellence reste pertinente, c'est-à-dire la maîtrise, au plus haut niveau, d'un métier. Une maîtrise parfaite, reconnue, toujours vivante et évolutive ; une maîtrise raisonnée et résonante qui produise de la belle valeur ajoutée, pas seulement comptable et financière, mais aussi humaine et cognitive ; une maîtrise globale et intégrée de toutes les facettes de l'activité par rapport aux hommes, aux marchés, aux technologies et à l'environnement.

La première et primordiale mission du management est de réfléchir très sérieusement à cette intention intime de l'entreprise, de la formuler, de la partager et d'y faire adhérer tous les collaborateurs (ce qui est possible, pour peu que l'effectif de l'entité concernée soit inférieur à cent personnes, ce qui conduit une organisation sous forme d'un réseau de petites entités autonomes fédérées par un projet fort et commun).

Il ne faut jamais perdre de vue que c'est la passion, bien plus que la raison, qui donne du sens à ce que l'on fait. L'entreprise doit donc apprendre à parler au cerveau droit (passionnel) de ses collaborateurs, bien plus qu'à leur cerveau gauche (rationnel). L'enthousiasme se partage parfois, mais ne s'argumente jamais.

Conseils

Puisque le monde économique est un tout organique et que l'entreprise n'est qu'un de ses organes, le manager doit s'inspirer bien plus des méthodes du biologiste, de l'écologue ou du médecin que de celles du mécanicien ou de l'horloger. L'entreprise organique est

un organisme vivant où tous les organes se répondent et se complètent, et où le cerveau a un rôle précis et important à jouer, qui est de stimuler et de capitaliser.

Le milieu socio-économique sélectionne les projets d'entreprise qui contribuent à ses besoins, comme l'entreprise sélectionne les projets professionnels individuels qui contribuent à ses besoins. C'est la cascade des « finalités acceptables » : l'échelon supérieur conditionne les échelons sous-jacents. L'entreprise est d'abord « une réponse » dont il faut chercher à préciser avec soin la « question », c'est-à-dire la finalité, la mission, le projet, la vocation ou tout autre mot qui donne du sens, sinon le sens.

Ainsi, l'entreprise performante qui survivra demain sera une entreprise travaillée par un projet qui la dépasse, un projet fort, un projet-passion ; le profit en sera seulement une des conséquences.

Chacun devra choisir entre le monde ancien du « comment » et le monde nouveau du « pour-quoi ». L'idée de fond est qu'il est indispensable de déléguer le « comment » à ceux qui font autorité dans leur spécialité (cela signifie précisément qu'ils maîtrisent le « comment » de leur domaine mieux que le manager qui délègue), mais qu'il est tout aussi indispensable de fixer – et non de négocier ou de plébisciter –, de faire partager et de garantir le « pour-quoi » global. Ce sera toujours la mission première du dirigeant que de décider souverainement et de promouvoir inlassablement la finalité profonde de l'entreprise.

Ainsi, dans une entreprise organique, le pouvoir de décision est diffus, réparti, décentralisé, mais très spécialisé, alors que dans les entreprises classiques, ce pouvoir est identifié, concentré, centralisé, mais très généraliste. La régulation des organisations mécanistes est hiérarchique : celle des organisations organiques ne l'est plus. L'ajustement mutuel permanent et sur mesure est le mode de régulation qui minimise les coûts (en argent, en énergie et en travail) de contrôle. Il n'est possible que si le projet collectif de l'entreprise est clair, fort et partagé. Quand l'équipage sait parfaitement à quoi sert le voilier et où il va, il devient facile de se coordonner pour réussir chaque manœuvre.

Ce sont les marchés qui « tirent » les entreprises, et non l'inverse. L'unité du tao, le tai-yi, rend toutes choses interdépendantes et

soumet la finalité de la partie à la finalité du tout. Le voilier pourra aller où il veut et comme il veut, à la condition de se soumettre aux vents et aux courants, aux vagues et aux marées. Chaque entreprise est un tel voilier qui navigue sur l'océan des marchés. Le skipper passe le plus clair de son temps à scruter la météo, les astres et la mer pour anticiper les risées et les grains, et commander les manœuvres bien à temps.

Chaque manager a son rôle à jouer dans l'organisme-entreprise : il doit le jouer de manière très autonome puisque c'est lui qui « fait autorité » pour la problématique qui le concerne.

Les méthodes métaphoriques, inspirées du kung-fu, permettent de découvrir, dans la Nature, des stratégies et des tactiques de survie pour l'entreprise. Le tai-yi nous le rappelle ; tout est dans tout. Aussi, plutôt que de sempiternellement réinventer la roue, vaut-il mieux aller voir ce que la Nature a inventé depuis quelques milliards d'années...

Illustration

Sur le tai-yi, Lao-Tseu nous écrit (chapitre XXV) :

« Il y avait quelque chose d'indivis
avant la formation du ciel et de la terre.

Silencieux et vide,
indépendant et inaltérable,
il circule partout sans se lasser jamais.
On peut le considérer comme
la mère du monde entier.

Ne connaissant pas son nom
je le nomme "tao".
Je m'efforce de l'appeler "Grandeur".
La grandeur implique l'extension.
L'extension implique l'éloignement.
L'éloignement exige le retour.

Ainsi le tao est grand.
Le ciel est grand.

La terre est grande.
L'homme est grand.
C'est pourquoi l'homme est
l'un des quatre grands du monde.

L'homme imite la terre.
La terre imite le ciel.
Le ciel imite le tao.
Le tao n'a d'autre modèle que soi-même.»

La dernière strophe exprime clairement la cascade des finalités acceptables : le tao implique le ciel, qui implique la terre, qui implique l'homme. On pourrait paraphraser : la société humaine implique le système économique, qui implique les marchés, qui impliquent les entreprises, qui impliquent les managers.

Le tao « circule partout sans jamais se lasser »... Peut-être est-ce là la meilleure définition du management. Car, au fond, qu'est-ce que le management, sinon le tao de l'entreprise, cette dynamique, cet élan, cette énergie immatérielle qui fait pousser l'entreprise du dedans ? À méditer !

*

Un management du « pour-quoi », plutôt qu'un management des « comment » !

Imaginez le pilotage de votre entreprise ou de votre équipe sans jamais intervenir ni sur les modes opératoires, ni sur les procédés et procédures, ni sur les décisions opérationnelles. Comment réussir un tel mode de management ? Quel est le « pour-quoi » profond de votre entreprise ? sa véritable finalité ? sa mission au sein du système économique ?

.....

.....

Le monde de l'entreprise : fructifier en cohérence

**L'entreprise et sa cohésion. Tout fait unité.
Durer.**

L'idée de cohérence et d'harmonie est au centre de la pensée taoïste. Elle doit aussi devenir le moteur de toute entreprise si intensément tenaillée entre des intérêts et des forces opposés.

Toujours entre deux pôles, entre le marteau et l'enclume

S'il est deux mots chinois que tout l'Occident connaît, ce sont bien le yin et le yang. Mais si l'on connaît tant les mots, connaît-on, pour autant, correctement les concepts ? Dans l'ancienne Chine, le yang était l'adret d'une montagne, sa face ensoleillée, alors que le yin en était l'ubac, sa face à l'ombre. Remarquons déjà que yin et yang ne concernent pas des objets, mais des aspects, des aspects complémentaires et opposés à la fois d'une seule et même réalité.

D'emblée, il faut éliminer toute connotation de valeur ou de jugement. Le yang n'est ni bien ni mal. Le yin n'est ni beau ni laid. Ils sont, et sont partout, et sont partout indispensables et indissociables.

Dans la littérature occidentale, le binaire yin/yang est souvent assimilé à féminin/masculin, réceptif/créatif, passif/actif. Les systémiciens l'identifient au couple des forces entropiques et néguentropiques.

Ces assimilations ont leur sens, mais ne sont qu'approximatives. En effet, selon la position du soleil au fil du jour, l'adret devient ubac, et vice-versa... ce qui n'est pas le cas pour les binaires occidentaux plus dualistes.

Yin et yang sont bien plus des processus que des objets identifiables. Ils expriment une polarisation comme dans un aimant. Le yang est le processus d'émergence, d'organisation, de construction, d'activation : il est la complexification en marche. Le yin, lui, est le processus d'aplanissement, d'arasement, de dilution, d'apaisement : il est uniformisation en marche.

Encore une fois, il faut prudemment s'abstenir de tout jugement de valeur. Ces deux forces, ces deux processus ne sont pas antagonistes mais complémentaires. Ils sont en relation dialectique l'un avec l'autre, nous le verrons au chapitre suivant.

Le yin n'est rien sans le yang. Le yang n'est rien sans le yin. Le trait qui anime le pinceau ne peut s'exprimer que grâce à la résistance et à l'inertie du papier. Le ciseau actif du sculpteur ne génère la statue que grâce à la dureté passive du marbre. C'est du dialogue entre yin et yang que naissent toutes les œuvres, qu'émergent tous les êtres et toutes les choses au sein du grand tao.

Projetons ces concepts sur le monde économique et sur les entreprises qui y vivent. Changement et résistance... voilà une illustration possible du couple yang et yin. Ou croissance et consolidation, les deux phases qui doivent rythmer un développement harmonieux et durable. Ou centrage et diversification. Ou fermeté et souplesse. Ou centralisation et décentralisation. Ou rentabilité et durabilité. Les déclinaisons foisonnent, bien évidemment.

Pour bien entrer dans cette logique taoïste du changement et de l'évolution des choses, appliquée ou non à l'entreprise, à soi ou au monde, deux préceptes doivent être parfaitement et profondément assimilés.

Premier précepte...

Il exprime que le yin et le yang n'appellent aucun jugement de valeur. Yin et yang sont présents en tout, partout, à tout moment, et il ne faut ni s'en réjouir ni s'en émouvoir. Ils n'ont aucun caractère intrinsèque de positivité ou de négativité. Partout où il y a du yin, il y a du yang. Et vice-versa. Pas de naissance sans mort ; pas de mort sans naissance. Pas de lumière sans ténèbres ; pas de ténèbres sans lumière. Pas de bien sans mal ; pas de mal sans bien. Pas de beauté sans laideur ; pas de laideur sans beauté. Pas de richesse sans

pauvreté ; pas de pauvreté sans richesse. Pas de croissance sans déclin ; pas de déclin sans croissance. Et ainsi de suite, à l'infini. « *What goes up must come down*¹ », disent les Anglo-Saxons...

Au fil du jour, l'adret devient ubac et l'ubac devient adret lorsque le soleil tourne. Au fil des saisons, l'adret augmente et l'ubac diminue en été, puis l'adret diminue et l'ubac augmente en hiver. Il en est ainsi des conjonctures, des cultures, des civilisations.

L'homme n'est ni le maître, ni le centre, ni le but de l'univers, il n'en est qu'une infime partie intégrante. L'univers suit et suivra son cours. C'est à l'homme de s'y adapter, et non l'inverse. Les marges de manœuvre et de liberté restent suffisamment immenses pour n'en souffrir aucune frustration. Très profondément, l'Orient est, et reste, cosmocentrique, alors que l'Occident est encore trop anthropocentrique.

L'univers économique est travaillé de forces yin et de forces yang, conjointement, complémentirement. Les connaître et les reconnaître, sans permettre une quelconque prévision déterministe – rien n'est écrit, tout reste à inventer –, aide à se situer dans une perspective prospective. Il en va des conjonctures comme des prévisions météorologiques : même complexité, même imprévisibilité foncière, mais aussi mêmes récurrences, mêmes périodicités, mêmes prédictibilités en zone calme, mêmes processus de haute et basse pressions. On ne peut jamais prévoir où coulera la rivière, mais on peut toujours sentir dans quel sens elle coule et quelle est la puissance du courant.

Le management économique est métaphoriquement assez proche du rafting, où il s'agit de :

- profiter du courant (énergie du ciel) pour aller à peu près où l'on veut (énergie des hommes), pourvu que ce soit vers l'aval (énergie de la terre) ;
- éviter les obstacles de pierres et de roches sans les combattre – ce serait peine perdue ;
- choisir ses haltes et ses bivouacs ;
- anticiper les rapides et les remous, les chutes et les cascades ;
- se tremper jusqu'aux os avec un équipage fiable et compétent.

1. Traduction : ce qui monte doit descendre.

Second précepte...

Ces forces yin et yang ne sont pas des forces aveugles, mais des forces harmoniques qui s'articulent l'une avec l'autre dans un perpétuel jeu d'équilibrage, souvent subtil. Ce processus de constant équilibre participe de ce que les physiciens appelleraient une « loi de conservation » ou, ce qui revient au même, un « principe de moindre action », un principe d'optimalité globale, un principe d'économie cosmique. Que ce soit dans l'espace ou dans le temps, une variation yang doit compenser une variation yin. Une entreprise ne peut croître (yang) qu'en consommant (yin) des ressources.

Ne jamais oublier que yin ou yang ne s'appliquent qu'à des verbes, des processus, des mouvements. Toute action est verbe qui appelle un autre verbe. L'un sera yang. L'autre sera yin. Tout a son prix, dira l'Occidental. Mais pas forcément financier – ou quantitatif, ou matériel, ou comptable –, ajoutera l'Oriental.

Pour remplir (yang) la ville, il faut vider (yin) la carrière de pierres. Pour planter (yang) une forêt, il faut consommer (yin) l'eau des nappes souterraines et les sels minéraux des sols. Pour reconstituer (yang) ces sols, il faut extraire (yin) les nitrates et les sulfates des mines.

Tout est dans tout. Tout est cause et effet de tout. Revoilà notre antienne... Chaînes sans fin des causes et des effets, des tenants et des aboutissants. Le tao est un flux sans fin.

Être homme, être manager, c'est aussi percevoir et assumer son rôle, sa mission... et sa responsabilité réelle dans ce vaste processus d'écoulement des mondes vers leur devenir. C'est mesurer les déséquilibres et les compensations que chacun de nos actes, que chacune de nos décisions entraînent. Et comme cette « mesure » est bien rarement mesurable, tant le monde réel est complexe, la sagesse taoïste prône la frugalité, le non-agir (qui n'est ni inaction ni passivité), le détachement (qui ne s'attache pas aux œuvres finies), la simplicité et toutes ces autres valeurs qui seront étudiées plus loin. Mais le principe est toujours le même et établit une règle forte de management : être en tout, partout, tout le temps minimaliste. Minimalisme, donc...

Puisque tout interagit sur tout. Puisque le moindre mouvement d'orteil bouscule toutes les étoiles (ce que la physique newtonienne

sait depuis toujours). Puisque l'« effet papillon » est universel et que tout changement infime ici-et-maintenant peut induire, dans de folles cascades d'amplification, des catastrophes immenses « ailleurs-et-plus-tard ». Puisque tout cela est vrai mais largement inconnu, imprévisible, incalculable, alors la circonspection est de mise en tout.

Il ne s'agit ni de prudence ni de frilosité. Il s'agit de frugalité. Faire ce qu'il y a à faire, le faire bien, mais le faire avec le moins possible de perturbation de l'équilibre environnant. C'est tout le contraire de ce que, depuis plus de deux siècles, l'Occident a fait de saccages et de pillages à grande échelle, saccages et pillages dont on commence seulement aujourd'hui à payer le prix qui sera exorbitant. Il s'agit donc de sagesse, tout simplement.

Pourquoi faire beaucoup, alors que peu est suffisant ? Cette frugalité taoïste est partout présente dans l'art chinois. Dans la calligraphie. Dans les estampes. Dans la musique. Dans la danse ou le tai-chi-chuan. Comment dire ? L'art du « presque rien »... L'art de la légèreté : l'Aria de Bach ou une sonate pour flûte de Mozart face à Beethoven ou Wagner... Monet ou Van Gogh face à Rubens, Velázquez ou David... Giacometti face à Rodin, Maillol ou Michel-Ange... Verlaine, Rimbaud, Baudelaire ou Hugo sage, face à Corneille, Racine ou Hugo jeune... Kyoto face à Le Nôtre... Vézelay face à Versailles... L'art du dépouillement ! L'art de l'insignifiance, de l'humilité, du presque néant...

Regardez ces estampes chinoises : rochers immenses, arbres tourmentés, cascades, brume surtout... et là, minuscule, un ermite infime, fondu au sein de ce tout qui le dépasse et l'absorbe.

Il en est ainsi du manager dans l'entreprise, on le verra par la suite. Manager... « Faire réussir des choses extraordinaires à des gens ordinaires »... Enclencher avec peu, au bon endroit, au bon moment, un processus qui se développera, qui s'épanouira, qui s'accomplira naturellement, en harmonie avec son milieu et ses ressources. « *Win-win relationship* », dit-on en anglais... « Cercle vertueux », répond-on en français... Management proactif, plus que réactif. Management-rafting dans le sens d'écoulement du tao. Sens du

réel. Sens de l'opportunité. Sens de la vie. Management créatif où l'essentiel est de bouger et non de protéger, de créer et non de conserver, d'oser et non d'accumuler.

Comment fructifier en cohérence ?

L'entreprise est une dynamique, un processus, un tao spécifique... un arbre qui pousse et dont on attend des fruits juteux et parfaits, en quantité et en qualité. Le moteur intime de ce processus entrepreneurial est binaire : yin et yang.

L'entreprise possède une intention intime et trois dimensions : la taille, la structure et le rythme. Sur chacune de ces trois dimensions jouent le yin et le yang, la tendance stimulante ou apaisante, la tendance expansive ou intensive, la tendance compétitive ou intégrative, la tendance agressive ou progressive, la tendance conquérante ou consolidante, etc.

Le danger essentiel est que ces moteurs en marche écartèlent l'entreprise jusqu'à la démembrer. Il est donc indispensable d'y maintenir une cohérence forte au moyen d'une intention unique et claire, bien forte elle aussi, car c'est elle qui trace la « voie du milieu ». Dans la Chine ancienne, l'idée de « voie du milieu » n'avait pas grand-chose à voir avec notre sens du compromis. Entre yin et yang, entre blanc et noir, le problème n'est pas de trouver un gris plus ou moins pâle qui frustrera tout le monde sans satisfaire personne. La « voie du milieu » est la voie qui sublime la dualité en la dépassant. La « voie du milieu » récuse les OU et recherche les ET. Il ne s'agit nullement de réduire ou de châtrer les énergies opposées du yin et du yang, mais de les canaliser au service du projet, de l'intention intime de l'entreprise.

Pratiquement, il s'agit, pour le manager, de constater et de stimuler l'existence, en tout, partout, tout le temps, de deux tendances opposées et complémentaires : celle qui crée et celle qui intègre. Manager revient à considérer la fermentation du milieu entrepreneurial sous l'effet de ces deux tendances et à en conduire paisiblement la logique globale.

L'entreprise est un processus en marche, et ce processus a sa propre logique, travaillée par du yin et du yang. Le rôle essentiel du manager n'est pas de dompter ces deux forces – ce qui les casserait –, mais de les harmoniser. Face au binaire universel symbolisé dans le couple yin et yang, le manager doit préférer le ET oriental du tiers inclus au OU occidental du tiers exclu. Autrement dit, il doit y avoir création ET intégration, croissance ET consolidation, conquête ET valorisation, etc. L'une sans l'autre serait vaine, contre-productive, traumatisante pour l'entreprise et son équilibre interne, pour sa bonne santé en somme.

En ce sens, le management peut s'inspirer des médecines chinoises traditionnelles dont l'essence n'est pas de masquer les effets, mais d'éradiquer les causes par l'harmonisation douce et profonde des forces et énergies yin et yang. Cette harmonisation du yin et du yang est le grand secret et la grande affaire du métier de dirigeant.

Quel que soit le problème posé, il y a toujours, à la base, deux solutions triviales : le « pour » et le « contre », le « oui » et le « non », le « blanc » et le « noir ». Dans tous ces cas, il n'y a donc que deux tactiques : la tactique occidentale qui consiste à peser tout cela afin de trancher et de décider, et la tactique orientale qui consiste à intégrer tout cela afin d'harmoniser et de dépasser (c'est cela, la « voie du milieu »).

Lorsque deux points de vue s'affrontent, l'Occidental tranche et choisit son camp alors que le taoïste intègre et synthétise dialectiquement les deux points de vue pour en créer un troisième qui les intègre harmonieusement tous deux. Il substitue au « ou bien, ou bien » de l'Occidental un « et » astucieux où personne ne perd la face. Là apparaît la source profonde de la politesse chinoise traditionnelle : personne, jamais, ne peut perdre la face. Il ne peut s'agir de compromis plus ou moins finement négociés car, à l'issue d'une négociation classique, le compromis atteint ne se construit que sur des défaites et des abandons partiels.

Dans l'art chinois de la guerre, il doit y avoir un vainqueur sans qu'il n'y ait aucun perdant. Le jeu de go, en ce sens, est très révélateur : la partie s'arrête lorsqu'il n'y a plus moyen d'aller plus loin ou lorsque les deux joueurs décident d'en rester là. Il n'y a pas de perdant. De même sur le champ de bataille, la stratégie guerrière chinoise se

construit sur l'idée que le plus grand des généraux est celui qui arrive à gagner la guerre sans jamais livrer de batailles. Toute la philosophie des arts martiaux suit la même logique : on maîtrise un tel art seulement lorsqu'il est patent que tout combat est inutile.

Faire fructifier l'entreprise en cohérence est un art subtil et difficile qui consiste à fortifier les contraires sans jamais rompre l'unité. L'unité de l'entreprise naît de la force et de l'unicité profonde de son intention. Sa progression vient de l'intensité de la tension entre ses deux pôles yin et yang : plus cette tension est grande, plus le champ des possibles devient vaste et plus la marche du processus entrepreneurial sera riche, forte, efficace. Pourvu, seulement, que la force centripète de l'intention commune soit supérieure à la force centrifuge des pôles opposés. Tout le secret est là. Plus la dialectique est puissante, plus l'unité doit être renforcée.

Pratiquement, le défi managérial à relever se situe entre l'unicité du pour-quoi et la multiplicité des « comment », entre la cohérence/cohésion du tout et l'autonomie des parties, entre l'impératif d'intégration et les jeux d'individuation, entre centre et périphérie. Si le besoin d'unité devient trop fort, il engendre de l'uniformité stérile et inefficace ; s'il ne l'est pas assez, il laisse du terrain aux baronnies et aux dissensions qui déliteront l'ensemble. Question de dosages fins, donc.

Le pour-quoi ne se négocie jamais, mais il doit être assez riche pour que toutes les forces vives y trouvent de quoi faire leur plein d'enthousiasme ; alors, et alors seulement, l'autonomie des corps agissants pourra être grande et leur laissera la liberté de leurs « comment ».

Conseils

L'homme n'est ni le maître, ni le centre, ni le but de l'univers, il n'en est qu'une infime partie intégrante. L'univers suit et suivra son cours. C'est à l'homme de s'y adapter, et non l'inverse. Les marges de manœuvre et de liberté restent suffisamment immenses pour n'en souffrir aucune frustration.

On ne peut jamais prévoir où coulera la rivière, mais on peut toujours sentir dans quel sens elle coule et quelle est la puissance du courant. Le management organique est métaphoriquement assez proche du rafting.

Être manager, c'est aussi percevoir et assumer son rôle, sa mission... et sa responsabilité réelle dans le vaste processus d'écoulement des mondes vers leur devenir. C'est donc mesurer les déséquilibres et les compensations que chacun de nos actes, que chacune de nos décisions entraînent.

Une règle forte de management : être en tout, partout, tout le temps minimaliste.

Faire ce qu'il y a à faire, le faire bien, mais le faire avec le moins de perturbation possible pour l'équilibre environnant.

Cultiver l'art du dépouillement.

Manager, c'est enclencher avec peu de ressources, au bon endroit et au bon moment, un processus qui se développera, qui s'épanouira, qui s'accomplira naturellement, en harmonie avec son milieu et ses ressources.

Illustration

De Lao-Tseu (chapitre XXXIV) :

« Le grand tao s'épand comme un flot,
il est capable d'aller à droite et à gauche.

Tous les êtres sont nés de lui
sans qu'il en soit l'auteur.
Il accomplit ses œuvres
mais il ne se les approprie pas.

Il protège et nourrit tous les êtres
sans qu'il en soit le maître,
ainsi il peut s'appeler grandeur.

C'est parce qu'il ne connaît pas sa grandeur
que la grandeur se parachève. »

*

Prendre une situation au hasard et en étudier les aspects yin et yang. Y découvrir les processus de compensation et d'équilibrage entre eux. En inférer les scénarii d'évolution probable.

.....

.....

Récapitulez votre dernière négociation. Quelles en ont été les composantes occidentales (yang contre yang) ? Comment auriez-vous pu adopter une tactique orientale à leur place (yin absorbant le yang et yang compensant le yin) ?

.....

.....

Remémorez-vous un phénomène vécu de résistance au changement. Il s'agissait de l'affrontement de deux yang : celui de la résistance active et celui de la volonté de changement. Comment résoudre ce conflit en adoptant une attitude yin face au yang de la résistance ?

.....

.....

Le monde de l'entreprise : vivre « organique »

L'entreprise et son organisation. Une entité organique. Organiser.

L'entreprise, comme l'univers entier, est un organisme vivant. Il convient ainsi de se départir des visions mécaniques et machinales qui feraient du management une discipline d'ingénieur. L'entreprise vit : elle naît, grandit, mûrit, décline et meurt.

L'entreprise vivante

Le principe profond qui sous-tend toute la philosophie et les pratiques chinoises est celui-ci : le tao se manifeste dans la totalité du Tout (le tai-yi) sous deux aspects complémentaires et omniprésents, le yin et le yang. Ces deux aspects agissent comme des forces opposées dont l'une concentre et l'autre dilue, dont l'une produit et l'autre consomme, etc. Ces deux forces entretiennent en tout un rapport dialectique permanent : si l'une diminue, l'autre augmente, avant de diminuer à son tour pour que l'autre revienne. Et ainsi à l'infini.

Ce flux et ce reflux, ce dialogue incessant, cette dialectique universelle est symbolisée par le tai-chi. Littéralement, tai-chi signifie « poutre faîtière ». L'image est superbe puisque cette poutre est le point de jonction et d'équilibrage des deux pans du toit ; c'est par elle que le toit peut exister et être utile. Ces deux pans de toit, comme l'adret et l'ubac, sont le yin et le yang que la poutre faîtière unit dans un équilibre subtil et permanent, sans lequel aucune maison ne pourrait être habitable. Le tai-chi est surtout connu comme dessin : une icône, un symbole.



Un cercle, d'abord, symbole du Tout, de l'Unité. Ce cercle est tai-yi, l'Un incarné, l'Un réel, l'ensemble de toute la houle à la surface de l'océan tao, l'insondable... Au sein de ce cercle, deux surfaces de superficies rigoureusement égales : le blanc (l'adret lumineux) est yang, le noir (l'ubac sombre) est yin (souvent, en Orient, les couleurs choisies ne sont pas le blanc et le noir, mais le bleu froid du yin et le rouge chaud du yang). L'enchevêtrement des deux donne le Tout : rien n'échappe à la dialectique du yin et du yang. On sait que la loi d'harmonie cosmique implique le maintien, même dans les formes les plus complexes, d'un d'équilibrage strict entre yin et yang : l'égalité stricte des deux superficies blanche et noire exprime cette loi.

Les parties yin et yang ont toutes deux une forme de larme, de goutte. Pourquoi ? Pourquoi pas un demi-cercle chacune, limité par un diamètre bien tracé ? La réponse est qu'une telle figure « bien tranchée » exprimerait un face-à-face, une opposition, un conflit qui ne correspondrait en rien à la cosmologie taoïste. Le yin *devient* yang alors que le yang *devient* yin : la pointe finale d'une des « larmes » s'éteint dans le corps de l'autre larme, suggérant ainsi un passage progressif de l'un à l'autre. Cette idée de mutation progressive, de progressivité dans la fusion, est centrale. La pensée chinoise est dialectique, elle répugne à toute forme de dualité, au contraire de la pensée occidentale qui ne fonctionne presque que par dualismes et oppositions. L'Occident oppose A *contre* B, là où l'Orient synthétise A *avec* B.

Ce « avec » est parfaitement symbolisé par le point blanc au centre de la larme noire et par le point noir au cœur de la larme blanche. Le yin est *dans* le yang, et le yang est *dans* le yin. Ils se transforment continuellement l'un dans l'autre. Dynamique sans fin... Et si l'on regarde au plus près ces deux points, on y retrouve probablement tout un nouveau tai-chi entier, mais à une autre échelle.

Le tai-chi est le parfait symbole de la sempiternelle transformation de tout en soi-même. L'art du management est l'art de la transformation.

Transformation des matières. Transformation des hommes. Transformation du temps en projets. Tout homme, toute entreprise sont travaillés par un projet, plus ou moins conscient, plus ou moins formulé, mais bien réel. Et ce projet se réalise en affrontant, par l'effort, la résistance du monde extérieur... et intérieur. Dialectique projet/résistance donc...

Le projet est yang, il est désir, il est force, il est créativité... La résistance est yin, elle est inertie, elle est mollesse, elle est réceptivité... Pas de projet sans résistance. Pas de résistance sans projet. Le management consiste au fond à optimiser, à tout moment, ce dialogue selon un principe général d'économie : un maximum (en quantité et en qualité) de résultats avec un minimum de ressources.

Ce que nous apprend le tai-chi, c'est à échapper à la logique occidentale du combat du projet « contre » la résistance, et à entrer dans le processus taoïste de la menée à bien du projet « avec » la résistance. C'est la leçon des arts martiaux déjà esquissée plus haut : l'agresseur (yang) gagnera si on lui oppose un autre yang pour le contrer, mais il perdra s'il heurte un yin qui absorbe son énergie agressive pour la transformer en une énergie yang qui se retournera contre lui lorsqu'il sera « vidé » de son acte. À Shaolin, on ne combat pas *contre* l'adversaire, mais *avec* lui.

Cette gestion « avec » implique un tout autre art du management :

- ne pas manager « contre » la concurrence, mais « avec » la concurrence ;
- ne pas manager « contre » les clients ou les fournisseurs, mais « avec » les clients et les fournisseurs ;
- ne pas manager « contre » les syndicats, mais « avec » les syndicats.

Reconnaître le noir ET le blanc, et ne pas sombrer dans le gris du compromis. Manager « avec », ce n'est certainement pas rechercher le consensus à tout prix. Le consensualisme est aussi étranger à l'esprit du tao que le compromis ou que la guerre. Le projet se réalise par sa confrontation avec la résistance. Tout le monde sait qu'il y a loin des plans de l'architecte à la maison bâtie. Le projet architectural ne s'accomplit qu'en rencontrant les résistances du terrain et des matériaux, qu'en affrontant les contraintes et les accidents du chantier. C'est parce qu'il y a ce terrain, ces matériaux et ces

accidents, c'est grâce à eux que la maison devient réelle, qu'elle se réalise au-delà des plans, malgré les plans. On est là très loin de la logique de l'affrontement binaire qui fermente au cœur de notre Occident guerrier et héroïque. Le « contre » forge des héros ; le « avec » construit des œuvres.

Au chapitre XXX, on lit :

« Celui qui se réfère au tao comme maître des hommes
ne subjugué pas le monde par les armes,
car cette manière d'agir entraîne habituellement une riposte.
Où campent les armées poussent épines et chardons.

Ainsi un homme de bien se contente-t-il d'être résolu,
sans user de sa force.

Qu'il soit résolu sans orgueil.

Qu'il soit résolu sans exagération.

Qu'il soit résolu sans ostentation.

Qu'il soit résolu par nécessité.

C'est en ce sens qu'il est résolu,

sans s'imposer par la force. »

Et au chapitre XXXI :

« Les armes sont des instruments néfastes et répugnent à tous.
Celui qui connaît le tao ne les adopte pas. »

En Occident, la logique de l'affrontement prime sur la logique du projet... au point que dans certaines « négociations » syndicales, l'affrontement est devenu le seul vrai projet : l'épreuve de force pour l'épreuve de force, le combat pour le combat. À l'issue d'une telle joute, il est évident qu'il n'y a que des perdants et des pertes, et que le monde n'a pas avancé d'un pouce, au contraire !

Contrairement à ce qui se passe habituellement en Occident, pour le taoïsme (Cf. la citation du chapitre XXX ci-dessus), les sujets – les ego – doivent s'effacer devant le projet qui les dépasse et les transcende. Les ego ne sont jamais des fins en eux-mêmes. Ils ne prennent sens et valeur qu'au service de ce qui les grandit. Ce point est capital et résume totalement la philosophie de la « sainteté » taoïste. Le saint est celui qui est « sorti » des limites de son ego étroit, et qui s'élargit à la rencontre du tao et de l'accomplissement de celui-ci.

Au chapitre LXXVII, il est écrit :

« Le saint agit sans rien attendre,
accomplit son œuvre sans s'y attacher
et tient son mérite caché. »

Primauté du projet, donc... Mais encore faut-il qu'il y ait projet. Combien d'hommes vivent et meurent sans jamais avoir situé leur existence dans un projet de vie personnelle ? Combien d'entreprises survivent-elles sans s'être jamais posé la question de leur propre « pour-quoi » ? Mon expérience répond : 80 % !

Mais sans réel projet d'entreprise, comment voulez-vous rallier des collaborateurs qui puissent y mobiliser leur talent, leur temps, leur énergie sans compter ? Comment espérez-vous stimuler le meilleur de chacun si le seul sens de l'action est la fiche de salaire mensuelle ? Chaque manager a les collaborateurs qu'il mérite ! S'ils sont médiocres, ce qu'ils sont souvent, s'ils sont indifférents, nonchalants, paresseux, jean-foutre, ce qu'ils sont aussi parfois, achetez-vous un miroir !

Les dividendes servis aux actionnaires ne sont, pour personne, une bonne raison de s'investir à fond dans l'entreprise. Une telle entreprise n'est pas une aventure, n'est pas un chantier, n'est pas une œuvre où l'on puisse trouver un sens à sa vie professionnelle : elle n'est qu'une machinerie alimentaire, une machine à sou.

Cela a déjà été dit : ceux qui proclament que la seule finalité de l'entreprise est le profit n'ont strictement rien compris. Le profit est une conséquence, jamais un but ! Une entreprise sans projet est comme un couple sans amour : une habitude ennuyeuse que l'on subit par souci sécuritaire, par paresse... L'Occident rationnel et rationaliste a oublié que la passion seule fait avancer le monde. Et je ne connais personne qui puisse se passionner pour un compte de résultat ou un cours de Bourse.

Mais il faut aller plus loin. Le taoïsme veut dépasser la raison, mais il se méfie aussi de la passion. Il n'est ni romantisme ni lyrisme. La passion est trop souvent l'expression d'un ego débridé, ce qui est l'exact opposé du saint taoïste aussi détaché de son propre ego que de tout ce qui n'est pas le tao.

Un projet d'entreprise n'a de valeur et de durabilité que loin de tout intérêt égotique, individuel ou collectif. Ce qui fait la valeur et l'attrait d'un projet, ce ne sont pas les lauriers de la réussite, mais la beauté de l'œuvre accomplie. Et par-dessus tout, les énergies accumulées par chacun tout au long du chemin vers l'œuvre. Car l'œuvre, une fois achevée, perd tout intérêt. C'est dans le voyage que réside la richesse d'un projet, pas dans l'atteinte de sa destination. Entre l'inaccompli (l'objectif) et l'accompli (le résultat), il y a l'accomplissement : un processus, une aventure, un cheminement, un voyage. C'est là que se nichent la richesse, la motivation et le plaisir. Aussi, proposer un projet d'entreprise, ce n'est pas, comme on le fait trop souvent, proposer une destination, un objectif ; ce doit être proposer un voyage, une découverte, une itinérance, une pérégrination, une aventure.

Comment vivre « organique » ?

L'entreprise est un processus intégré, stimulé par deux pôles universels, tiraillé entre son unité d'intention et sa multiplicité d'actions. Une machine, elle, n'a pas d'intention ; au mieux, elle suit un programme qui lui vient du dehors.

Là se place ce grand choix qu'il faut faire entre l'entreprise « organisme vivant » et l'entreprise « machine à sous », entre un processus entrepreneurial vivant et un programme gestionnaire optimisant, entre une entreprise sans état d'âme et une entreprise sans âme en état.

Longtemps, les « sciences » du management ont prétendu détenir les recettes de la mécanisation de l'entreprise, de sa réduction à l'état de machine à sous, de la maîtrise programmée et planifiée de toutes ses dimensions. Aujourd'hui, surtout depuis que la matière grise est devenue la grande matière première stratégique des entreprises, il est devenu évident que cette volonté de faire de l'entreprise une machine sans âme est obsolète. L'entreprise de demain sera une entreprise construite sur la passion et l'enthousiasme, sur l'intelligence et la fierté d'un métier, sur la cohérence des décisions et la cohésion des hommes, sur l'unicité d'intention et la multiplicité d'action, sur l'obédience au « pour-quoi » et l'autonomie des

« comment ». Puisque l'entreprise qui monte est une entreprise vivante, elle doit en avoir les caractéristiques. C'est cela que l'on nomme « organicité ». Quelles en sont les règles du jeu ?

La première règle est l'irréversibilité : l'entreprise vivante est un processus où rien ne s'efface, même si beaucoup peut être corrigé, revu ou réorienté. L'entreprise est une mémoire accumulée et cette mémoire est sa seule richesse réelle puisque c'est elle qui contient tous les savoirs, tous les savoir-faire et tous les savoir-être.

La deuxième règle est la reproductibilité : l'entreprise se multiplie en se divisant. Comme les cellules. Comme les ruches qui essaient. Sa croissance doit favoriser le mode fractal qui consiste – à l'inverse du mode cristal qui induit une croissance monolithique par couches successives comme dans un oignon – en un mode de prolifération par le copier-coller de petites entités, adaptées chacune à sa niche et portées chacune par un « patron » entreprenant et charismatique.

La troisième règle est la connexité : toutes les parties doivent fonctionner étroitement connectées les unes avec les autres, dans une organisation réticulée dont les organigrammes hiérarchiques doivent être, sinon bannis, du moins largement complétés par des myriades d'autres modes de relation que celle de pouvoir ou de dominance. Plus le nombre des relations effectives de travail sera grand, plus la structure de l'entreprise sera souple et riche, et plus elle pourra s'adapter facilement, réagir vite et assumer la complexité ambiante.

La quatrième règle est la diversité : à la biodiversité des écosystèmes doivent correspondre la technodiversité et la noodiversité des entreprises. La technodiversité traduit l'effort à faire pour ne pas se rendre esclave d'une seule technologie, mais, bien au contraire, pour développer, en interne, des savoir-faire alternatifs. La noodiversité, symétriquement, enjoint d'enrichir constamment la culture de l'entreprise en y incorporant des profils les plus étrangers, voire les plus étranges : il s'agit, en somme, d'y faire la chasse aux clones et de favoriser la coopération entre des gens de culture et de valeurs entrepreneuriales les plus diverses.

La dernière règle est la bonne santé : si l'entreprise est un organisme vivant, elle peut tomber malade, tant physiquement que mentalement. Il s'agit donc de prévenir, en permanence, malaises et

folies, dérangements et déprimés, contagions et paranoïas. Le management s'apparente bien plus qu'on ne le croit à la médecine ; autant, alors, qu'elle soit chinoise, cette médecine, agissant plus sur les flux d'énergie que sur la chimie des organes. De l'acupuncture managériale, donc...

Conseils

L'art du management est l'art de la transformation. Un art ? Oui, un art. Pas une science. Pas une technique. Même pas une simple compétence, mais un réel talent, un talent artistique qui sait improviser, créer, inventer, en rire et en sourire et y prendre plaisir. Oui, un art, avec tout ce que cela comporte d'irrationnel, d'institutionnel, de jubilatoire et de génial. Oui, un art que l'on pratique et qui ne se maîtrise que par la pratique, par l'expérimentation et les échecs, loin des livres des écoles de commerce. Là, on apprend à devenir gestionnaire, pas manager, pas entrepreneur. Mais voilà : dire qu'un manager est un artiste, cela ne fait pas sérieux, en Occident. Pour y être pris au sérieux, il faut intellectualiser, conceptualiser, modéliser, formaliser, mécaniser, robotiser... Yin et yang, encore, et taï-chi : pourquoi le cerveau gauche (yin parce que réducteur) de la rigueur devrait-il combattre, subjugué ou contraindre le cerveau droit (yang parce que créateur) du génie ? Au-delà et en parallèle des méthodes réductrices du manager diplômé, il faut donc inventer des méthodes créatrices de management génial. Ce type d'approche taï-chi, les sages chinois l'appellent la « voie du milieu » ; malgré le nom, cela n'a rien à voir avec nos stériles compromis du gris entre blanc et noir, mais plutôt à voir avec la « poutre faîtière » qui unit et rassemble les deux pans du toit sans rien enlever à aucun d'eux. Il faut donc apprendre à affirmer le management comme un art, comme une audace, comme une incertitude, comme une création continue, non pas contre, mais au-delà des plans, budgets, plannings et autres tableaux de bord. Et le premier outil en ce sens, c'est d'apprendre à savoir dire : je ne sais pas !

Revenons-y : l'art du management est l'art de la transformation. Un art de la transformation, mais transformation de quoi ? Pour quoi ? Pour qui ? Voilà qui est à clarifier. Impérativement. Sans délai.

Derrière toute transformation réussie, il y a un engendrement de valeur. Mais valeur de quelle espèce : financière, comptable, cognitive, relationnelle, motivationnelle, informationnelle, émotionnelle... ? Et valeur pour qui : le client, l'entreprise, le collaborateur... ? Et valeur quand : tout de suite, demain ou plus tard ? Toujours, en tout, cette obsédante mais incontournable question de la finalité et de l'intention qui la fonde. Quels qu'ils soient, tout homme, toute entreprise sont travaillés par un projet, plus ou moins conscient, plus ou moins formulé, mais bien réel, parfois sublime (il attirera les gens valables), souvent mesquin (il n'attirera pas grand monde). Et ce projet se réalise en affrontant, par l'effort, la résistance du monde extérieur... et intérieur. Toute transformation est une dialectique projet/résistance, donc... Quel projet ? Quelle résistance ? Pourquoi et pour quoi ce projet ? Pourquoi et pour quoi cette résistance ? Autrement dit : quels sont les yin et yang de l'entreprise et comment interagissent-ils ensemble ?

Le projet se réalise par sa confrontation avec la résistance : il est impossible de sculpter une statue sans la résistance de la pierre, de voler en avion sans celle de l'air, de naviguer en bateau sans celles conjointes du vent et de la mer, etc. Il est impossible de réaliser un projet de forme sans la résistance de la substance. Sans la mort, la vie n'aurait aucune valeur. Mais il ne faut jamais confondre – et cela sans ergoter le moins du monde sur les mots – les termes de « dualité » et de « bipolarité ». La dualité engendre l'opposition, l'affrontement, alors que la bipolarité est différence de potentiel, comme entre les pôles d'un même aimant. Quelle finalité, alors, pour l'entreprise qui a tant besoin d'en tenir une ?

Illustration

Lao-Tseu (chapitre XXVIII) exprime ainsi la dialectique du taï-chi :

« Connais le masculin,
Adhère au féminin.
Sois le Ravin du monde.
Quiconque est le Ravin du monde,
la vertu constante ne le quitte pas.
Il retrouve l'enfance.

Connais le blanc.
 Adhère au noir.
 Sois la norme du monde.
 Quiconque est la norme du monde,
 la vertu constante ne s'altère pas en lui.
 Il retrouve l'illimité. »

Ce chapitre de Lao-Tseu est, pour moi, l'un des plus riches. Il mérite de s'y arrêter un instant.

L'idée de « Ravin du monde » s'exprime ailleurs, dans le Tao-te-king, par l'expression « Esprit de la Vallée ». Elle part du constat que l'eau coule toujours vers la vallée, vers le fond du ravin qui lui sont, en quelque sorte, une finalité universelle. La vallée ou le ravin n'ont rien à faire pour que l'eau afflue vers eux. En d'autres mots, pour attirer le résultat, il « suffit » d'être attractif ou attrayant !

« *Sois la norme du monde.* » Lorsqu'on traduit « sois, toi-même, la norme » en grec, cela donne : « Sois autonome. » Ce n'est pas un hasard linguistique. L'autonomie individuelle est un des leitmotifs les plus fréquents chez les sages taoïstes à qui l'on doit, en ce sens, le fameux adage : « Si tu donnes un poisson à un homme affamé, il sera rassasié un seul jour ; si tu lui apprends à pêcher, il n'aura plus jamais faim. » Autonomie... encore. Une autonomie qui doit s'apprendre.

★

Quel est votre projet de vie ? Quel projet de vie professionnelle lui est compatible ? Quel est le projet d'entreprise de votre entreprise ?

.....

.....

Répondez à ces questions fondamentales en toute sincérité profonde (si vous trichez, c'est avec vous-même que vous trichez, ce qui est stérile !) :

- Quelle est ma vocation profonde loin de tous mes caprices et de mes esbroufes ? Quels sont mes vrais savoir-faire vraiment

maîtrisés ? Quels sont mes véritables talents véritablement présents et mobilisables ?

.....

.....

- Quel est mon monde ? Où sont ses limites ? Quelles sont ses caractéristiques majeures ? Quelles sont les tendances lourdes ou fortes qui le font évoluer ?
-
-

- Quel est mon style ? Comment se construisent mes comportements spontanés ? Quelles sont les valeurs où je me sens à l'aise ?
-
-

- Qui sont les parties prenantes influentes de mon projet ? Quelles sont leurs attentes réelles ? Quelle est ma marge de manœuvre ? Comment prioriser les réponses et ces attentes lorsqu'elles sont (et c'est souvent le cas !) contradictoires ?
-
-

- Que veux-je vraiment ? Comment faire converger les réponses données aux quatre questions ci-dessus, qui sont presque toujours partiellement contradictoires (c'est le jeu des yin et yang) ?
-
-

- Comment formuler clairement, sobrement, lucidement tout ceci ? Avec qui (et pourquoi) le partager ?
-
-

Répondre à toutes ces questions sérieusement n'est pas un jeu. Il faut prendre tout cela très au sérieux. C'est toute la vie réelle de demain qui est en jeu.

Le monde de l'entreprise : déployer ses cinq dimensions

L'entreprise et ses structures. La loi des cinq éléments. Optimiser.

La tradition chinoise connaît cinq éléments symboliques : la Terre, l'Eau, le Bois, le Métal et le Feu. Ce quinaire rappelle nos cinq sens, les cinq saveurs, les cinq notes de la gamme. Il indique aussi les cinq dimensions – productrice, commerciale, logistique, financière et humaine – de toute entreprise.

Des cycles et des hommes

Selon la cosmologie taoïste, « tous les êtres du monde » sont construits de cinq matériaux symboliques : Eau – Feu – Métal – Bois – Terre. Et ces cinq éléments sont entre eux comme dans un cycle multiple. Un cycle proche du jeu d'enfants : pierre – ciseau – papier. La pierre vainc le ciseau, qui vainc le papier, qui vainc la pierre.

Il y a un cycle actif : le Métal « mange » le Bois (par la cognée), qui « mange » la Terre (par ses racines), qui « mange » l'Eau (en l'absorbant), qui « mange » le Feu (en l'éteignant), qui « mange » le Métal (par la fonte). Et il y a un cycle passif : le Métal « attaque » la Terre (par la charrue), qui « attaque » le Feu (pour l'étouffer), qui « attaque » le Bois (pour le brûler), qui « attaque » l'Eau (en la buvant), qui « attaque » le Métal (par la rouille).

La théorie des cinq éléments, wu-hsing, a été formulée dès le IV^e siècle ACN par Tsou Yen. Rien n'est permanent. Tout se transforme. Mutation perpétuelle... Philosophie du mouvement. Métaphysique du devenir.

Ce qui frappe dans ce qui précède, c'est cette emphase mise sur la fluidité de tout ce qui est. Tout se transforme tout le temps. Impermanence... Impermanence de l'entreprise et dans l'entreprise, donc... Toute entreprise est vivante. Donc toute entreprise est mortelle. Naissance, croissance, maturité, déclin et mort... Nouveau quinaire. Correspondance :

- naissance – Terre... Naître dans le terreau du monde, de l'humus humain ;
- croissance – Bois... Croître comme un arbre, au sens le plus vrai ;
- maturité – Métal... S'épanouir avec la force du Métal ;
- déclin – Feu... Décliner comme un feu qui s'éteint, prêt à entrer en couvaion ;
- mort – Eau... Mourir comme se tarit une source en attendant le prochain printemps.

Circularité et cyclicité de toutes choses : l'entreprise, ses produits, ses méthodes, ses stratégies, ses organisations, ses technologies... Tout va et vient comme la houle. Flux et reflux. Rien n'est éternel. Et l'entreprise et ses contenus moins que toute chose. Tout est évanescent.

On peut en tirer du désespoir ou clamer un immense « à quoi bon ? ». On peut, au contraire, en tirer de l'énergie et dépasser l'évanescence et l'impermanence pour s'attacher à la pérennité du mouvement et du processus vital. C'est évidemment cette seconde voie qui est celle du taoïsme. Comme tout, alentour, n'est que sable, fluide et fluent, cette pérennité ne peut être construite qu'en soi. Même au milieu de la foule, le saint taoïste est un ermite solitaire.

Citons le chapitre LXXIII :

« Celui qui met son courage à défier se fait tuer.
Celui qui met son courage à ne pas défier reste en vie.
De ces deux manières d'agir, l'une profite et l'autre nuit.
De l'aversion du ciel qui connaît le pourquoi ?

La voie du ciel sait vaincre sans lutter
Répondre sans parler,
Venir sans qu'on l'appelle
Et former ses projets avec sérénité.

Bien que ses mailles soient larges,
le grand filet du ciel ne laisse rien échapper. »

Comme toujours, ce texte est à prendre au second degré. Il ne s'agit évidemment pas d'une apologie de la lâcheté : le second paragraphe nous en donne la clé en parlant de « *vaincre sans lutter* ». Nous avons déjà vu l'aversion du taoïsme pour le combat binaire que l'Occident place au centre de toute relation. Vaincre sans lutter, c'est vaincre sans qu'il y ait ni vainqueur ni vaincu. C'est vaincre « avec », et non vaincre « contre ». C'est refuser de ramener toute relation à un rapport de vainqueur à vaincu, de dominant à dominé. C'est refuser la relation de dominance, donc la relation hiérarchique.

Fluidité des relations entre les hommes, donc. À la rigidité hiérarchique si prisée en Occident, le taoïsme préfère ici aussi l'impermanence. Au contrat d'emploi et à la subordination, il préfère l'association momentanée et le groupement provisoire des intérêts, économiques ou autres. Cette fluidité relationnelle, mêlée à la cyclicité déclinée plus haut, induit un comportement managérial personnel très différent de celui couramment pratiqué.

Finis les plans de carrière. Fini le mythe de l'emploi à vie. Finies la « fidélité » ou la « loyauté » qui sont de jolis mots pour masquer l'inféodation et l'aliénation. Ce que les pessimistes appellent « précarité », et les optimistes « mobilité », devient la norme, un mode de vie, une manière d'être, de faire et de vivre. Il s'agit d'itinérance. De nomadisme.

Il y a là comme un passage culturel important. Passage de la verticalité de la hiérarchie et de la fixité sédentaire, à l'horizontalité de la coopération et de l'itinérance nomade. Le ciel (le tao, l'absolu, le divin) est la dimension verticale. La terre et les hommes (le monde, l'économie, le travail, l'humain) se placent dans l'horizontalité.

L'Occident avait inversé les rôles et les pôles. Il est temps de remettre les choses à l'endroit : les pouvoirs « de droit divin » et leurs institutions s'effondrent. Il ne reste alors que des individus qui se réapproprient leur vie et la maîtrise de leur vie. Comme toujours, ce que l'on perd(ra) en sécurité est (sera) largement regagné en

liberté. Le manager « tao » ne se laisse plus prendre au piège des chiffres et des ratios, des plans et des budgets, des prévisions et des projections. Utiles, mais très subsidiairement...

Il ne voit là que des illusions, des apparences, des inventions artificielles destinées à rassurer les autres (les non-entrepreneurs) face à ce monde vivant et fluent, impermanent et imprévisible. Il sait cette imprévisibilité et ces incertitudes. Il les assume. Il ne pense pas l'entreprise. Il la vit. De toutes ses fibres. À chaque instant. Il est en permanence « branché » sur le réel où il sait qu'il est immergé et dont il participe totalement. Perception globale et immédiate de ce réel, plutôt que modélisation partielle et partielle. Être en prise directe avec le réel. Ressentir le réel plus que le réfléchir (aux deux sens intellectuel et optique).

Comment déployer ses cinq dimensions ?

Le chiffre cinq est magique. Il est omniprésent, ne serait-ce que par ces cinq sens qui font le manager : voir clair (lucidité), savoir écouter (écoute), flairer l'air du temps (intuition), savourer les victoires (confiance) et toucher l'essentiel (pragmatisme). Les grandes fonctions organiques de l'entreprise forment aussi un quinaire : production, logistique, vente, finance et RH. On pourrait encore parler des « cinq P » du marketing anglo-saxon : *Product – Price – Place – Promotion – Process*. On pourrait poursuivre en évoquant, selon Confucius, les cinq prototypes relationnels : époux/épouse, parent/enfant, frère/frère, prince/sujet et maître/disciple. Autrement dit : amour, engendrement, fraternité, dominance et enseignement.

Dans ce paragraphe, contentons-nous de regarder les cinq stades de tout cycle de vie : naissance, croissance, maturité, déclin et mort. Tout ce qui vit est soumis à cette succession d'étapes de vie : les produits, les technologies, les stratégies, les managers, les projets, les installations, les processus... et l'entreprise elle-même, *in fine*.

Il est d'ailleurs curieux de constater que, le plus souvent, nous agissons dans nos vies comme si tout – y compris nous – était immortel et éternel. Combien de managers fonctionnent-ils avec la claire conscience que leur entreprise est mortelle et que la durée de vie moyenne d'une raison sociale est d'environ cinq années

seulement ? Combien de managers savent-ils qu'il n'y a, en France, que quelques centaines d'entreprises centenaires ? Combien de managers remarquent-ils que la grande majorité des entreprises cotées au CAC 40 ne sont pas bien vieilles, et que presque toutes celles qui y trônaient il y a dix ans ont disparu ? Cette claire conscience de la mortalité de tout est typique du taoïsme qui est, avant tout, une philosophie du mouvement, du devenir et, donc, du temps qui passe.

Aux cinq stades de tout cycle de vie correspondent cinq styles de management bien distincts et souvent presque contradictoires entre eux :

- au stade de la naissance, on attend l'ENTREPRENEUR, un peu aventurier, preneur de risque, conscient de la fragilité du « bébé », capable d'ajustements mutuels permanents, largement opportuniste, charismatique parce que passionné et enthousiaste, imaginaire et inventif, intuitif et impulsif ;
- au stade de la croissance, il nous faut un STRATÈGE pour construire, dans la durée, des stratégies et des architectures de croissance durable, un visionnaire qui voit loin et qui anticipe beaucoup, un organisateur qui tire ses collaborateurs vers une logique d'efficacité et de développement de toutes les dimensions de l'entreprise ;
- au stade de la maturité apparaît le GESTIONNAIRE qui a à cœur de tirer le maximum de ce qu'il gère. C'est un optimiseur, usant avec maestria de tous les modèles, de tous les indicateurs et ratios, de tous les budgets et tableaux de bord ; il tire le dernier carat de tout et il rentabilise à fond toutes les ressources qu'on lui donne ; c'est un obsédé du rendement et de la rentabilité ;
- au stade du déclin vient le NÉGOCIATEUR, le champion de l'atterrissage en douceur, de la vente des bijoux de famille, de l'équilibre subtil des compromis et des demi-promesses. C'est un habile, un rusé, un malin, un fin renard au pays des poules et des poulettes ; il est incorruptible, mais volontiers corrompant ; il cultive la souplesse et les alliances, les demi-mots et les silences ; un Talleyrand doublé d'un Fouché, en somme ;

- au stade final opère le LIQUIDATEUR au regard et au cœur froids, que rien n'émeut plus et qui sait qu'il est là pour tirer un maximum de profit des restes plus ou moins nauséabonds qu'on lui donne. Il est fossoyeur et agit en conséquence, sans état d'âme, respectueux mais calculateur.

On le constate sans peine, ces cinq profils de manager sont on ne peut plus différents, voire antinomiques. Comment, en effet, concilier l'enthousiasme un peu fou, un peu bohème de l'entrepreneur avec la rigueur du gestionnaire, et la perfidie du négociateur avec la froideur raide du liquidateur ?

Une première question d'importance surgit : dans votre entreprise, le profil du patron est-il en phase avec le stade de vie de la « maison » ? Combien de fois n'ai-je vu l'entrepreneur enthousiaste des premiers temps se révéler incapable de sortir des joyeuses improvisations des premières heures, et perpétuer toutes les fragilités parfois létales des jeunes âges ? Ou ce stratège visionnaire s'ennuyer à mourir dans un rôle de gestionnaire dont la mesquinerie et le sens des détails l'insupportent au plus haut point ?

À tout cela, l'on doit ajouter que la durée de ces cycles de vie se rétrécit de plus en plus fort et de plus en plus vite. De plus, la pérennité de l'entreprise exige de son management d'enclencher la naissance du cycle $N + 1$ dès la fin de la croissance du cycle N . Comme les cinq éléments de la cosmologie taoïste, ces cinq stades se suivent et se nourrissent, ou s'éliminent l'un l'autre. Il faut donc gérer plusieurs cycles en parallèle, chacun exigeant un style managérial adéquat, ce qui vaut au manager une belle crise de schizophrénie puisqu'il doit, en même temps, être liquidateur pour le cycle $N-3$, négociateur pour le cycle $N-2$, gestionnaire pour le cycle $N-1$, stratège pour le cycle N et entrepreneur pour le cycle $N + 1$: quintuplement de la personnalité assuré !

Comment, alors, éviter l'explosion mentale et comportementale ? La réponse sort tout droit de la philosophie taoïste : au-delà des cycles et de leurs superpositions acrobatiques, la sérénité se trouve dans l'unité indissoluble de l'intention intime qui, quelles que soient les vicissitudes, restera égale à elle-même et fournira le socle de l'action managériale en lui assurant à la fois cohérence et cohésion.

Conseils

Circularité et cyclicité de toutes choses : l'entreprise, ses produits, ses méthodes, ses stratégies, ses organisations, ses technologies... Tout va et vient comme la houle. Flux et reflux. Il est essentiel de repérer les « biorythmes » de l'entreprise, ses cycles de base (de gestion, de production, de marché), ses saisonnalités. Ces cycles sont-ils compatibles entre eux ? Un bel exemple est celui du cycle fiscal artificiellement imposé à une année, même à des activités dont les cycles réels ne sont pas annuels (il faut douze ans pour développer et commercialiser une nouvelle molécule pharmaceutique ; un chantier d'envergure porte sur plusieurs années ; la conjoncture elle-même est soumise à des cycles de onze ans en moyenne, sans parler des cycles de Kondratieff...).

Ne pas se tromper de perspective : la valeur de l'entreprise n'est pas dans ce qu'elle a ou est, mais dans ce qu'elle fait. Comme tout, alentour, n'est que sable, fluide et fluent, sa pérennité ne peut être construite qu'en soi.

Il faut donc refuser de ramener toute relation à un rapport de vainqueur à vaincu, de dominant à dominé : fluidité des relations entre les hommes, entre les partenaires, entre les entreprises d'un même réseau. À la rigidité hiérarchique si prisée en Occident, le taoïsme préfère l'impermanence.

Le management n'est pas une science (ni exacte ni humaine), mais un art. Le management est un métier à part entière, mais c'est un métier artisanal. Toutes les méthodologies quantitatives et pseudo-mathématiques tombent à plat devant les problématiques réelles toujours plus qualitatives et inquantifiables.

Les deux problèmes majeurs de toute entreprise, demain plus encore qu'hier, sont vendre et créer ; des processus essentiellement qualitatifs, imprévisibles, irrationnels, uniques, incertains, impermanents, improbables.

Il faut donc, en marge des méthodes quantitatives et rationnelles, réhabiliter, stimuler, cultiver et maîtriser les méthodes qualitatives et intuitionnelles. La mécanique productive, ultime bastion de la culture industrielle, est la plus facile à comprendre et à gérer, mais il faut se garder de s'y cantonner. Les processus de conception et de

commercialisation sont désormais le cœur de toute entreprise. Est-on capable de les piloter avec autant de brio que les mécaniques productives ?

Illustration

Lao-Tseu, chapitre XII :

« Les cinq couleurs aveuglent
la vue de l'homme,
les cinq tons assourdissent
l'ouïe de l'homme,
les cinq saveurs gâtent
le goût de l'homme,
les courses et les chasses égarent
le cœur de l'homme,
la recherche des trésors excite
l'homme à commettre le mal.

C'est pourquoi le saint s'occupe du ventre
et non de l'œil.
C'est pourquoi il rejette ceci
et choisit cela. »

*

Faire l'exercice de distinguo radical entre ce que l'entreprise a, ce que l'entreprise est, et ce que l'entreprise fait. Appliquez à votre propre entreprise.

Quelles sont, selon vous, les choses les plus permanentes de votre entreprise ?

.....

.....

Combien de temps votre entreprise va-t-elle encore survivre ?

.....

.....

Comment feriez-vous pour assumer malgré tout votre mission professionnelle si l'on vous retirait tout pouvoir hiérarchique ?

.....

.....

À quel type d'organisation appartient votre entreprise ? Est-ce adéquat au vu de son environnement ? au vu de son âge ? Votre style de management est-il réellement adéquat par rapport à ce type d'organisation ?

.....

.....

Dans votre entreprise, quelle part des processus actuels de quantification et de planification est réellement fiable et utile pour son développement ?

.....

.....

Vendre et créer : comment renforcer votre entreprise dans ces deux directions ?

.....

.....

Partie 2

Le management : un art de vivre et de se comporter

Vivre dans l'esprit du tao, c'est devenir l'eau dans l'eau, le filet dans le ruisseau, la vague de l'océan. Contre les raideurs et les stéréotypes des écoles confucéennes, le tao est un éloge éternel à la liberté de devenir soi, par soi, pour soi, en soi.

Le tao est à l'origine du monde, de tous les mondes, même de celui qu'est chaque entreprise. Et ce monde, ces mondes sont animés de tensions et de forces, de cycles et de cohérences multiples qui en font des êtres vivants. Face à ces mondes en déploiement, le taoïsme met l'homme en garde : celui qui veut y vivre bien doit apprendre à s'harmoniser avec les forces et les processus intimes qui gouvernent ces déploiements.

La sagesse taoïste défend cinq vertus fondamentales que la présente partie de ce livre va maintenant examiner : le naturel, la simplicité, l'harmonie, la longévité et la beauté. Ensemble, ces cinq pratiques constituent « l'esprit du tao » et engendrent une philosophie de vie, une sagesse de vie qui ouvrent au manager une panoplie d'attitudes fortes et fertiles.

Le management doit créer de l'enthousiasme

Un management naturel. L'esprit de la Nature. Enthousiasmer.

Être naturel, c'est vivre, à la fois, selon la Nature et selon sa nature propre. Être, en somme, en harmonie avec soi. N'est-ce pas la qualité première d'un patron ? Peut-on longtemps donner le change si l'harmonie ne règne pas entre action, pensée et parole, si le masque tue le visage, si le rôle est un martyre ?

L'entreprise au naturel

Nature... La Nature est au centre de la pensée taoïste. C'est là qu'elle s'oppose le plus radicalement à la tradition confucéenne qui, par l'école des Lettrés, est bien plus axée sur la culture, la ville, la cour impériale. Le saint taoïste fait un avec *la* Nature. Il fait un avec *sa* nature, aussi. Être naturel, c'est respecter la nature des choses et des êtres, et la sienne propre en particulier.

« *Deviens ce que tu es* », résumait magnifiquement Nietzsche. Vivre naturellement, c'est aider tout ce qui est à devenir ce que sa nature le fait devenir de mieux. Un pépin de pomme deviendra pommier qui donnera des pommes. Voilà sa nature. Voilà la Nature. Respecter le pommier, c'est l'aider à devenir totalement et somptueusement pommier et à donner de magnifiques pommes. Mais il faut prendre garde : ce sont tous les êtres qu'il faut respecter dans leur nature, pas seulement ce pommier-là au détriment de tout ce qui vit et croît alentour. Empoisonner toutes les nappes phréatiques de pesticides et d'insecticides pour cultiver quelques pommiers est une aberration !

Tout ce qui est, vient d'un germe, d'une graine, d'un œuf, qui tente de mener à bien son processus de développement en déployant à

fond toutes les potentialités qu'il renferme. Aristote appelait cela l'entéléchie : la force qui pousse tout ce qui existe à aller au bout de soi-même et de ses talents.

Libérer les potentiels afin qu'ils se déploient par eux-mêmes, pour eux-mêmes, tels qu'en eux-mêmes. Le saint taoïste ne force rien, mais il favorise tout ce qui est favorable.

Cette éthique de vie dissimule aussi un style managérial tout à fait particulier. Favoriser en tout, partout, toujours, chez tous et en soi, le déploiement et l'accomplissement des potentiels favorables. Ne rien forcer. Mais tout susciter, tout « accoucher ». On pourrait appeler cela un management maïeutique que n'aurait pas dénigré Socrate.

L'entreprise est d'abord un lieu de savoir-faire où s'activent des hommes dans un processus commun de création de valeur ajoutée. Cette création implique des talents. Ce sont les hommes de l'entreprise qui possèdent ces talents. Mais l'entreprise les exploite-t-elle tous au mieux ? N'y a-t-il aucun talent caché, inexploité, inconnu, inusité ?

La voie hiérarchique classique, encore souvent d'inspiration taylorienne, sépare les activités de création et celles de production. Il y a les talents et les agents. Les talents conçoivent et les agents exécutent. Mais, de plus en plus, les tâches de pure exécution inintelligente sont robotisées... ou devraient l'être d'urgence. Là où intervient l'homme, il y a intervention intelligente, donc créative, donc talentueuse... chacun à son niveau, chacun selon ses dons et ses savoirs, dans le cadre de l'organisation prescrite du travail collectif.

Cette approche hiérarchique peut être harmonieusement complétée par une approche maïeutique qui part du constat tout simple que chaque collaborateur de l'entreprise, au-delà de ce qu'il fait dans et pour l'entreprise, possède des talents cachés et inconnus qu'il vaut la peine d'explorer pour enrichir le capital « savoir-faire » de l'entreprise.

C'est le rôle du manager de découvrir, de susciter, de stimuler ces talents cachés. Pour ce faire, il faut sortir de l'organisation hiérarchique. Il faut consentir à perdre du temps... pour rencontrer, tester, faire rêver, imaginer. Il faut oser cultiver la confiance... en soi et en les autres. Il faut vouloir savoir que la création est la seule activité qui motive universellement. Dès que quelqu'un, quel qu'il soit, peut

devenir créatif, à son niveau, il regarde son entreprise et son travail avec d'autres yeux : ceux de la joie et du plaisir !

La phrase magique de ce management-là, c'est : pourquoi n'essaierais-tu pas ? Notre système éducatif cultive l'imitation et l'obéissance. Il fabrique des hommes à son image. L'entreprise, parce que c'est son intérêt premier, pourrait devenir le lieu de désapprentissage – de désaliénation, de libération, de déconditionnement, etc. – de l'homme lobotomisé par cette éducation. C'est en effet son intérêt de stimuler tous les talents et toutes les créativité puisque depuis toujours, mais toujours plus, la valeur ajoutée de toute entreprise – c'est-à-dire sa raison d'être et sa seule condition de survie – vient du talent humain injecté dans les matières premières.

Ne rien forcer, mais tout stimuler. On n'impose ni le talent ni la créativité. Surtout à des gens éduqués à imiter et à obéir. Pour cela, il faut apprendre à donner confiance : mais si, je sais que tu peux ! Essaie ! Il faut pratiquer le droit à l'échec et cultiver l'art de retourner les échecs en apprentissage.

Une réussite conforte, mais n'apprend rien ; seuls les échecs apprennent. Les échecs peuvent ne pas être des pertes dès lors qu'ils sont exploités comme des investissements. L'échec est naturel. Il est dans la nature des choses. Il est dans la Nature. Il faut être sot ou particulièrement aveugle pour croire que la Nature fait toujours bien les choses. Les biologistes semblent s'accorder sur le fait que toutes les espèces vivantes actuelles ne représentent qu'une dizaine de pour-cent du nombre total des espèces que la Nature a « tentées ». Comme elle, l'homme avance par essais et erreurs, par beaucoup d'essais et beaucoup d'erreurs avant de faire un pas de plus. Chapitre LXIV :

« Un voyage de mille lieues commence par un pas. »

Et le chapitre LXIV résume tout :

« Ainsi le saint désire le sans-désir.
Il n'apprécie pas les trésors recherchés.
Il apprend à désapprendre.
Il se détourne des excès communs à tous les hommes.
Il facilite l'évolution naturelle de tous les êtres
sans oser agir sur eux. »

Comment être manager, c'est-à-dire avoir la prétention de mener les autres vers l'accomplissement de ce projet collectif qu'est l'entreprise, si l'on n'est pas capable de mener à bien son propre accomplissement personnel ? Un bon manager est forcément charismatique puisqu'il est épanoui et naturellement bien dans sa peau.

Le management n'est ni une science ni une technique : c'est un art de vivre et de se comporter face aux obstacles de la vie de l'entreprise. Un bon manager ressemble en bien des points à ce saint taoïste à la recherche duquel je vous convie. Quant au mauvais manager, celui qui n'a pas même entamé son accomplissement et son épanouissement personnels, il ne peut qu'être un tyranneau d'opérette : frustré, revanchard, autoritaire, sourcilieux, aigre, sadique, méchant, tatillon, procédurier, sournois. Il n'est pas un manager : il n'est qu'un chef !

Être naturel : être soi, être vrai. Parler vrai. Agir vrai. Penser vrai. Ne pas tricher, jamais. Ni hypocrisie, ni complaisance, ni prostitution. Être tout entier ce que l'on est vraiment ici-et-maintenant. Tout le monde n'est pas prêt à l'être. Tout le monde n'est pas prêt à accepter que vous le soyez. Tant pis : c'est par là que commence le bel apprentissage de la liberté.

Comment créer de l'enthousiasme ?

Donner envie ! Voilà bien le défi. Chacun a bien envie de s'accomplir soi-même, mais le lien entre travail professionnel et accomplissement personnel n'est guère si évident. Devenir soi, voilà la grande affaire. Devenir ce que l'on est, ainsi que le demandent Augustin d'Hippone et Friedrich Nietzsche avec leur : « *Deviens ce que tu es.* » Devenir ce que l'on est, c'est-à-dire faire advenir au réel ce que l'on est déjà potentiellement.

Il ne faut guère se faire d'illusions : l'enthousiasme pour l'entreprise passe nécessairement par les égoïsmes ou les égocentrismes individuels. Foin d'angélisme : le rapport à l'entreprise est d'abord un rapport à l'accomplissement de soi au travers de l'entreprise. L'abnégation et le dévouement gratuit sont des vertus plus littéraires qu'effectives.

Très pragmatiquement, tout cela signifie que l'adhésion forte d'un individu à l'entreprise passe par la convergence forte entre le projet collectif d'entreprise et le projet personnel de vie. Pour le dire en peu de mots, l'enthousiasme pour l'entreprise viendra si l'entreprise propose à l'individu un visage utile et noble : utile aux fins individuelles du développement personnel et noble aux fins personnelles de dépassement de soi. Car enfin, chacun d'entre nous a faim non seulement de s'accomplir, mais de s'accomplir « vers le haut ».

Mais que veut dire « s'accomplir » ? Tout simplement le fait de réaliser ses potentiels, d'exploiter tous ses talents, d'aller au bout de tous ses propres possibles. Tout homme possède au fond de lui une cargaison de potentialités, plus ou moins riche, plus ou moins consciente, plus ou moins exploitable. Et notre vocation universelle est de tout faire pour épuiser ces petits trésors enfouis. La joie ressentie est la récompense de cette réalisation : on n'est jamais aussi bien dans sa peau que lorsqu'on a le sentiment de puiser dans ce qui habite au tréfonds de notre âme. Car c'est bien d'âme que l'on peut parler : l'âme (*anima* en latin) est ce qui nous anime profondément. Le sentiment d'échec, de frustration ou de colère nous envahit chaque fois que nous manquons une occasion de nous réaliser, c'est-à-dire d'exercer un de nos talents avec art et maîtrise. C'est là le ressort le plus intime de notre motivation au travail.

Voilà pour le verbe « s'accomplir ». Mais il faut encore faire un pas de plus et regarder ce que veut dire s'accomplir « vers le haut », s'accomplir noblement. Dans les ressorts cachés de l'âme humaine, le besoin de dépassement de soi est très présent. Ce qui est facile n'a pas de valeur. Or, nous désirons tous accroître notre « valeur » à nos propres yeux comme aux yeux des autres qui nous jaugent, nous jugent, nous estiment.

Ainsi, en un mot, un projet sera enthousiasmant si chacun y découvre un chemin pour s'y accomplir noblement, c'est-à-dire, en somme, si chacun y devine une promesse de joie. Plus il y a de collaborateurs à enthousiasmer, plus le projet proposé doit être riche en potentiels d'accomplissement, plus il doit mobiliser les talents et les efforts. Difficile dosage entre un projet trop banal qui ne mobilise que peu, et un projet trop ambitieux qui décourage de tout.

Il n'y a pas de recette, malheureusement. Chaque entreprise devra définir son projet réel (cf. *supra*) et le faire converger avec les projets de vie individuels de ses collaborateurs. Pour cela, il faut connaître ces projets de vie, et c'est bien rarement le cas... Une manière aisée et sympathique de les découvrir est de s'intéresser à ce que vos collaborateurs font de leurs loisirs : très naturellement, chacun a tendance à utiliser son temps libre à valoriser ceux de ses talents ou potentiels qui apportent le plus de plaisir et de joie... C.Q.F.D.

Ma conviction forte est que, même si l'on peut affiner et sophistiquer les approches, le noyau central de l'enthousiasme des collaborateurs se fixe sur le métier de l'entreprise et sur la fierté que l'on peut en retirer légitimement. Être fier de ce que l'on fait, n'est-ce pas un bon point de départ ? Cette fierté est toujours communicative et contagieuse. Et elle commence par le patron lui-même, qui doit donc cultiver l'art de parler de ce métier avec gourmandise. Car voilà bien le secret du « donner envie », du « donner faim » et de l'appétence au travail : en parler avec gourmandise comme un Rabelais décrivait les agapes d'un Pantagruel ou d'un Gargantua... ou comme un Li-Po chinois chantait les vertus du vin et de l'ivresse.

Conseils

Favoriser en tout, partout, toujours, chez tous et en soi, le déploiement et l'accomplissement des potentiels favorables. Ne rien forcer. Mais tout susciter, tout « accoucher ».

La voie maïeutique complète la voie hiérarchique, tout en favorisant la motivation par la créativité. C'est le rôle du manager de découvrir, de susciter, de stimuler ces talents cachés.

Tout être vivant tend à accomplir totalement ce qu'il est potentiellement. C'est en devenant arbre « en plénitude » que la graine peut offrir son ombre et ses fruits. C'est en s'accomplissant lui-même que chaque homme peut être le plus généreux.

Devenir soi, c'est rejoindre sa vocation intime qui est de se fondre dans le tao, dans le flux cosmique, dans le processus de déploiement général qui mène l'univers et tous ses mondes, même ceux de

l'économie et de l'entreprise. Chaque obstacle est un don d'énergie. Aucune œuvre ne naît sans la matière qui lui résiste.

Comment être manager, c'est-à-dire avoir la prétention de mener les autres vers l'accomplissement de ce projet collectif qu'est l'entreprise, si l'on n'est pas capable de mener à bien son propre accomplissement personnel ?

Ne pas tricher, jamais. Ni hypocrisie, ni complaisance, ni prostitution. Être tout entier ce que l'on est vraiment ici-et-maintenant.

Illustration

Lao-Tseu insiste au chapitre II :

« C'est pourquoi le saint adopte
la tactique du non-agir,
et pratique l'enseignement sans parole.
Toutes choses du monde surgissent
sans qu'il en soit l'auteur.

Il produit sans s'approprier,
il agit sans rien attendre,
son œuvre accomplie, il ne s'y attache pas,
et puisqu'il ne s'y attache pas,
son œuvre restera. »

Au chapitre V, Lao-Tseu explicite ce que signifie « vivre naturellement » :

« L'univers est pareil à un soufflet de forge ;
vide, il n'est point aplati.
Plus on le meut, plus il exhale,
plus on en parle, moins on le saisit,
mieux vaut s'insérer en lui. »

Au chapitre VIII, on trouve ceci :

« La bonté suprême est comme l'eau
qui favorise tout et ne rivalise avec rien.

En occupant la position dédaignée de tout humain,
elle est tout proche du tao.

Sa position est favorable.
Son cœur est profond.
Son don est généreux.
Sa parole est fidèle.
Son gouvernement est en ordre parfait.
Elle remplit sa tâche.
Elle agit à-propos.

En ne rivalisant avec personne,
elle est irréprochable. »

En un seul verset, tout est dit : « *La bonté suprême est comme l'eau qui favorise tout et ne rivalise avec rien.* »

★

Quelle est votre vocation ? Quels sont vos potentiels ?

.....
.....

Écoutez-vous vouloir... Demandez à vos collaborateurs s'ils ont une activité artistique de loisir. Vous serez étonné des talents que vous ignorez. Si vous en découvrez assez, n'hésitez pas à organiser une petite exposition de leurs œuvres...

Faites la liste de vos dix plus grands moments de joie. Faites celle de vos dix plus grandes expériences de souffrance intérieure. Méditez leur « pourquoi » car ce sont eux les meilleurs révélateurs de votre vocation profonde. Tirez-en toutes les conclusions pratiques pour favoriser ces joies et éradiquer ces souffrances dans l'avenir.

.....
.....

Le management doit désencombrer l'entreprise

**Un management simple.
L'esprit de simplicité. Simplifier.**

Qu'il est difficile d'être simple, de dire simple, de faire simple. Il faut trois secondes pour tracer le trait parfait, il faut trente ans de méditation pour atteindre cette simplicité calligraphique là. La simplicité sans complication est la seule réponse efficace face à la complexité croissante du monde.

Faire simple est si difficile

Simple. Ni simplet ni simpliste. Le mot « simple » a deux connotations, toutes deux inverses de « compliqué », toutes deux ennemies du superflu. La première est esthétique : elle exprime ce penchant pour le dénudé, pour la vacuité, pour le pur, pour le dépouillé, même s'il est très élaboré et très complexe. La seconde est éthique : elle concerne un mode de vie, un comportement qui prennent leur distance vis-à-vis de tout artifice, de toute sophistication.

Ces deux connotations se rejoignent, naturellement. Elles expriment le même dégoût. L'esthétique devient une éthique, et l'éthique devient une esthétique.

Le comportement favorable est celui qui rend les relations plus belles. L'embellissement du monde est un des sens de la vie. L'esthétique taoïste – l'esthétique artistique comme l'esthétique de vie – repose sur ces deux piliers complémentaires que sont la simplicité et la naturalité. Naturel et simple : ces deux mots y deviennent presque synonymes...

L'homme simple s'est débarrassé de tous les artifices
qui obscurcissent son regard et sa conscience.

L'homme d'entreprise est au cœur de la complexité. Celle des échanges de matières et d'informations, celle des lois et règlements, celle des normes et des tendances, celle d'un monde économique qui n'est que turbulence et impermanence. Celle des autres, aussi... tout simplement. Face à cette complexité, il doit apprendre à cultiver la simplicité – sans simplisme – dans ses diverses dimensions. Comme tous les hommes d'action, le manager doit se désencombrer l'esprit : c'est le prix de son efficience. Désencombrer, pas vider !

L'entreprise est un système vivant et complexe. Elle est toujours infiniment plus riche et plus dense que n'importe quelle représentation que l'on pourrait en avoir. Les tableaux de bord ne *sont* pas l'entreprise, comme le tableau de Magritte n'est pas une pipe. Toute représentation est toujours réductrice. Réduire cette réduction, c'est devenir simpliste. Et là commencent les dogmatismes, les autoritarismes, les totalitarismes, et toutes ces attitudes d'esprit qui dénoncent ou refusent la réalité, complexe et touffue, telle qu'elle est, pour lui substituer une image confortable et réduite. Le monde ne peut se réduire à sa carte, et la carte ne peut se réduire à l'itinéraire que l'on y a tracé *a priori*.

Être simple, en action, ne consiste pas à être réducteur. Il ne s'agit pas de choisir un regard qui nous arrange. Il s'agit d'assumer la réalité dans toute sa complexité, mais en privilégiant un regard global. Être simple en management, comme dans la vie, c'est se concentrer sur le pour-quoi et non sur le comment. Dès que la vision du pour-quoi est claire, les comment s'engrènent naturellement. Ils en découlent spontanément.

Chapitre LII :

« Tout ce qui est sous le ciel a une origine,
cette origine en est la mère.

Qui appréhende la mère connaîtra les enfants.
Qui connaît les enfants
et adhère encore à la mère
restera intact toute sa vie. »

L'origine, la mère, le pour-quoi... C'est du pareil au même. Et c'est peut-être le rôle majeur de tout manager que de définir et de faire partager le pour-quoi de son secteur d'action. Comprendre et exprimer la vocation, la finalité, la raison d'être de son équipe et faire tout ce qu'il y a à faire, ici-et-maintenant, pour l'assumer totalement, pleinement et parfaitement. Voilà qui est simple. Tout le reste est commentaires ou détails... en tout cas, conséquences.

Connaître parfaitement sa raison d'être et l'assumer parfaitement. Tout est dit ! Tout le reste est encombrements de l'esprit et entraves à l'action.

Mais il est une condition essentielle à respecter : savoir et assumer que cette raison d'être est, elle aussi, fluente, impermanente, évolutive.

Il faut, dès lors, sans cesse, être prêt à la remettre en cause, à la faire muter, à la redéfinir, non en fonction des revirements d'humeur de soi ou d'autres, mais en fonction des mutations réelles du réel. Il faut donc être sur le qui-vive pour déceler, « au pied de leur lit », ces mutations du réel.

Lao-Tseu, au chapitre LXIV, nous l'exprime clairement :

« Ce qui est au repos est facile à maintenir.
Ce qui n'est point éclos est facile à prévenir.
Ce qui est fragile est facile à briser.
Ce qui est menu est facile à disperser.

Préviens le mal avant qu'il ne soit,
Mets de l'ordre avant que n'éclate le désordre.

Cet arbre qui remplit tes bras est né d'un germe infime.
Cette tour avec ses neuf étages vient d'un entassement de
mottes de terre.
Le voyage de mille lieues commence par un pas. »

Bref, mieux vaut prévenir que guérir. Mais, pour cela, il faut accepter d'être perpétuellement nomade et ne jamais se laisser s'installer dans le confort douillet d'une vocation immuable et bien assise. Rien n'est immuable en ce bas monde, et sûrement pas les missions de l'entreprise.

L'homme simple reste totalement poreux au réel dans l'ici-et-maintenant. Il est totalement disponible pour ce réel. Il est totalement éveillé à ce réel.

Tout manager devrait communier au plus près avec son environnement et les tendances qui le travaillent. Pour ce faire, il faut apprendre la vigilance. Non cette vigilance un peu paranoïde qui confine à la méfiance inquiète et angoissée, mais bien plutôt cette vigilance qui est éveil au réel. Être éveillé. Être en éveil. Être vigilant.

Être simple, c'est être simplement, en osmose avec son monde réel, en phase avec lui. Et cette osmose n'est pas conformisme ou fatalité. Il faut beaucoup de créativité pour répondre avec originalité à une évolution qui est la même pour tous. Ce qui est vrai, par contre, c'est que ce sont les marchés qui tirent les entreprises, et non l'inverse. On ne crée JAMAIS de besoins, contrairement à ce que braient les « pubards ». Éventuellement, on le suscite s'il est latent et mûr, on le devine et on l'anticipe s'il est en germination, on le canalise s'il est diffus ou indécis, ou on y réagit si l'on n'a rien vu venir, mais on ne le crée jamais.

Être poreux, être en osmose, développer l'attention et l'observation... Résonner sans raisonner, là gît le secret de l'authentique simplicité.

La simplicité devient alors un facteur d'efficience puisque l'action est libérée de ce fatras inutile qui encombre, jusqu'à les engluier, nos âmes compliquées.

Il y a enfin cette autre façon d'être simple : celle de trouver une solution simple à un problème complexe. Il y a toujours moyen de compliquer. N'est-ce pas la devise implicite de toute bureaucratie que de se dire : « Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ? » Le taoïsme est exactement à l'opposé de ces gaspillages de ressources.

Mais il est dit « solution simple », et non « solution simpliste ». Cette simplicité-là demande un peu de génie et beaucoup de travail. La simplicité n'écarte pas le savoir-faire et l'expertise, elle les requiert au contraire. Il ne s'agit pas de bâcler ou de bricoler. Il s'agit d'être parfaitement efficace, c'est-à-dire parfaitement *adéquat*. Cette notion de « parfaite adéquation » sera explorée plus loin.

Chapitre XXVII :

« Marcher bien, c'est marcher sans laisser ni ornière ni trace.
Parler bien, c'est parler sans commettre d'erreur et sans
encourir de reproches.
Calculer bien, c'est calculer sans avoir recours ni aux baguet-
tes ni aux tablettes.
Fermer bien, c'est fermer sans barres ni verrous
et pourtant sans que personne ne puisse ouvrir.
Lier bien, c'est lier sans corde ni ficelle
et pourtant sans que personne ne puisse délier. »

Encore une fois, le souci n'est pas tant le « comment » résoudre le problème que le « pourquoi » il y a un problème. Est-on sûr qu'il y a un vrai problème ? Quelle est la formulation de ce problème ? Pourquoi est-ce un problème ? Quelles sont les attentes ? Quelles sont les contraintes ?

Ensuite, il faut appliquer cette version pratique de la règle du rasoir d'Occam : écarter tout ce qui n'est pas indispensable. L'énoncé du problème est alors dépouillé de tous ses encombrements inutiles : il est là, simplement.

Comment désencombrer l'entreprise ?

Comment filtrer l'utile de l'inutile, l'essentiel du superflu ? Quel bon critère utiliser pour ce filtrage ? Il n'en est qu'un : le projet véritable de l'entreprise, son intention intime, sa vocation vraie. Tant que cela n'est pas dûment clarifié, point de filtration possible : il n'y a pas d'élimination possible si rien n'est éliminable.

Nous avons une tendance consommée à nous encombrer ; nous avons l'art et la manière de nous construire des usines à gaz toujours trop lourdes, toujours trop inefficaces, toujours trop coûteuses en temps, en énergie et en argent. La cause en est dans cette forme subtile de paresse intellectuelle qui, face à un problème complexe, fait préférer une solution compliquée facile à penser à une solution simple difficile à inventer. Pour faire une usine à gaz, rien de plus facile : il suffit de décortiquer le problème posé en une

myriade de composants rudimentaires, de donner une solution détaillée à chacun de ces éléments et de remettre le tout dans la boîte sans se préoccuper de la compatibilité entre ces solutions microscopiques, ni de la cohérence et de la pertinence de la solution globale ainsi plaquée sur le problème. Cela fonctionnera peu ou mal, mais le problème, sans être résolu, est évacué.

Cette erreur méthodologique profonde relève de notre foi en la méthode cartésienne. Le hic est que, pour les problèmes complexes où tout interagit avec tout, tout le temps, la solution au tout n'est pas la somme des microsolutions à chacun des éléments constitutifs. Pour faire revivre le corps déchiqueté de la victime d'une explosion, il ne suffit pas de recoudre les morceaux ! Pour faire fonctionner une entreprise vivante non plus.

À tout problème complexe, il y a deux solutions possibles : l'une, inefficace, qui est facile, fastidieuse et compliquée ; l'autre, efficace, qui est difficile, géniale et simple. Tout est là. La question est alors : comment être génial ? Comment cultiver le génie ?

Alors : comment désencombrer l'entreprise ? D'abord, passer chaque facette de l'entreprise au crible du critère d'utilité et d'indispensabilité en regard du projet d'entreprise. Éradiquer impitoyablement tout ce qui ne contribue pas significativement et efficacement au projet. En cas de doute, éliminer. Car en cas d'erreur, le manque se fera jour rapidement et l'erreur pourra être corrigée sans problème. Ensuite, empêcher le réencombrement naturel de pointer son nez, en appliquant trois règles strictes : n'acheter que le strict nécessaire absolument indispensable, ne remplacer que ce qui est devenu notoirement obsolète ou usé, toujours choisir la meilleure qualité possible en tout, sans tenir compte des coûts car le bon marché finit toujours par coûter trop cher.

Conseils

Comme tous les hommes d'action, le manager doit se désencombrer l'esprit : c'est le prix de son efficience.

L'entreprise est un système vivant et complexe. Elle est toujours infiniment plus riche et plus dense que n'importe quelle représentation que l'on pourrait en avoir.

Le monde ne peut se réduire à sa carte, et la carte ne peut se réduire à l'itinéraire que l'on y a tracé *a priori*.

Être simple en management comme dans la vie, c'est se concentrer sur le pour-quoi, et non sur le comment.

Le rôle de tout manager est de définir et de faire partager le pour-quoi de son secteur d'action. Comprendre et exprimer la vocation, la finalité, la raison d'être de son équipe et faire tout ce qu'il y a à faire, ici-et-maintenant, pour l'assumer pleinement et parfaitement.

Accepter d'être perpétuellement nomade et ne jamais s'installer dans le confort d'une vocation immuable.

Être poreux, être en osmose, développer l'attention et l'observation... Résonner sans raisonner, là gît le secret de l'authentique simplicité.

Trouver des solutions simples aux problèmes, même complexes.

Illustration

La simplicité confine à la modestie chez Lao-Tseu. Ainsi au chapitre XXIV :

« Qui se dresse sur la pointe des pieds
ne tiendra pas longtemps debout.
Qui fait de grandes enjambées
ne marchera pas très loin.
Qui s'exhibe ne rayonnera pas.
Qui s'affirme ne s'imposera pas.
Qui se glorifie ne verra pas son mérite reconnu.
Qui s'exalte ne deviendra pas un chef.

Ces manières sont, pour le tao,
comme sont les restes de nourriture et les tumeurs
qui répugnent à tous.
Celui qui connaît la loi de la nature
ne fera pas ainsi sa demeure. »

Au chapitre LXIII, on lit :

« Accomplis une grande œuvre par de menus actes [...]
L'œuvre la plus grandiose s'accomplit
nécessairement par de menus actes.

Le saint n'entreprend rien de grand
et peut ainsi parfaire sa propre grandeur. [...]

Le saint tient tout pour difficile
et ne rencontre finalement aucune difficulté. »

★

Définissez en une phrase de 15 mots maximum l'identité profonde de votre entreprise.

.....
.....

Quel est le vrai savoir-faire de base, central, de votre entreprise ?

.....
.....

Parmi tout ce que vous avez appris à l'école ou à l'université, qu'est-ce qui vous a été réellement utile dans votre métier de manager ?

.....
.....

Développez la porosité et la vigilance : sans bouger de votre fauteuil, visualisez et identifiez les éléments décoratifs des bureaux de vos collaborateurs. Ce sont les meilleurs signaux de leurs attentes et de leurs désirs...

.....
.....

Faites le portrait écrit du dernier de vos clients importants que vous avez rencontré.

.....

.....

Le management doit croître en harmonie

**Un management harmonieux.
L'esprit d'harmonie. Harmoniser.**

Le symbole du taï-chi, alliant une larme yang et une larme yin toutes deux marquées d'un point de l'autre, est si connu qu'on en oublie parfois la prégnance et la profondeur. L'entreprise lui ressemble, prise entre les pôles opposés de la stabilité et de la croissance, du long et du court terme, de l'humanisme et de la volonté, de la créativité et de la productivité.

L'équilibre du funambule

Le saint taoïste est un homme d'harmonie ou, à tout le moins, d'harmonisation. Il sait que le monde est le fruit de l'harmonisation progressive du ciel et de la terre au travers des hommes.

Toutes les manifestations yang et toutes les manifestations yin entrent en interférence et en résonance ou en dissonance, comme autant d'ondes sonores émanant des instruments du vent. Du chaos sortent progressivement des mélodies et des accords, des polyphonies au sens étymologique : le bruit du chaos cède progressivement la place au silence yin et à la musique yang, qui se complètent et se contrastent afin de construire la symphonie cosmique.

Le principe d'harmonie est le principe de management par excellence. Et le management étant un art, bien plus qu'une science ou une technique, il n'est pas curieux de trouver un principe esthétique à sa base. Mais il faut prendre garde à ne pas laisser dériver les mots vers les acceptions faciles ou confortables. L'harmonie n'est pas le compromis ; elle n'est pas cet équilibre « du milieu » qui n'est, d'après l'étymologie, que médiocrité. L'harmonie n'est pas

non plus le consensus ; le consensualisme, lui aussi, confine toujours à la médiocrité. Rappelons-le, l'harmonie naît du dépassement des opposés dans leur synthèse. Non pas OU, mais ET. Non pas productivité OU créativité, mais productivité ET créativité : productivité créative, créativité productive.

L'entreprise doit être une authentique communauté. Harmonie de la relation... Il faut un accord fort sur le « pour-quoi » de l'entreprise, afin que chacun y apporte plus que des heures contractuelles de travail. S'il faut mobiliser les talents, les énergies, les courages, alors il faut pour cela une bonne raison ! L'argent n'en est jamais une. Une entreprise, c'est d'abord une aventure collective, à visée certes lucrative, mais pas seulement. Pour y donner le meilleur de lui-même, chacun doit y croire. Dans la pratique, cela demande un changement assez radical de mentalité : on ne recrute plus quelqu'un pour faire ce qu'il y a à faire (description de fonction, profil, tests psychotechniques, etc.), on recrute quelqu'un pour bénéficier de tous ses talents et pour en faire un compagnon d'arme, un complice, un partenaire, quel que soit son niveau.

La différence entre les pyramides d'Égypte et la Grande Muraille de Chine est que celles-là ont été construites par des esclaves pour garder le cadavre d'un seul homme et que celle-ci a été bâtie par l'ensemble des Chinois pour protéger l'Empire – donc eux – des invasions mongoles. Parmi nos entreprises, combien sont des pyramides et combien sont de grandes murailles ?

L'entreprise doit être gouvernée par des pilotes incontestés et incontestables. Harmonie de l'action... La traversée de l'Atlantique sur un grand voilier est aussi une aventure collective où chacun, surtout en cas de grain, doit donner le meilleur de lui-même, ne serait-ce que par souci de survie. Là, toute hésitation est criminelle, toute fausse manœuvre est mortelle, toute négligence est fatale : un homme à la mer est un homme perdu dans presque tous les cas. Il faut donc un équipage aguerrí et discipliné. Il faut donc des skippers compétents et expérimentés. Il faut donc que les ordres donnés soient exécutés promptement et parfaitement : il en va de la vie de tous ! Ainsi du grand voilier, ainsi de l'entreprise. Prendre des décisions et donner des instructions ne sont ni des jeux, ni des privautés, ni des colifichets égotiques. Il s'agit d'une fonction parmi

toutes les autres, il s'agit d'un métier parmi tous les autres. Une vraie fonction. Un vrai métier. On ne s'improvise pas skipper. On ne s'improvise pas patron.

L'harmonie intérieure d'une entreprise, ce qui fait que *les différentes parties d'un être ou ses différentes fonctions ne s'opposent pas, mais concourent à un effet d'ensemble*, demande de gros efforts d'entraînement et de discipline. Discipline... et non obéissance aveugle ou stupide. Chaque collaborateur possède un cerveau. Autant l'utiliser, non ? Albert Einstein disait : « *Ceux qui aiment marcher en rangs sur une musique : ce ne peut être que par erreur qu'ils ont reçu un cerveau, une moelle épinière leur suffirait amplement.* » Nous, en entreprise, nous avons des robots pour cela. Transformer progressivement la subordination en collaboration, en contribution, en coopération, en partenariat interne, en complicité. Plus facile à écrire qu'à faire ? Oui, bien sûr. Mais c'est là précisément que se trouve le cœur de l'art du management.

L'harmonie par la discipline, donc... Mais discipline, dans son sens étymologique et non... militaire. La *disciplina* latine est un enseignement que l'on prodigue à des disciples. Le patron ne doit pas user d'autorité, il doit faire autorité. La nuance est immense. User d'autorité, c'est user de violence, de coercition, de domination. Et cette violence n'entraîne que frustrations et rancœurs. Faire autorité, c'est rayonner, c'est imposer le respect naturellement, simplement, c'est être écouté sans devoir forcer l'attention. C'est aussi une superbe illustration du non-agir taoïste.

Faire de vos collaborateurs des disciples... sans vous prétendre ni guru ni génie... simplement parce que votre charisme enrichit et épanouit ceux qui en bénéficient. Le maître est celui qui enseigne. Le disciple est celui qui apprend. Si le maître n'a rien à enseigner, alors il perd toute crédibilité et tout respect, et il ne lui reste plus qu'à être chef, c'est-à-dire investi d'un pouvoir de violence dont le seul ressort est la crainte de perdre son emploi. Tout manager devrait être un maître pour ses collaborateurs. Bien peu le sont ! Beaucoup se contentent d'être des chefs.

Comment croître en harmonie ?

Michel Blay, dans son *Dictionnaire des concepts philosophiques*¹, définit le concept d'harmonie ainsi : « *L'harmonie est un rapport entre les éléments d'un tout, en tant que ce rapport permet à l'unité du tout d'envelopper réellement la multiplicité des parties.* » Cette définition révèle la nature profonde de l'harmonie, qui est un concept fondateur de la philosophie taoïste et, plus généralement, de toutes les cultures extrême-orientales. L'harmonie, en somme, permet la réconciliation entre l'unité et la multiplicité, entre l'unité du tout et la multiplicité des parties.

Une entreprise relèvera d'un principe d'harmonie si unité et diversité s'y répondent, c'est-à-dire, en somme, si la cohésion et la cohérence y règnent. L'entreprise doit être « une », c'est-à-dire être gouvernée par une intention unique comme centre de convergence de tout ce que porte l'entreprise. L'entreprise doit être « diverse », c'est-à-dire cultiver la technodiversité par la multiplicité des technologies alternatives, et la noodiversité par la multiplicité des intelligences complémentaires.

Pratiquement, pour « harmoniser » une entreprise et sa gouvernance, il « suffit » d'appliquer les préceptes suivants :

- définir et apposer fermement une intention unique et claire qui se traduise dans l'expression, elle aussi ferme et claire, du projet de l'entreprise, de sa vocation, de sa mission, etc. ;
- assurer la cohérence interne de l'entreprise en harmonisant toutes les décisions, quels qu'en soient le niveau et l'ampleur, avec cette intention irréfragable ;
- nourrir la cohésion interne de l'entreprise en harmonisant toutes les voies individuelles ou spécifiques avec la voie globale d'accomplissement de l'intention collective ;
- cultiver la diversité contre les tendances naturelles à l'uniformité et à l'uniformisation, en démultipliant, autant que faire se pourra, les alternatives technologiques et intellectives.

1. Michel Blay, *Dictionnaire des concepts philosophiques*, Larousse, 2008.

Curieusement, l'harmonie d'un lieu, d'une démarche, d'une œuvre se ressent bien plus qu'elle ne se définit. Le concept y est bien moins puissant que le ressenti : c'est l'intuition qui devine l'harmonie, bien plus que la rationalité. Ce que l'on ressent dans une entreprise harmonieuse, c'est avant tout l'absence de tensions négatives, l'absence de stress négatif (nous en reparlerons plus loin au chapitre 2 de la quatrième partie : « Comment savoir qui a vraiment faim ? »). Dans une telle entreprise, la diversité et la multiplicité sont vécues non comme des conflits ou des sources de conflits, mais comme une richesse ou une source de richesse. Cela appelle un regard neuf et constructeur sur l'idée de diversité, qui n'est plus vécue comme une entorse à l'uniformité et à la conformité, mais comme une vitale nécessité.

L'harmonie est précisément ce riche et somptueux état d'équilibre dynamique et créatif, entre uniformité et chaos. L'harmonie est sans doute cet ordre organique qui noblement transcende, tout à la fois, l'ordre mécanique des robots et le désordre anarchique des nabots. Le manager est bon lorsqu'il ressent très vite et très profondément ces pertes d'harmonie qui installent des tensions négatives dans l'atmosphère, et lorsqu'il possède et exerce ce talent rare de les déminer, de les désamorcer, de les éradiquer afin que l'entreprise poursuive sa marche harmonieuse vers son propre accomplissement.

Conseils

Gérer, c'est harmoniser. Et harmoniser, c'est bien plus que seulement coordonner, ordonnancer ou diriger.

Le principe d'harmonie est le principe de management par excellence.

L'harmonie n'est pas le compromis ; elle n'est pas cet équilibre « du milieu » qui n'est, d'après l'étymologie, que médiocrité. L'harmonie n'est pas non plus le consensus ; le consensualisme, lui aussi, confine toujours à la médiocrité. L'harmonie naît du dépassement des opposés dans leur synthèse.

S'il faut mobiliser les talents, les énergies, les courages, alors il faut pour cela une bonne raison ! L'argent n'en est jamais une. Une

entreprise, c'est d'abord une aventure collective, à visée certes lucrative, mais pas seulement. Pour y donner le meilleur de lui-même, chacun doit y croire.

Prendre des décisions et donner des instructions ne sont ni des jeux, ni des privilèges, ni des colifichets égotiques. Il s'agit d'une fonction parmi toutes les autres, il s'agit d'un métier parmi tous les autres.

Transformer progressivement la subordination en collaboration, en contribution, en coopération, en partenariat interne, en complicité.

Le patron ne doit pas user d'autorité, il doit faire autorité. Faire autorité, c'est rayonner, c'est imposer le respect naturellement, simplement, c'est être écouté sans devoir forcer l'attention.

Tout manager devrait être un maître pour ses collaborateurs. Sinon, il n'est qu'un chef.

Illustration

Lao-Tseu dit au chapitre LXXVII :

« La voie du ciel ne procède-t-elle pas
à la manière de celui qui tend l'arc ?
Elle abaisse ce qui est en haut
et élève ce qui est en bas ;
elle enlève ce qui est en trop
et supplée à ce qui manque.

La voie du ciel enlève l'excédent
pour compenser le manquant.
La voie de l'homme est bien différente :
l'homme enlève à l'indigent
pour l'ajouter au riche.

Qui peut donner au monde son superflu,
sinon celui qui possède le tao ?
Le saint agit sans rien attendre
accomplit son œuvre sans s'y attacher
et tient son mérite caché. »

Surplus et manques... Yin et yang... Jeu des compensations harmoniques...

*

Êtes-vous un homme de consensus, de compromis ou d'harmonie ?
Rappelez-vous votre dernière négociation importante...

.....
.....
Lesquels, parmi vos collaborateurs, ne « fonctionnent pas » dans
une relation hiérarchique avec vous ? Comment transformer la rela-
tion avec les autres, les « soumis » ?

.....
.....
Rappelez-vous votre dernier dilemme professionnel important.
Comment l'avez-vous tranché ? Quel processus, méthode ou critère
avez-vous employé ? Y avait-il moyen de ne pas « trancher », mais
de « dépasser » le dilemme ? Comment ?

.....
.....
Êtes-vous un « maître » ou un « chef » ?

Le management doit s'inscrire dans la durée

Un management durable.
L'esprit de longévité. Stabiliser.

Une des finalités de l'entreprise est de durer. On parle de développement durable. Le thème de la longévité est central dans le taoïsme et dans ses prolongements alchimiques. Mais que signifie « durer » ? Quelle nuance y a-t-il entre vivre longtemps et vivre beaucoup ?

Le temps dure longtemps

Chapitre XXXIII :

« Qui reste à sa place vit longtemps.
Qui est mort sans être disparu atteint l'immortalité. »

Ce dernier vers exprime une évidence : quand un homme meurt, c'est son ego, donc une illusion qui « meurt ». La mort elle-même se révèle une illusion puisque le tao est Un, qu'il contient tout ce qui est et qu'il est illimité dans l'espace et le temps, donc immortel et éternel. Tout ce qui existe est immortel et éternel dans le tao, mais il ne le sait pas forcément. Le saint, lui, qui a réussi la fusion intégrale avec le tao, *est* le tao et, donc, est immortel et éternel comme lui.

Il y a là comme une course contre la montre : il me faut tuer mon ego avant que mon ego ne me tue, alors j'atteindrai l'immortalité puisque je *serai* le tao en plénitude.

Tout système vivant tend à sa propre survie, avant toute chose. Ainsi de chaque être vivant, ainsi de l'entreprise. Survivre le plus longtemps possible et le mieux possible. Quantité et qualité. Survivre le

plus longtemps possible et le mieux possible, cela s'appelle la longévité. Pour l'entreprise, cela s'appelle d'abord la durabilité, c'est-à-dire le parti pris pour le long terme : la quantité de temps de (sur)vie. Voyons cela...

Longévité... Le long terme se veut, d'abord, et se gère, ensuite. Vouloir le long terme, c'est inscrire chaque geste, chaque décision dans la durée, en éludant les mirages et les facilités du court terme. Il ne s'agit surtout pas de rejeter toute forme d'opportunisme, au contraire... Mais entre deux opportunités, il faut toujours choisir celle qui va le plus loin, le plus longtemps.

Cette volonté de durer ne s'impose pas seulement au niveau stratégique des grandes décisions, elle doit présider à toutes les décisions, si mineures semblent-elles. S'il s'agit de faire un achat, par exemple, que l'on choisisse le matériel le plus durable, celui qui durera. Le prix sera certes important, mais, comme le dit la sagesse paysanne : « Le bon marché finit toujours par coûter très cher ! » Cela renvoie au principe de frugalité, antithèse des mauvaises habitudes de surconsommation.

Gérer le long terme, c'est d'abord avoir une vision claire de sa vocation, de son métier et de son environnement, bref de sa finalité. C'est ensuite se doter des outils de veille pour être à l'écoute du monde, de l'économie, des technologies, des clients et de leurs besoins évolutifs. C'est, enfin, considérer le temps comme une ressource précieuse, des plus précieuses. C'est faire la chasse impitoyable à tous les « chronophages » dont nos sociétés abondent : réunions inutiles, voyages mal préparés, retards et délais par rapport aux échéances convenues, manque de ponctualité, incapacité à dire « non ! », mondanités stériles, hypocrisies face aux importuns, aux parasites, aux dilettantes, etc.

Apprendre donc à gérer le temps, à optimiser le temps. Faire de chaque instant le plus précieux, le plus important, le plus riche : c'est cela le fondement de toute authentique productivité, un sens aigu du caractère précieux du temps qui passe.

La durabilité signifie aussi que chacun œuvre quotidiennement à la pérennité de l'entreprise, bien au-delà des appétits et des soucis égoïstes, car de sa pérennité globale dépend la pérennité des ressources et revenus de chacun : pour qu'une vache donne longtemps

du bon lait, il faut suer chaque jour pour lui apporter le meilleur fourrage... Mais la longévité est bien plus que la simple durabilité. À l'aspect quantitatif, il faut encore adjoindre l'aspect qualitatif. Vivre longtemps, soit, mais aussi (et peut-être surtout...) vivre intensément et vivre bien. Vivre intensément : sans se laisser distraire, dévoyer ou détourner de sa vie... Vivre bien : en harmonie avec soi, avec le monde, les autres et le Tout...

En regardant certaines gens, en étudiant certaines entreprises, on en vient parfois à se poser cette question paradoxale mais terriblement (im)pertinente : y a-t-il une vie *avant* la mort ? Le secret de la longévité, au sens plein du terme, consiste à s'accomplir en plénitude. À aller au bout et au fond de soi-même. À exploiter totalement tous les potentiels, tous les talents, de toutes les manières possibles, dans toutes les combinaisons possibles. Voilà la seule vocation profonde de chaque homme. Voilà la seule vocation profonde de chaque entreprise. La seule stratégie qui vaille, donc...

Quels sont les potentiels réels de l'entreprise, ici-et-maintenant ? Une fois réponse donnée à cette terrible question, il sera toujours temps de les développer, de les combiner, de les compléter de toutes les manières possibles. Mais la réponse initiale, fondamentale, est bien moins triviale qu'il n'y paraît...

Quels sont les potentiels réels de l'entreprise, ici-et-maintenant ? Quels sont ses vrais savoir-faire, convenablement et durablement maîtrisés ? Parmi ces savoir-faire, quels sont ceux qui sont aptes à générer de la « bonne » valeur ajoutée, en résonance et en harmonie avec les exigences et les besoins des marchés ? Il n'y a évidemment pas de réponse universelle : chaque entreprise a sa propre réponse ou, du moins, doit aller à sa rencontre.

Quels sont les talents réels de chaque homme ? Qu'êtes-vous capable de bien faire aujourd'hui, demain, et tous les jours ? Qu'avez-vous réellement réussi, hier et avant-hier ? Qu'est-ce que réussir ? Réussir ! Gagner ! Être gagnant ou gagneur ! Qu'est-ce que la réussite ? La « réussite » est-elle un fait social ou individuel ? Elle est d'abord, incontestablement, une valeur sociale, un jugement social : on parle de quelqu'un qui a réussi dans la vie, on parle d'une entreprise gagnante. On parle alors de fortune, de pouvoir ou de popularité. Riches, puissants et/ou célèbres. Ce sont eux que

l'on voit à la télévision, que l'on entend à la radio, que l'on invite aux cocktails, aux concerts, aux « premières » ou aux conférences en vue, ce sont eux qui se pavanent et s'écoutent parler dans les émissions-débats de grande écoute.

Réussite et notoriété font alors bon ménage. Être connu avant tout. Être reconnu, peu importe pour quoi. Peu importe qui l'on est vraiment, peu importe ce que l'on fait vraiment. Peu importe que l'on soit vraiment heureux, le problème n'est pas là : le problème est de faire rêver des anonymes ou des médiocres qui ne peuvent vivre d'autre vie que celles des autres, par procuration. Beau, riche et célèbre.

Réussir ! Réussir DANS la vie ? Ou réussir SA vie ? Voilà cette délicate charnière entre la réussite sociale et la réussite personnelle. Est-il possible de réussir DANS la vie tout en réussissant SA vie ? Oui, assurément, mais bien peu y parviennent !

Il reste, au fond, que la seule réussite personnelle, c'est de réussir SA vie sans plus ! Réussir SON projet de vie qui est simplement d'aller au bout de soi-même, de ses talents, de ses rêves. Et tant pis pour la fortune, le pouvoir et la popularité. Alors, tout devient ordre et beauté, luxe, calme et volupté. Ordre dans ses priorités de vie. Luxe d'être enfin maître de son temps et de ses lieux. Beauté, calme et volupté en conséquence.

Une entreprise qui « réussit », qui « gagne », est une entreprise qui EST un réel projet (et non qui A « un » projet), et sa réussite ne se mesure pas en argent mais en plaisir. Le profit, pour elle, n'est jamais un but mais, si elle va au bout d'elle-même, il sera une conséquence naturelle, simple et évidente. Une telle entreprise est tellement éloignée des valeurs traditionnelles qu'elle paraîtra utopique, martienne, extragalactique. Et pourtant, elle existe bien plus souvent que l'on croit. Oui mais voilà : personne n'en parle jamais puisqu'elle n'a que faire de la fortune, du pouvoir ou de la popularité.

Comment s'inscrire dans la durée ?

Dans le vocabulaire entrepreneurial et managérial, « longévité » est synonyme de « pérennité » et de « durabilité ». Quoique très proches, ces deux mots n'ont pas le même sens et méritent quelques

éclaircissements. La pérennité insiste surtout sur la continuité de l'entreprise dans le temps, sur la durée, au-delà de ses multiples métamorphoses : c'est, en quelque sorte, la perdurance de sa raison sociale. La durabilité, elle, insiste plutôt sur la capacité de l'entreprise à recycler et à régénérer ses propres moyens de façon à pouvoir continuer longtemps à y puiser pour assurer sa persistance.

Sans être rédhibitoires, les nuances ne sont pas minces : en somme, la pérennité de l'entreprise est plutôt liée à son identité, alors que sa durabilité l'est plutôt à ses moyens. Ces deux notions se répondent l'une l'autre et entretiennent, entre elles, un rapport dialectique sain et profitable. Ne pas vendre son âme pour acheter des moyens, ne pas gâcher ses moyens uniquement pour flatter son âme.

Mais que signifie « durer » pour une entreprise ? Une entreprise qui change de nom meurt-elle ? Meurt-elle lorsque changent ses actionnaires ? Lorsque meurt une entreprise, qu'est-ce qui meurt en elle ? Le sujet mérite bien des méditations. Mais, au fond de celles-ci, c'est l'idée de mémoire qui s'impose. Une entreprise meurt lorsque sa mémoire disparaît, lorsque ses savoir-faire se dissolvent jusqu'à s'effacer. Je réaffirme avec force qu'une entreprise, c'est d'abord, et surtout, son métier, au sens où ce mot a été déjà défini comme l'ensemble des savoir-faire différenciant les facteurs de « bonne » valeur ajoutée.

Je fonde l'entreprise – comme l'homme, d'ailleurs – non sur ce qu'elle est, mais sur ce qu'elle fait, sur ce qu'elle sait faire, sur ces compétences et talents qui se perpétuent, indépendamment des hommes qui les portent, en son sein. Durer : c'est continuer à savoir faire ! On le comprend, il ne s'agit aucunement de figer des savoir-faire, ni de les idolâtrer comme de saintes reliques d'un passé révolu. Il s'agit bien plutôt de faire vivre ces savoir-faire et d'en cultiver l'excellence actuelle et perpétuelle en les nourrissant de toutes les évolutions, de tous les progrès, de toutes les innovations. Manager la durée, c'est donc, surtout, manager les savoir-faire. C'est manager et faire durer un cœur de métier perpétuellement réactivé à son meilleur niveau.

Conseils

Survivre le plus longtemps possible et le mieux possible.

Vouloir le long terme, c'est inscrire chaque geste, chaque décision dans la durée, en éludant les mirages et les facilités du court terme.

Le secret de la longévité consiste à s'accomplir en plénitude.

La seule stratégie : exploiter totalement tous les potentiels, tous les talents, de toutes les manières possibles, dans toutes les combinaisons possibles.

Quels sont les vrais savoir-faire de l'entreprise, ceux qui sont convenablement et durablement maîtrisés ?

Ce que l'on voit de l'arbre et ce qu'il pourrait être sont deux choses bien différentes.

Gérer une entreprise et la faire advenir sont deux choses différentes : l'une est affaire de gestionnaire, l'autre d'entrepreneur.

Réussir DANS la vie ? Ou réussir SA vie ?

Deviens ce que tu es.

Les hommes frustrés ne projeteront jamais que leurs frustrations.

Une entreprise qui « réussit », qui « gagne », est une entreprise qui EST un réel projet (et non qui A « un » projet), et sa réussite ne se mesure pas en argent mais en plaisir. Le profit, pour elle, n'est jamais un but, mais si elle va au bout d'elle-même, il sera une conséquence naturelle, simple et évidente.

Illustration

Au chapitre LIX de Lao-Tseu, il est dit :

« Pour gouverner les hommes et servir le ciel,
rien ne vaut la modération,
car seul celui qui pratique la modération
obtiendra de bonne heure le tao.
Qui obtient de bonne heure le tao
acquerra double réserve de vertu :
qui acquiert double réserve de vertu

triomphera de tout ;
 qui triomphe de tout
 ne connaîtra pas de limite à son pouvoir ;
 qui ne connaît pas ces limites
 peut posséder un royaume ;
 qui possède la mère du royaume
 peut le garder longtemps.
 Voilà ce qu'on appelle :
 la voie de la racine profonde, de la base ferme,
 de la longue vie et de la vision durable. »

*

Quels sont les potentiels réels de votre entreprise ?

.....

.....

Quels sont vos talents réels ?

.....

.....

Qu'êtes-vous capable de bien faire aujourd'hui, demain, et tous les jours ?

.....

.....

Qu'avez-vous réellement réussi hier ? Et avant-hier ?

.....

.....

Qu'est-ce que « réussir », pour vous, en âme et conscience ?

.....

.....

Que voudriez-vous faire de votre vie ? Faites-le. D'urgence.

.....

.....

Le management doit faire « fleurir les rochers »

Un management joyeux. L'esprit de beauté.
Épanouir.

Qui ne s'est jamais extasié, ne serait-ce qu'une fois, devant ces calligraphies ou ces encres classiques chinoises ? Paysages brumeux, pins tortueux, rochers mousseux. Et si l'entreprise, aussi, était une œuvre d'art ?

Une belle entreprise, de la belle ouvrage

Pour le tao, la beauté est l'expression la plus haute de l'harmonie. L'harmonie, en somme, permet la réconciliation entre l'unité et la multiplicité, entre l'unité du tout et la multiplicité des parties. Il faut lire et relire les *Cinq Méditations sur la beauté*¹ de François Cheng, cet immense écrivain chinois qui a appris à écrire en français et qui siège, désormais, à l'Académie française.

« La beauté est toujours un advenir, un avènement, pour ne pas dire une épiphanie, et plus concrètement, un “apparaître-là”.

La beauté implique un entrecroisement, une interaction, une rencontre entre éléments qui constituent une beauté, entre cette beauté présente et le regard qui la capte.

De cette rencontre, si elle est en profondeur, naît quelque chose d'autre, une révélation, une transfiguration, tel un tableau de Cézanne né de la rencontre du peintre avec Sainte-Victoire. » (Quatrième méditation.)

1. François Cheng, *Cinq Méditations sur la beauté*, Albin Michel, 2006.

Ou ailleurs :

« Rassemblons les idées que nous avons déjà pu formuler : la beauté que nous avons en vue est celle qui relève de l'Être, qui jaillit de l'intérieur de l'Être comme élan vers la beauté, vers la plénitude de l'Être en tant que présence, cela dans le sens de la vie ouverte. » (Troisième méditation.)

Et enfin, comme une apothéose : « [...] *La vraie beauté est celle qui va dans le sens de la Voie, étant entendu que la Voie n'est autre que l'irrépressible marche vers la vie ouverte, un principe de vie qui maintient ouvertes toutes les promesses.* » (Deuxième méditation.) Dans cet extrait, le mot « Voie » est la simple transposition, en français, du mot chinois « tao ». On entend Alfred de Musset confirmer : « *Rien n'est vrai que le beau ; rien n'est vrai sans beauté.* »

De ces quelques bribes de sagesse, il ressort qu'est beau ce qui est en parfaite harmonie avec le tao, avec la Voie, avec la vie cosmique, avec la vie tout court, avec cet écoulement de tout ce qui existe vers le devenir et l'accomplissement plein. On pourrait le formuler en termes plus musicaux : une mélodie particulière est belle si elle s'élabore en consonance avec l'harmonie du chant cosmique et global. Musique et management, donc... Mélodie, harmonie et rythme, ici. Projet, organisation et cycles, là. Structures du sens, de l'espace et du temps. Fil de la vocation, de son développement et de son accomplissement. Toute œuvre se déploie selon ces trois axes intrinsèques au sein d'un monde qui lui exprime à la fois ses attentes et ses résistances.

L'entreprise est une œuvre en voie de construction comme la toile du peintre, comme la symphonie du compositeur. Ce n'est pas un hasard si l'histoire de la musique et celle du management sont passées par des étapes analogues. Aux musiques médiévales et grégoriennes, à l'unisson, pentatoniques, correspondent les premières organisations simplettes, simplistes, disciplinaires, militaires, uniformes. Aux musiques baroques et classiques, organisées, structurées, bien tempérées, bien réglées selon des architectures normatives strictes, répondent les organisations mécanistes, tayloriennes, industrielles, bureaucratiques. À la musique romantique qui leur succède, ressemblent ces organisations utopistes, mayo-liennes, phalanstériennes, humanistes, maslowiennes.

La révolution impressionniste d'un Debussy, d'un Fauré, d'un Ravel libère la musique des *a priori* d'ordres et de structures préétablis ; elle remet en cause le « beau » ; elle dépasse la virtuosité des « comment » et pose la question du « pour-quoi » de la musique, du « pour-quoi » des règles de contrepoint, de tonalité, de modalité, d'harmonie ; elle ouvre la porte vers mille chemins de recherche, plus ou moins féconds, comme la musique atonale, la musique sérielle, la musique dodécaphonique, la musique concrète, etc. Cette révolution impressionniste qui libère enfin le cerveau droit (le cerveau oriental) des carcans artificiels du cerveau gauche (le cerveau occidental), le management commence à la vivre aujourd'hui au travers de la révolution noétique, au travers de l'entrée dans l'économie de l'immatériel et dans la société de la connaissance. Le « pour-quoi » de l'entreprise est posé. Le profit n'est qu'une indispensable conséquence de l'entreprise, mais il n'en est jamais la finalité réelle. L'entreprise est d'abord une passion pour un métier et un lieu de création de vie, de vivre ensemble, un athanor de talents dans l'alchimie de l'innovation.

Les gestions et les contrôles budgétaires tentent d'imposer, à l'orchestre managérial, une partition préécrite ; mais la réalité vécue s'en écarte de plus en plus, tant le monde réel est complexe et incertain, turbulent et imprévisible. L'improvisation joyeuse doit de plus en plus souvent pallier les carences grandissantes de la partition. Mais l'improvisation de qualité requiert des virtuoses de talent... et les talents se font rares. En management comme en musique, laissons le dernier mot à George Gershwin, qu'un journaliste fat traitait de jazzman : « *Il n'y a que deux sortes de musique : la bonne et la mauvaise !* »

Comment faire « fleurir les rochers » ?

L'entreprise, *a priori*, dans l'esprit classique, ne semble avoir aucun rapport avec la notion de beauté. « La beauté ? Il y a des musées pour cela ; ici, Monsieur, on travaille et on n'a pas que ça à faire. Beauté ! Non mais ! » Et pourtant... Deux plans de réflexion s'ouvrent : celui de la beauté DANS l'entreprise, et celui de la beauté DE l'entreprise (« Ça, c'est une belle boîte ! »).

Lorsque l'on sait que la couleur des murs, le confort des mobiliers ou l'espace disponible sans promiscuité sont d'immenses facteurs de productivité, on est tenté de moins se gausser du concept de beau dans l'entreprise. Lorsque l'on remarque que l'attachement du personnel à son entreprise est directement proportionnel à la fierté qu'il a de lui appartenir et que cette fierté passe, pour beaucoup, dans l'aspect et l'image de ladite entreprise, ne serait-ce qu'en façade, on en rit encore moins. Lorsque l'on mesure que la qualité des relations entre les travailleurs, et donc la qualité des flux professionnels qui circulent entre eux, ont directement et fortement trait à la sensation d'aise et de bien-être liée aux lieux de travail, alors on ne sourit même plus et l'on se prend à prendre tout cela fort au sérieux.

Le Chinois taoïste a un mot pour tout cela : *feng-shui*, qui associe le mot « vent » et le mot « eau », et qui indique l'harmonisation entre le lieu d'activité et le lieu naturel alentour. Le feng-shui – « vent et eau » – est issu d'un très ancien principe chinois consistant à choisir, pour implanter temples et maisons, des sites où les cinq éléments sont en harmonie, à l'abri du vent et à proximité de l'eau douce, notamment. Peu à peu, le terme en vint à désigner le fait de jouer sur les divers composants d'un environnement pour créer, au sein d'un lieu d'activité, les conditions optimales pour la santé, le bien-être et le bonheur de ses hôtes.

Il n'y a là nulle magie, nulle superstition, nul galimatias amphigourique. Comme toute chose très complexe, le feng-shui est tout simple dans son extrême sophistication : il y a correspondance précise entre ce que l'on demande aux gens et ce qu'on leur donne. Le lieu offre un accueil au travail, et le travail s'offre au lieu. La manière de travailler, l'ambiance de travail, l'atmosphère du travail sont autant de dimensions bien réelles du lieu de travail. Il y aura résonance profonde entre eux tous.

Construisez un lieu agressif, et les tensions entre collaborateurs deviendront vite explosives. Construisez un lieu effrayant, et l'inquiétude polluera les esprits. Construisez un lieu lourd, et la bureaucratie répondra. Construisez un lieu compliqué, et les procédures et usines à gaz pleuvront. Construisez un lieu ludique, et dites adieu à toute concentration. Construisez un lieu surchargé de décorations, et les détails inutiles encombreront les processus.

L'autre plan d'approche de la beauté touche celle DE l'entreprise. Qu'est-ce qu'une belle entreprise ? Quand dit-on : « Ça, c'est une belle boîte ! » ? Il est clair qu'il ne s'agit plus de beauté concrète et de feng-shui, mais d'une autre beauté plus abstraite, moins superficielle, celle de la parfaite harmonie interne et intime entre la situation et l'intention (voir, sur ce thème, le premier chapitre de la dernière partie), entre ce qui se fait et ce qui doit se faire, entre ce que l'on peut et ce que l'on veut, entre processus et accomplissement. Là, tout coule. Tout roule. Tout est naturel et naturellement efficace et parfait. « *Là, tout n'est qu'ordre et beauté/Luxe, calme et volupté* », disait Charles Baudelaire. Quel est le secret ? Synchronisation et convergence. Autrement dit : cohérence et cohésion. L'exact contraire de la cacophonie, c'est-à-dire de ce qui sonne mal, de ce qui sonne faux. Une belle entreprise est une entreprise dont les managers, au moins, cultivent les cinq vertus du prince taoïste qui font l'objet de notre troisième partie ci-après, et qui sont la sérénité, la spontanéité, la frugalité, le détachement et l'humour.

Conseils

Il doit y avoir une bonne correspondance entre le profil du lieu de travail et le style de culture managériale. Tel style, tel lieu. Dis-moi comment tu veux que tes gens travaillent et je te dirai comment aménager tes lieux de travail. La simplicité répond au simple. La fonctionnalité répond au fonctionnel. L'harmonie répond à l'harmonique. Le sérieux répond au frugal. La sérénité répond au serein. Le naturel répond à la nature. Alors, compris ?

Plutôt que de trancher, harmoniser.

La beauté la plus profonde est celle que l'on porte dans le regard. Regarde comment regarde le patron et tu sauras comment travaille l'ouvrier.

Beauté n'est pas joliesse. La joliesse est charmante, mais frivole et futile. Un lieu de travail est trop important pour être joli.

Puisqu'il faut bien plus séduire que convaincre, que la beauté soit le seul grand argument.

La beauté doit être partout, même dans l'insignifiance, même dans la banalité : elle est un état d'esprit.

La beauté coûte beaucoup moins cher et rapporte bien plus que la laideur. On vit mal, on travaille mal, on produit mal dans un environnement laid. La beauté est « rentable ».

Pour écrire, le diamant est moins utile que le graphite. Mais cela n'exclut pas la beauté du crayon.

Illustration

Lao-Tseu (chapitre II) :

« Tout le monde sait que la beauté est belle,
Voilà ce qui fait sa laideur. »

Sentence paradoxale comme beaucoup de versets de Lao-Tseu. L'idée centrale est que la beauté ni ne se décrète, ni ne se vote. Si on l'enferme dans des normes ou des canons, elle devient académisme et perd tout son charme. Il n'est de beauté que libre, que spontanée, que naturelle, sans fard ni artifice.

Et puisque la bonté est la beauté de l'âme, citons encore le chapitre VIII de Lao-Tseu :

« La bonté supérieure est comme l'eau
qui est apte à favoriser tous les êtres
et ne rivalise avec aucun.

En occupant la position dédaignée
de tout humain,
elle est donc toute proche du tao.

Elle occupe un terrain très favorable ;
elle a un cœur parfait comme un gouffre ;
elle donne avec parfaite charité ;
elle gouverne avec un ordre parfait ;
elle remplit sa tâche avec parfaite capacité ;
elle agit dans les moments favorables.

En ne rivalisant avec personne,
elle est irréprochable. »

En remplaçant le mot « bonté » par le mot « beauté », le texte garde toute son acuité.

Pour terminer, ce court extrait du chapitre LV :

« Connaître l'harmonie, c'est connaître le constant ;
connaître le constant, c'est l'illumination. »

La profondeur et la concision de ce verset sont vertigineuses. Son sens apparaît mieux en remontant le cours des phrases : l'illumination, c'est la parfaite adhésion au tao qui est ce qu'il y a de plus constant, de plus inamovible, de plus intemporel et, au cœur du tao, le principe d'harmonie – et donc la beauté qui l'exprime – anime tout ce qui existe, au plus profond.

*

Retirez tout ce qui est laid dans la pièce où vous vous trouvez (votre bureau individuel si vous êtes dans l'entreprise). Retirez aussi tout ce qui est inutile et dont on s'encombre épouvantablement (par exemple, le hideux cendrier en plâtre, peint en mauve et vert, que votre bambin vous avait fabriqué de ses petits doigts potelés pour votre fête des mères ou des pères... il y a quinze ans). Remisez ensuite tout ce qui n'est que joli. Puis, regardez. Alors seulement vous pourrez voir ce qu'il y reste de beau ; et, surtout, vous pourrez ressentir tout ce qu'il y manque de beauté – et que la joliesse masquait. Ensuite, pensez comment vous pourriez remplacer, en beau, tout ce qui était vraiment utile (c'est-à-dire indispensablement utile) parmi ce que vous avez retiré et remisé. Enfin, réaménagez le tout en plaçant chaque chose à sa meilleure place, c'est-à-dire à la place où elle est la plus utile et la mieux mise en valeur.

Recommencez autant de fois que nécessaire pour obtenir un lieu où vous vous sentez parfaitement bien.

Refaites cet exercice plusieurs fois, dans d'autres pièces, chez vous par exemple. Et lorsque votre méthode sera bien aiguisée, essayez-la sur un lieu collectif, atelier ou paysager par exemple.

Comme la beauté – au sens chinois – est la parfaite rencontre entre l'utilité et la qualité, entre ce qui est fécond et ce qui est noble, notez les cinq éléments de votre vie qui ont été les plus beaux (donc les plus féconds ET les plus nobles)... et, surtout, sachez pourquoi. Traduisez le tout en termes de critères pour vos décisions à l'avenir.

Partie 3

Viser l'excellence en tout

Lao-Tseu et Tchouang-Tseu ont souvent médité sur le pouvoir, son sens, sa pertinence. Qu'est-ce qu'un prince excellent ? Comment exerce-t-il son rôle ? Vers quelle finalité va-t-il ? Quel est son désir, au fond ?

La Chine ancienne était un immense creuset où les affaires de pouvoir tenaient un rôle critique et central. La période dite des « Royaumes combattants » s'étend du début du V^e siècle à la fin du III^e siècle de l'ère vulgaire. Elle se termine avec l'établissement de la dynastie des Qin en 221. C'est durant cette période que vécurent Lao-Tseu et Tchouang-Tseu... et peut-être, même, Lie-Tseu. C'est à ces guerres entre royaumes que, d'après la légende de sa vie, Lao-Tseu dut son exil loin du royaume des Zhou dont il était, dit-on, l'archiviste.

Confucius, cet expert en matière de pouvoir central et centralisé, de protocole et de procédures, travailla en totale opposition avec la philosophie taoïste qui serait, bien plus volontiers, anarchisante ou, à tout le moins, extrêmement méfiante à l'égard de toute forme de pouvoir institué. Un sage taoïste fait autorité, mais ne se prévaut jamais de détenir un pouvoir. Le pouvoir le meilleur, on le verra, est celui dont on n'use pas.

Bien des sages taoïstes, parce que leur renommée faisait parfois d'eux des hommes en vue, furent questionnés par les princes du temps sur l'exercice du pouvoir et le rôle profond du dirigeant. Toujours, ces

sages répondirent dans le sens d'un libéralisme que notre époque ne démentirait guère : le minimalisme, en exercice du pouvoir comme en tout, est la règle absolue. Le meilleur des princes est celui que le peuple ne connaît pas, celui dont le nom n'est jamais prononcé, celui qui règne sans imposer et qui se limite à laisser la Nature fonctionner et régir les sociétés humaines.

Il y a, derrière ce parti pris, une thèse forte : celle qui affirme que la meilleure régulation des sociétés humaines est la régulation naturelle, sans intervention du prince, qui, au fond, n'est là que pour faciliter le tao (au sens de l'écoulement naturel des processus d'évolution), et non pour le contraindre, le diriger ou le contrecarrer. En nos termes modernes, cela signifie donc que le manager – le prince de l'entreprise – est, avant tout, un facilitateur, un homme ou une femme qui facilite le déploiement naturel d'une logique globale dont il est une partie prenante – dont il n'est qu'une des multiples parties prenantes, faudrait-il écrire. On sent vite que, derrière tout cela, la sagesse taoïste nous dit que ce sont le prince ou le manager qui sont au service du projet de l'entreprise et de sa logique processuelle, et non l'inverse. Et tant pis pour leurs ego parfois si démesurés.

Le manager doit vaincre les inquiétudes

**Un manager serein. Cultiver la sérénité.
Pacifier.**

L'impassibilité chinoise est légendaire. Le taoïsme qui en est l'origine et la sève l'a transmise au zen. Être « zen ». Aujourd'hui, dans nos entreprises pourtant, le déficit de sérénité est patent. Et domageable. Rien n'est plus contagieux que le stress : il fait perdre 60 % d'efficacité.

Keep cool !

Plus un système est complexe, plus il est imprévisible et plus il engendre d'incertitude. On note, dans un sondage récent, que 80 % des Européens adultes affirment que l'incertitude ambiante leur est une cause majeure, sinon de mal-être, du moins de malaise. Ainsi, face à la montée en complexité et en incertitude, on assiste à une montée des revendications sécuritaires. Cette vaste majorité est même prête à troquer une bonne part de sa liberté contre plus de sécurité, ce qui est bien plus qu'inquiétant.

De deux choses l'une : ou bien tout est écrit, la sécurité est parfaite mais il n'y a plus du tout de liberté ; ou bien tout n'est pas écrit, il y a de l'indéterminisme et de l'imprévisibilité, et il y a des espaces de liberté et de créativité, des possibles et des potentiels à saisir ou à entreprendre. Comme il a été déjà dit, le sage taoïste est volontiers un peu anarchiste. Il pense : « Ma liberté d'abord, même si elle comporte quelques risques. » Mieux vaut être en danger qu'en prison ! Entre sécurité et liberté, il faut en effet choisir ; mais le mauvais choix est évident.

Le taoïsme est une école de la liberté : l'édification d'un homme libre dans un tao libre. Et libre, le tao l'est puisqu'il est l'inconditionné pur et absolu. Mais la spiritualité et la philosophie chinoises taoïstes vont bien plus loin que ce constat binaire, que ce dilemme entre liberté et sécurité. Fidèles à leurs principes, elles dépassent ce binaire factice et le subliment en posant une vérité d'ordre supérieur : celui qui vit conformément avec le tao, y vit en pleine liberté ET en pleine sécurité.

Lao-Tseu l'écrit ainsi dans son chapitre LV :

« Celui qui a la plénitude de la vertu
est comme l'enfant nouveau-né ;
les insectes venimeux ne le piquent pas,
les animaux sauvages ne le griffent pas,
les oiseaux de proie ne l'enlèvent pas.

Il a les os frêles et les muscles débiles,
mais sa poigne est toute-puissante.
Il ne sait pas encore l'union du mâle et de la femelle,
mais son membre viril se dresse
tant sa vitalité est à son comble.
Il vagit tout le jour sans être enrouré,
tant son harmonie est parfaite.

Connaître l'harmonie, c'est connaître le constant ;
connaître le constant, c'est l'illumination.

Intensifier la vitalité, c'est néfaste.
Dominer l'énergie vitale par l'esprit
c'est être fort.

Les êtres devenus robustes vieillissent,
tout cela s'oppose au tao.
Quiconque s'oppose au tao
périt prématurément. »

Ce texte dit ceci, en somme : entreprenez vos œuvres en pleine harmonie avec le tao et vous n'aurez besoin ni d'user beaucoup de force ni de vous angoisser ; il ne vous arrivera rien de fâcheux. Au contraire, vous aurez la « longue vie ».

Le secret de la parfaite sérénité ? Être en phase avec le cosmos, avec le tao ; œuvrer en tout dans le sens du meilleur accomplissement de tout.

Le monde est indéterminé ? Tout et son contraire peuvent arriver à tout moment ? Rien n'est vraiment prédictible ? Tout est incertain ? Oui, et alors ? C'est cela notre chance. Il y a donc encore plein de choses à faire, plein de projets à entreprendre : c'est là que nous pouvons donner sens et valeur à nos vies.

Lao-Tseu, fidèle à la culture chinoise, inverse la position occidentale qui dit : homme fragile et peureux, bats-toi contre la Nature afin de l'empêcher de te nuire. En effet, Lao-Tseu et les taoïstes disent, à l'inverse : homme fragile, accorde-toi avec la Nature et il ne t'arrivera que de bonnes choses car l'homme n'est en danger que lorsqu'il agresse la Nature et cherche à la dominer.

La Chine a été la terre de mille inventions dont le papier, les nouilles, la soie, l'encre, la boussole, l'étambot, la calligraphie, la poudre à canon, la culture des oranges, et tant d'autres. Cependant, malgré cette inventivité incontestable, l'histoire technologique de la Chine est demeurée très modeste. Pourquoi ? Tout simplement parce que la philosophie chinoise ne ressent pas le moins du monde le besoin de « dominer » la Nature, de la « domestiquer », de la « subjuguer », de la « maîtriser ». Pourquoi se battre contre la Nature lorsque l'on s'y sent parfaitement bien ? Les seuls grands dangers qui menacent l'homme viennent de l'homme lui-même, sont l'homme lui-même.

L'Occident vit dans la peur obsessionnelle de tout, et d'abord de la Nature. Il veut tout y maîtriser, tout y prévoir, tout y anticiper, tout y diriger. Il en a viscéralement, profondément peur. Cette peur profonde est le moteur initial de toute recherche scientifique (comprendre et modéliser pour prévoir et maîtriser) et de toute religion théiste (savoir que la Nature est soumise à plus puissant qu'elle, dont on peut attirer les bonnes grâces par quelques sacrifices, prières et obéissances). Une telle frénésie scientifique, une telle ferveur théiste sont proprement incompréhensibles en Chine : le seul théisme qui y soit concevable concerne le thé.

Comment vaincre les inquiétudes ?

Le monde extérieur à l'entreprise est un monde de plus en plus complexe, donc de moins en moins prévisible, donc de plus en plus incertain. Dont acte. Incertitude extérieure, donc. Et croissante, qui plus est. Et cette incertitude angoisse et mine la majorité de nos collaborateurs – ils ne sont pas des entrepreneurs, des preneurs de risques, eux ! Que faire ? On peut songer à faire diminuer la complexité et l'imprévisibilité du monde, mais l'on s'aperçoit assez vite que l'espoir sera déçu : finalement – et c'est tant mieux – l'homme ne pilote pas le monde qui suit sa voie d'accomplissement sans lui, au-delà de lui, même malgré lui parfois. Il faut donc trouver autre chose que la voie orgueilleuse de la maîtrise du monde. Oui, mais quoi ?

Comme toujours, la réponse à ce problème complexe est extraordinairement simple. Face à cette terrifiante (pour beaucoup) incertitude extérieure, il n'est qu'une seule chose qui puisse être opposée : une solide certitude intérieure. Je ne sais pas ce qui arrivera (le pire que l'on n'a pas prévu arrive toujours), mais je sais que je pourrai passer au travers. Il ne peut évidemment pas s'agir de fanfaronnades, de *wishful thinking*, de forfanterie ou de vantardise. Non ! Face à l'imprévisibilité foncière du monde, je ne puis m'appuyer que sur ce que je suis vraiment, sur ce que je peux vraiment et sur ce que je veux vraiment. Explicitons.

Ce que je suis vraiment ? Quels sont mes vrais talents ? Quel est mon style authentique ? Quel est mon lieu véritable ? Ce que je peux vraiment ? Quels sont mes vrais savoir-faire ? Quel est mon vrai métier ? Quelles sont mes authentiques compétences ? Ce que je veux vraiment ? Quelle est ma véritable intention ? Quelle est ma vocation profonde ? Quel est mon vrai projet de vie ?

On s'en doute, ces questions sont difficiles, un véritable et profitable jeu de la vérité, de toute la vérité, rien que la vérité. Un jeu que l'on peut jouer en soi, dans son intimité personnelle, avec soi pour objet et enjeu, avec soi comme projet et finalité. Mais un manager devra aussi jouer à ce jeu des questionnements de fond au niveau de son entreprise. Les questions sont les mêmes. Il suffit de troquer le « je » contre « mon entreprise », le « mes/mon » contre « ses/son ».

On pourrait parler alors de « grande clarification »... et de grande désillusion, aussi. Car il faut être lucide : nous nous prêtons tous les talents et des vertus qui ne se présentent qu'à l'état de « traces homéopathiques ». Bref... Il ne suffit pas de répondre profondément, lucidement et sincèrement à ces terribles questions. Il faut encore en partager les réponses avec les autres, avec les actionnaires et les collaborateurs, avec les clients et les fournisseurs. Il faut que ces réponses soient connues, comprises et admises. Il faut qu'elles deviennent des leitmotiv de l'action, au quotidien, jusque dans la quotidienneté la plus banale.

Si cette assimilation profonde est réussie, l'incertitude du monde extérieur ne joue plus : on a confiance, on sait que l'on peut naviguer, que l'on peut passer à travers tout. Face à l'océan tempétueux, le couple bateau/équipage est solide, aguerri et capable. Tout le reste est détail d'exécution. L'action sera peut-être difficile, mais la sérénité régnera : l'énergie mentale autrefois consommée en pure perte pour lutter contre la peur est à présent disponible pour se libérer des imaginaires et s'investir dans le réel, totalement, efficacement, tranquillement.

On retrouve, évidemment, à travers tous mes propos, l'entière philosophie des arts martiaux. Car, au combat, l'incertitude est totale et chaque combattant sait qu'il ne pourra compter que sur ce qu'il est, sur ce qu'il peut et sur ce qu'il veut. Et s'il ne veut pas triompher, inutile de monter sur le tatami : il perdra certainement... voilà au moins une certitude.

Conseils

La plus grande – et l'une des plus difficiles – tâche du manager est de rasséréner – rendre sa sérénité – son mental, d'abord, et son entourage, ensuite. Engendrer une certitude intérieure, donc. Une confiance forte et durable. Sans orgueil ni humilité. Avec lucidité. Rasséréner, c'est aussi pacifier. Rendre la paix, le calme, la tranquillité. Apaiser les peurs, les angoisses, les inquiétudes afin de libérer les énergies mentales.

On n'impose pas la sérénité par décret. On l'inocule progressivement. Par l'exemple, d'abord : rien n'est plus contagieux que la

peur. Par la parole, ensuite : avec les mots des tripes et du cœur, mais pas ceux des raisonnements et des argumentations. La raison ne rassure jamais : elle ne fait que rendre la peur honteuse.

La sérénité vient d'en haut. Mais elle passe par le bas. Autrement dit, elle doit faire autorité sur les tripes.

Talleyrand disait : « *On ne peut pas faire confiance à quelqu'un qui n'a pas d'abord confiance en lui-même.* » La confiance en soi ne se décrète, ni ne s'invente : elle se cultive en se frottant au réel.

Illustration

Au chapitre XLVII, Lao-Tseu écrit :

« Sans franchir sa porte,
on connaît le monde entier.
Sans regarder par sa fenêtre,
on voit la voie du ciel.

Plus on va loin
moins on connaît.

Le saint connaît sans voyager,
définit sans voir,
accomplit sans agir. »

Dans ce chapitre un peu obscur, Lao-Tseu fait, en fait, l'apologie de la confiance en soi. Il insinue que la vérité profonde est au fond de nous. Il fustige la confusion – très occidentale – entre les savoirs que l'on acquiert et la connaissance que l'on conquiert, entre l'érudition et la sagesse.

Au chapitre XXXV, il confirme la confiance intérieure de celui qui connaît sans savoir :

« Celui qui détient la grande image
peut parcourir le monde.
Il le fait sans danger,
partout il trouve paix, équilibre et tranquillité. »

Et au chapitre XXIX, Lao-Tseu se fait encore plus paradoxalement limpide :

« Connaître, c'est ne pas connaître :
voilà l'excellence.
Ne pas connaître, c'est connaître ;
voilà l'erreur.

Qui prend conscience de son erreur
ne commet plus d'erreur.

Le saint ne commet aucune erreur
parce qu'il en prend conscience ;
voilà pourquoi il évite toute erreur. »

★

Quelles sont vos peurs ? Pointez les plus récurrentes, les plus fortes. Trouvez-en la source profonde. De quoi avez-vous peur, au fond ? Il y a deux sortes de peur : celle de perdre, et celle de manquer. Mais perdre quoi ? Et manquer de quoi ? Où sont vos peurs ?

.....

.....

Imaginez. Vous êtes seul, perdu dans une vaste forêt. Vous n'avez pas le choix : il faudra consentir à passer là la nuit, à la belle étoile. Que ressentez-vous ? Qu'est-ce qui vous fait le plus cruellement défaut ? Quelles sont vos plus grosses craintes ?

.....

.....

Avez-vous vraiment confiance en vous ? Pourquoi ? Quelles sont vos trois plus grosses inquiétudes quant au monde de demain ?

.....

.....

Le manager doit « devenir ce qu'il est »

Un manager spontané. Cultiver la spontanéité. Vivre.

Le taoïsme répugne aux masques et aux déguisements. « Sois ce que tu es : c'est seulement ainsi que tu seras vraiment efficace. » L'énergie vitale et mentale doit être tout entière investie dans l'action, et non se gaspiller à combattre fantômes et fantasmes intérieurs.

Et si on parlait vrai ?

Albert Einstein a écrit : « *Le mental intuitif est un don sacré et le mental rationnel est un serviteur fidèle. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don.* » Le même, dans une formule quasi talmudique, affirme : « *Je veux connaître les pensées de Dieu : tout le reste n'est que détail.* » Ces deux citations mises bout à bout révèlent ce qui se cache derrière la vertu taoïste de spontanéité : le réel – « *les pensées de Dieu* » – n'est pas au bout des raisonnements et des savoirs analytiques. Il est là. Immédiat. Palpable. Il a son cours naturel dont nous faisons, nous, notre raison et nos raisonnements, intégralement partie. Nous sommes au-dedans de ce courant et nous avons la possibilité de le vivre par le dedans, de l'intérieur. Il suffit d'être soigneusement ouvert, poreux, non agissant.

Dans la pratique managériale, il y a, à n'en pas douter, des savoirs à acquérir, des connaissances à maîtriser. Mais il ne faut pas trop s'y fier. Voilà le message de fond. Chaque entreprise est unique. Aucune entreprise n'est une mécanique rationnelle, soumise à des lois déterministes simples et connues. Aucun modèle n'est complet. Aucun modèle n'est universel. Il n'y a jamais ni panacée ni paradis

sur Terre. Tout savoir, toute connaissance sont partiels et partiels, imparfaits et réducteurs. Tout savoir, toute connaissance sont en voie d'obsolescence. Eux aussi connaissent un cycle de vie similaire à celui de l'entreprise elle-même. Eux aussi naissent, croissent, s'épanouissent, déclinent et meurent.

Qui, aujourd'hui, oserait encore se réclamer du système géocentrique de Ptolémée ou de la physique d'Aristote ? Qui, aujourd'hui, oserait encore, sans rire, se réclamer du taylorisme ou du fordisme pour l'organisation de ses départements ? Dans un monde en pleine turbulence où l'incertitude et l'impermanence sont la règle, il faut être en prise directe avec lui, quitte à renier les savoirs et les connaissances, quitte à abandonner les modèles et les règlements. Être en prise directe avec son monde économique, sans visière, sans œillères, sans préjugés, sans présupposés. Être poreux...

J'aime l'image des petites antennes. Je n'aime pas la pédanterie des « pouvoirs de perception extrasensorielle ». Pourtant, on parle de la même chose : cette capacité, ce talent dont jouissent quelques-uns d'être précisément en prise directe sur le réel et de le percevoir tel qu'il est, globalement. Est-ce un don, une grâce à jamais fermés aux infortunés sur le berceau desquels aucune fée n'est venue se pencher ? Ou bien est-ce un pouvoir latent qu'il « suffit » d'activer, de développer, d'exercer ? Un peu des deux, probablement, comme toujours. Je suis convaincu que ce don, si don il y a, est bien plus répandu qu'il n'y paraît. Mais il reste caché, inexploité, en friche. Et la première raison de cette friche relève de notre système éducatif qui, en privilégiant absolument le cerveau gauche verbal, analytique, déductif, logique, cartésien, a totalement sclérosé et atrophié le cerveau droit globalisant, intuitif, imaginaire, métaphorique, etc.

Il faut réapprendre la poésie... Pas celle des rimes et des strophes, pas celle des analyses de texte... Plutôt celle des images et des inventions, des jeux et des associations d'idées... La priorité, en tout cas, est que les managers réapprennent à utiliser leur cerveau droit, non pas *contre*, mais *avec* leur cerveau gauche hypertrophié. Raison et intuition ne sont pas ennemies. Comme le yin et le yang, elles s'émulent, se stimulent, se cumulent. L'intuition créative est yang ; la raison critique est yin. Elles s'alimentent l'une l'autre dans notre tai-chi intérieur et professionnel.

Les petites antennes, donc... Elles relèvent, c'est évident, du cerveau droit. Elles sont ses organes de résonance avec le réel, ce troisième œil fameux, cher au lamaïsme tibétain. Elles existent, ces antennes. Elles se cachent. Pourtant, elles sont là, elles fonctionnent, elles émettent leurs signaux et signes, mais nous ne les entendons pas. Notre rationalité fait tout pour brouiller ces signaux. Et pourtant, en cas de danger, de maladie, de désespoir ou d'urgence, lorsque la raison est désarçonnée, comme par enchantement, nous entendons ! Lorsque l'inacceptable ou l'impossible surviennent, à l'improviste comme toujours, alors la raison s'effondre, alors le grand silence et le grand vide s'installent, alors la vie se prend à s'écouter, au fond de l'abîme, et là, une petite source sourd, gazouille et parle aux petites antennes... C'est la voix du tao.

Mais pourquoi attendre cet inacceptable ou cet impossible ? Pourquoi ne pas apprendre à écouter dès à présent, dans la paix et la tranquillité, cette petite source ? Elle coule en permanence, je vous l'assure. Elle ne formule pas d'hypothèse, elle. Elle ne suppute pas, elle ne spéculé pas, elle ne calcule pas. Elle offre des évidences, des certitudes, des socles inaltérables. Elle offre des réponses simples (au sens taoïste de simplicité...) aux « pour-quoi » les plus extrêmes. Elle recentre la vie sur la Vie.

Encore faut-il l'entendre. Encore faut-il vouloir l'entendre. Encore faut-il oser et vouloir couper le son et faire taire le bruit. Parce qu'en définitive, le bruit est bien confortable... Il dispense de se poser les questions les plus (im)pertinentes. Il forge une couette douillette où l'effervescence et le manque de temps, le surmenage et l'urgence donnent des alibis en béton pour ne pas affronter son propre néant. Mais le néant est corrosif. Il ronge la vie. Il ronge nos vies. Et il ronge nos entreprises qui ne sont plus que des bateaux ivres sur les mers de l'illusion.

Comme toujours, il n'y a ni panacée, ni recette, ni « truc » infaillible. Le « devenez tao en dix leçons d'un quart d'heure » n'existe pas. Il n'y a pas, il n'y aura jamais de méthode Assimil de la sagesse ou de la sainteté. Il n'y a que le travail sur soi. Long, lent, difficile, exigeant. Mais les résultats sont tangibles et plus rapides qu'on ne le croit pour qui VEUT passer le cap. Là est tout le débat.

Au-delà des livres, au-delà de ce livre-ci, au-delà de l'éventuelle adhésion intellectuelle, il y a un choix et une implication personnels à assumer dans la durée. Désolé, en ces matières, comme en beaucoup d'autres, il y a des appartements témoins, mais il n'y a pas de « clé en main ».

Comment « devenir ce que l'on est » ?

La question est posée aussi bien pour l'entreprise que pour le manager. Devenir ce que l'on est. Ou, encore, advenir à ce que l'on est. Arriver à sa propre hauteur. Chaque entreprise, chaque manager est le porteur de ses propres compétences et talents, de ses propres « vertus », dirait Lao-Tseu en parlant de ces potentialités, de ces « puissances » qu'il porte au fond de lui-même.

Nietzsche, qui reprit à Augustin d'Hippone la célèbre formule « *Deviens ce que tu es* », creusa cette idée de devenir soi en libérant les puissances que l'on porte en soi. Sa « *volonté de puissance* » (*Wille zu Macht*) n'est rien d'autre que cet élan intérieur fort qui nous dit et nous dicte que la joie de vivre vient de notre propre accomplissement, c'est-à-dire de la réalisation de tous ces possibles que chacun de nous porte en soi.

Si ce principe est clair et semble de très bon aloi, sa mise en application est tout sauf triviale. Il faut donc l'examiner d'un peu plus près. L'examen s'inscrit en deux temps : découvrir ces « possibles » (c'est-à-dire ces potentiels, ces potentialités, ces « puissances », tous mots de même étymologie, venant du verbe infinitif latin *posse* qui signifie « pouvoir », dans le sens de « être capable de » et non dans le sens de « avoir la permission de »). Après cette découverte, se donner les moyens de les mettre en œuvre.

Découvrir ses « possibles »

Rien n'est plus méconnu de nous que nos propres potentialités. Quels sont vos talents ? Quelles sont vos facultés ? Quelles sont vos capacités ? Nos ego veillent. Ils ont bien envie de nous faire prendre des vessies pour des lanternes, et de nous faire accroire des talents ou des facultés que nous ne possédons guère. Il en va de même de

l'entreprise : quelles sont ses capacités réelles ? Je ne parle pas ici des « capacités » quantitatives de production ou de stockage, mais bien plutôt de ces capacités qualitatives collectives qui rendent l'entreprise capable de prodiges, d'innovation, d'optimisation, d'adéquation, d'adaptation, etc.

Un gros travail d'introspection s'impose ici : « Connais-toi toi-même »... Que suis-je capable de faire bien et de bien faire ? Voilà la grande question. Qu'est-ce que mon entreprise est capable de faire bien et de bien faire ? Et voilà qu'en posant ces questions, c'est encore l'idée de savoir-faire qui émerge à nouveau. Quels sont mes savoir-faire ? Mes vrais savoir-faire, dûment éprouvés, dûment confirmés par de bons résultats bien attestés ? La question est moins élémentaire qu'il n'y paraît. Il existe bien des grilles pour le repérage des compétences mais, concernant les talents et les potentiels, c'est une autre paire de manches.

D'un côté, il y a des douzaines de talents dont on ne soupçonne même pas l'existence et qui, si on ne les active pas, s'étioleront. De l'autre côté, il y a des quantités de talents que notre manque de lucidité et de modestie nous attribue indûment, tout simplement parce que l'on aimerait bien les posséder. Une seule issue : oser essayer ! Voilà le « truc » managérial, tant individuel que collectif : relever des défis nouveaux, croire en soi, se faire confiance et oser. Mais oser avec sagesse et non avec intempérance, velléité, flagornerie, inconscience ou orgueil. Oser relever des défis neufs et savoir, très vite, tirer les conclusions et conséquences de ce que l'on voit à l'œuvre. Être donc très vite parfaitement et totalement lucide quant à ce qui se passe. Et énoncer clairement le verdict : oui, je/nous suis/sommes capable(s) de... ; non, je/nous ne suis/sommes pas capable(s) de... Cette méthode est la seule, si elle est menée méthodiquement et lucidement, capable de dénombrer les « possibles » réels d'un homme ou d'une entreprise.

Mettre en œuvre ses « possibles »

Comme leur nom l'indique, ces potentialités enfin découvertes ne sont que potentielles : encore faut-il les activer et les faire entrer dans la sphère du réel, les faire entrer en action, les faire œuvrer. Toute évolution réelle, toute mise en œuvre actuelle, passe par la

rencontre concrète entre les potentialités intérieures et les opportunités extérieures. Les unes sans les autres sont infirmes et inopérantes. Pour que les opportunités soient là, disponibles à l'exercice de nos potentialités, il faut aller les chercher là où elles sont. Il faut, à cette fin, entrer en état de veille et de vigilance, il faut s'éveiller au réel. Il faut vivre en éveil, présent au présent, ouvert sur le réel, totalement attentif au monde. Telles sont les conditions pour débusquer ces précieuses opportunités qui permettront à nos potentialités de s'exprimer et de produire du résultat.

Conseils

Dans la pratique managériale, il y a, à n'en pas douter, des savoirs à acquérir, des connaissances à maîtriser. Mais il ne faut pas trop s'y fier.

Aucune entreprise n'est une mécanique rationnelle, soumise à des lois déterministes simples et connues. Aucun modèle n'est complet. Aucun modèle n'est universel.

Dans un monde en pleine turbulence où l'incertitude et l'impermanence sont la règle, il faut être en prise directe avec lui, quitte à renier les savoirs et les connaissances, quitte à abandonner les modèles et les règlements.

La priorité est que les managers réapprennent à utiliser leur cerveau droit atrophié, non pas *contre*, mais *avec* leur cerveau gauche hypertrophié.

Raison et intuition ne sont pas ennemies. Comme le yin et le yang, elles s'émulent, se stimulent, se cumulent.

Il faut vouloir apprendre à écouter et à entendre la voix du tao qui ne cesse de nous parler de l'intérieur.

Illustration

Lao-Tseu, il y a vingt-cinq siècles, l'exprimait déjà dans son chapitre XLVII :

« Sans franchir sa porte
on connaît l'univers.

Sans regarder par la fenêtre
on aperçoit la voie du ciel.

Plus on va loin,
moins on connaît.

Le saint connaît sans voyager,
comprend sans regarder,
accomplit sans agir. »

Au chapitre LI :

« Le tao produit.
La vertu conserve.
La matière fournit un corps.
Le milieu parachève.
Ainsi tous les êtres du monde
révèrent le tao et honorent la vertu.
Cette vénération pour le tao et ce respect de la vertu
ne sont pas ordonnés, mais toujours spontanés. »

★

Exercez votre intuition. Par exemple : lors d'une réunion où vous avez un rôle plutôt passif, essayez de savoir (non pas de deviner ou de déduire) ce que chacun va dire avant qu'il ne le dise. Mettez-vous dans sa peau, dans son regard, dans ses attitudes et ressentez son stress, son orgueil, sa trouille, son trouble, ses certitudes.

Vous gribouillez lorsque vous êtes au téléphone, lorsque vous êtes en réunion ou en entretien ? Très bien. Collectionnez soigneusement vos gribouillages. Classez-les par ordre chronologique. Une fois par mois, regardez-les. Cherchez les constantes, cherchez les humeurs, cherchez les signes et les signaux.

Vous avez une insomnie ? Ce n'est pas grave. Couchez-vous bien à plat sur le dos dans le noir. Fermez les yeux. Forcez-vous à ne plus penser pour « voir » les images que votre cerveau vous envoie spontanément. Ne les « gardez » pas, ne les « retenez » pas. Laissez le

flot des images couler librement en faisant de votre conscience un spectateur totalement passif. Vous verrez : le spectacle est stupéfiant... et terriblement relaxant. Bon sommeil, ensuite.

Pratiquez l'écriture automatique des poètes surréalistes : prenez deux ou trois mots au hasard dans le dictionnaire, faites-en une première courte phrase. Écrivez ensuite, sans censure ni règle ni volonté, tout ce qui vous passe par la tête à la suite de cette phrase. Forcez-vous à écrire au moins une page. Relisez ensuite. Étonnant, non ?

.....
.....

Le manager doit faire mieux avec moins

**Un manager frugal. Cultiver la frugalité.
Économiser.**

L'économie est entrée définitivement dans une logique de pénurie : la plupart des ressources (énergie, métaux, etc.) s'épuisent peu à peu. Il faut apprendre, en conséquence, à entrer en frugalité. Entreprise frugale, donc.

Viser la frugalité

La frugalité est une vertu bien taoïste. L'idée est toujours la même. Elle dérive en cohérence des principes de simplicité et de détachement. Vivre simplement, vivre détaché, c'est vivre frugalement. L'abondance ne sert à rien, pourvu que le nécessaire y soit. Tout superflu est gaspillage. Tout superflu coûte toujours trop cher, en argent, en temps, en énergie, en stress...

Je ne connais que trois ressources universelles dont toutes les autres dérivent : le temps, l'énergie et l'information. L'énergie est yin. L'information est yang. Le temps les unit. Le principe de frugalité porte sur elles trois, sous toutes leurs formes.

Frugalité en matière d'énergie...

L'énergie n'est pas inépuisable. Les entreprises et les ménages l'ont appris à leurs dépens dès 1973 avec la première crise pétrolière. L'Occident, alors, a découvert ébahi qu'il était – et est toujours plus – un colosse aux pieds d'argile. Mais il est une autre énergie que l'on gaspille à qui mieux mieux : l'énergie mentale ! L'homme, dans ses activités, puise dans sa réserve d'énergie mentale. Lorsque

cette réserve est importante, on se sent la « pêche », débordant d'énergie et de vitalité. Lorsque cette réserve est sur la... réserve, on se sent vidé, déprimé, découragé.

Il faut donc reconstituer ces réserves. Pour cela, il y a deux voies : ou bien se « ressourcer » en puisant l'énergie vitale à même sa source, ou bien la voler aux autres, ce qui est la voie la plus primaire et la plus immédiate : la prédation mentale. L'autre vous donne son énergie vitale si vous lui faites peur, si vous activez sa compassion, si vous le culpabilisez et/ou si vous éveillez sa curiosité.

Les taoïstes révèlent ici leur secret : laissez les autres tranquilles, ne tentez pas de leur voler leur énergie mentale, allez vous ressourcer... à la source. Cette source est là, infinie, à portée de main : elle s'appelle la Nature ! Pas pour y faire du « sport » ou un « jogging » branché, mais pour y apprendre le sens de la contemplation : s'asseoir là et ne plus bouger, ne plus penser, ne plus agir... Respirez vraiment en sachant que vous respirez, et non plus par réflexe...

Frugalité en matière d'information...

Nous sommes entrés dans l'ère de l'information, dans l'ère des industries de l'immatériel. La valeur ajoutée que l'on produit relève de plus en plus de la matière grise que l'on y injecte. La matière, au sens classique du terme, y joue un rôle de plus en plus accessoire.

Mais cette entrée dans l'ère de l'information et des industries cognitives ne se fait pas sans souffrances. La première est qu'elle nécessite un bon niveau individuel d'intelligence, de connaissance et d'aptitude mentale : elle induit donc, inéluctablement, un processus d'exclusion et une société à deux vitesses, du fait que la vitesse d'évolution des systèmes éducatifs est infiniment moins grande que la vitesse d'évolution et d'obsolescence des savoirs, des technologies et des techniques. Les entreprises devront faire face, toujours plus, à une immense pénurie de talents et ce ne sera pas le plus simple à gérer. Le débauchage systématique, la guerre des salaires, les statuts et les contrats de plus en plus sophistiqués, taillés sur mesure, feront le quotidien des ressources humaines, si ce n'est déjà le cas. Les talents managériaux, les « têtes » seront aussi courtisés et rémunérés demain que les stars de la chanson ou du foot d'aujourd'hui... qu'on se le dise ! La seconde concerne l'inflation

informationnelle que nous subissons tous les jours et qui nous ramène au principe de frugalité. Sur cent messages – toutes catégories confondues – que je reçois, comme vous, par voie postale, par courriel, par fax ou par téléphone, combien me sont réellement utiles ? Cinq... dix à tout casser...

J'adresse donc une prière aux émetteurs des quatre-vingt-dix messages restants : ne me les envoyez plus... Laissez-moi travailler ! Un exemple typique : le téléphone portable... L'homme de ce troisième millénaire naissant accorde-t-il si peu de valeur à sa liberté qu'il veut, à toute fin, rester « lié », connecté, entravé par ces fils invisibles et si souvent inutiles qui l'enchaînent aux autres ? A-t-il enfin si peu de ressource et d'énergie en lui-même qu'il ne survit qu'en pompant téléphoniquement l'énergie, les idées, les ressources des autres qui, eux, ont autre chose à faire ? Le téléphone, depuis toujours, est un instrument importun. Par essence, il interrompt, il dérange, il perturbe... Mais aujourd'hui, avec la génération « portable », il devient franchement insupportable... non pas en lui-même, bien évidemment, mais par l'usage que certains en font.

Et que l'on ne m'assène pas la tarte à la crème de l'urgence. Il n'y a presque rien d'urgent. Il y a beaucoup de choses à faire. Relativement peu de chose à dire... Il y a ceux qui bossent et il y a ceux qui causent, il y a ceux qui produisent et il y a ceux qui « communiquent »... Le poète et le sage ajouteraient : les choses importantes se font seul et en silence !

Frugalité en matière de temps...

Il faut apprendre à mieux gérer son temps. Il faut apprendre à faire une guerre impitoyable aux chronophages de tous poils. À croire qu'il y a des gens qui sont payés pour vous faire perdre votre temps. Mais personne ne les paie, ils se paient eux-mêmes en vous pompant votre énergie vitale et mentale. L'effervescence est inefficace. La précipitation est dangereuse. Le surmenage est inutile. Le stress est néfaste. La pression casse.

La frugalité temporelle ne consiste pas à être avare de son temps, à s'enfermer dans une indisponibilité bétonnée. Elle consiste, bien simplement, à consacrer à chaque tâche juste le temps qu'il faut

pour bien la faire, ni trop ni trop peu. Elle consiste à ne jamais se laisser distraire, surtout : c'est là qu'interviennent les chronophages.

Les bouddhistes disent : « *Si tu rencontres le Bouddha sur ton chemin, tue-le.* » Cela signifie que ton cheminement, tu ne peux le faire que toi-même, sur ton chemin à toi, et que rien, pas même le Bouddha, ne doit pouvoir venir t'en distraire. Le Talmud ne dit pas autre chose en conseillant : « *Si le Messie vient pendant ton travail, finis ton travail et puis seulement va l'accueillir.* »

Frugalité sociale...

Communication... Relations humaines... Motivation... Solidarité... Dialogue... Comme si ces processus sociologiques pouvaient être des fins en soi... Communiquer pour communiquer : il faut communiquer, dit-on ! Ce besoin de parler, de faire du bruit avec des mots. Cette peur panique du silence. Et, pourtant, Lao-Tseu prévient (chapitre XLIII) :

« L'enseignement sans parole,
l'efficace du non-agir,
rien ne saurait les égaler. »

Ou ailleurs (chapitre LVI) :

« Celui qui sait ne parle pas,
celui qui parle ne sait pas. »

Le taoïsme a toujours mis en exergue deux vertus honnies par l'Occident : le silence et la solitude, deux dérivés de la frugalité de vie. L'Occidental se dit dialoguant – entendez « bavard » – parce qu'il a peur d'entendre l'écho de son âme dans son vide intérieur. L'Occidental se dit social – entendez « grégaire » – parce qu'il a peur de se regarder en face et qu'il préfère se voir dans les mots des autres. Non content d'abhorrer la solitude, l'Occidental, de plus en plus, s'étourdit de bruits. Et si l'on apprenait, là aussi, la sobriété chinoise ?

Frugalité humaine, aussi...

C'est un présupposé typiquement chrétien qu'il faille « *aimer son prochain* » comme soi-même. La Bible hébraïque est plus sobre... et plus réaliste. Elle dit, littéralement, aux livres de l'Exode et du Deutéronome : « *Tu aimeras ton ami comme toi-même.* » La nuance est d'importance.

Pour le taoïste, le seul amour envisageable est celui du tao et de tout ce qu'il contient, y compris, bien sûr, l'humanité, mais ni plus ni moins que les fourmis, les figuiers, les renards, les ruisseaux ou les rochers. Amour, au sens le plus métaphysique, signifie élan et désir de fusion. Fusion physique, intellectuelle, affective et spirituelle. Fusion totale. Il ne faut pas dire : « J'aime ceci ou celle-là. » Il faut dire : « J'aime. » Être en état d'amour. Pour tout ce qui est. Tout ce qui est, et pas seulement le « prochain ».

La frugalité, au quotidien...

Pourquoi faire avec plus quand on peut faire la même chose avec moins ? Pourquoi gaspiller dans le superflu quand le nécessaire est atteint ? Toutes les ressources matérielles sont potentiellement rares, aussi rares que le temps. Personne n'a le droit de les gaspiller.

La vie est courte et fragile, la Terre est petite et martyrisée, la Nature est délicate et torturée. C'est peut-être là que commence le principe d'écologie professionnelle... Cela est vrai pour toutes les entreprises, et pas seulement pour celles qui vivent des prodigalités du Temps et de la Terre.

Comment faire mieux avec moins ?

La vertu de frugalité est essentielle dans la pensée et la sagesse taoïstes. Mais comment la mettre en œuvre ? Comment activer, au quotidien, en nos temps de pénuries croissantes, ce précepte crucial qui veut « faire beaucoup mieux avec beaucoup moins » ? Comment faire beaucoup mieux avec beaucoup moins ? En injectant beaucoup d'intelligence et en économisant beaucoup de matière et d'énergie. La valeur de nos produits et de nos entreprises dépend

de plus en plus – et dépendra toujours plus – des quantités matérielles que nous réussirons à y économiser et des qualités intellectives que nous réussirons à y développer.

Ce point est capital. La période de « crises » que nous traversons – et continuerons de traverser pendant encore une petite dizaine d'années – démontre à foison que la valeur marchande est générée bien plus par les économies faites (donc les idées et les astuces intelligentes) que par les constituants utilisés. Il n'est d'ailleurs pas exagéré de généraliser et d'affirmer que nous quittons l'ère de la prépondérance de l'économie matérielle et industrielle, pour entrer dans l'ère de l'économie de l'intelligence et de l'immatériel (avec un changement radical de logique économique puisque l'information et les idées sont duplicables à l'infini et gratuitement, alors que toute duplication matérielle deviendra de plus en plus onéreuse).

Répétons-le : la valeur globale d'un produit ou d'une entreprise viendra de plus en plus de l'intelligence que l'on y aura mise pour faire toujours beaucoup mieux avec beaucoup moins. Et beaucoup moins de tout, y compris de temps, de main-d'œuvre, de travail, de stress négatif, y compris de polluants, de gaspillages d'énergie, d'air ou d'eau, y compris d'erreurs, de ratés, d'inepties, de rejets, de déchets, y compris de peur, de crainte, d'angoisse, d'inquiétude, y compris d'agitation, d'effervescence, de gesticulations, y compris de bruits, de cris, de bavardages, d'agressions.

Pour atteindre ce résultat, pour réussir cette frugalité vitale, pour engendrer toutes ces économies, il n'y a qu'un secret : tout remettre à plat, tout repenser, tout revisiter, systématiquement, méthodiquement. Ne rien laisser passer : tout ce qui n'est pas indispensable est inutile, et doit être éradiqué. Il faut être impitoyable. L'heure a sonné de la vraie qualité totale, à des milliers de lieues des usines à gaz engendrées par les normes ISO ou autres. Mieux : l'heure a sonné de la prédominance du qualitatif sur le quantitatif, dans toutes les dimensions de l'entreprise, de l'économie et de nos sociétés. Il ne s'agit plus de consommer/produire beaucoup, mais de consommer/produire mieux, à tous les niveaux, dans toutes les dimensions.

Il ne s'agit même plus de vivre beaucoup, mais de vivre beaucoup mieux : l'acharnement thérapeutique et le bonheur ne sont guère compatibles. Cinquante ans d'abondance matérielle nous ont

démontré que sa corrélation avec la joie de vivre et la bonne santé mentale laisse grandement à désirer. Nous passons de l'économie de masse¹ à l'économie de l'intelligence². L'arrêt de mort du modèle industriel est signé.

Le monde humain va enfin (re)devenir aristocratique : la masse n'est plus au centre du paysage. Une économie (*low cost*) et une politique (démagogique), faites pour elle, continueront de survivre marginalement à la périphérie des mondes. Le nouveau centre de gravité du paysage humain devient l'intelligence et la connaissance, avec une économie de la qualité et une politique de la commodité, orientées vers la frugalité et l'intériorité, vers l'immatérialité et l'asocialité.

Cette rupture globale – dont les « crises » récentes ne sont que les manifestations superficielles – implique le passage fort du confort à l'effort, de la facilité à la volonté, de la mollesse à la noblesse, de la langueur à la rigueur, de la nonchalance à la vaillance, de l'assistanat à l'autonomie, du salariat au partenariat, du maternage à l'apprentissage, du sujet au projet, du psy au spi, du nombrilisme au transcendantalisme, de l'anthropocentrisme au cosmocentrisme, de la pitié à l'exigence, de l'humain au surhumain, etc.

Conseils

Il est une autre énergie que l'on gaspille à qui mieux mieux : l'énergie mentale !

Laissez les autres tranquilles, ne tentez pas de leur voler leur énergie mentale, allez vous ressourcer... à la source. Cette source est là, infinie, à portée de main : elle s'appelle la Nature !

La valeur ajoutée que l'on produit relève de plus en plus de la matière grise que l'on y injecte.

Les entreprises devront faire face, toujours plus, à une immense pénurie de talents.

-
1. Économie de masse : grande quantité, faible qualité, prix bas, marges faibles.
 2. Économie de l'intelligence : l'inverse.

Communiquer, c'est respecter l'autre.

Il faut apprendre à mieux gérer son temps et à faire une guerre impitoyable aux chronophages de tous poils.

L'effervescence est inefficace. La précipitation est dangereuse. Le surmenage est inutile. Le stress est néfaste. La pression casse.

La frugalité temporelle ne consiste pas à être avare de son temps. Elle consiste à consacrer à chaque tâche juste le temps qu'il faut pour bien la faire, ni trop ni trop peu.

Il faut respecter le silence et la solitude.

Dans une entreprise performante, durable, épanouie et épanouissante, on ressent toujours une sorte de joie professionnelle, une complicité entre les hommes, une solidarité face au monde économique extérieur, et, osons le mot, une fraternité de travail, de lutte, d'efforts partagés dans un projet partagé.

L'optimisation du rapport « valeur ajoutée/ressource consommée » doit être, et rester, une obsession de tous les instants pour chacun.

Illustration

Le principe de frugalité est abondamment illustré dans le Tao-te-king.

Au chapitre XLIV :

« Qui trop aime le renom doit le payer trop cher ;
Qui trop amasse subit de lourdes pertes.

Qui de peu se contente, évite toute insulte.
Qui sait se refréner prévient les catastrophes.
C'est ainsi qu'on peut vivre longtemps. »

Au chapitre XLVI :

« Pas de plus grande erreur que d'approuver ses désirs.
Pas de plus grand malheur que d'être insatiable.
Pas de pire fléau que l'esprit de convoitise.

Qui sait se borner
aura toujours assez. »

Au chapitre LIII :

« Se vêtir de robes brodées,
se ceindre d'épées tranchantes,
se rassasier de boire et de manger,
accumuler des richesses,
tout cela s'appelle vol et mensonge
et ne relève pas du tao. »

Et au chapitre LXVII :

« J'ai trois trésors que je détiens et auxquels je m'attache :
Le premier est amour,
le deuxième est économie,
le troisième est humilité.
Amoureux, je puis être courageux,
économe, je puis être généreux,
N'osant pas être le premier dans le monde,
je puis devenir le chef du gouvernement.

Quiconque est courageux sans amour,
généreux sans économie
et chef sans humilité,
celui-là va vers la mort. »

★

Qui sont vos prédateurs d'énergie mentale ? Comment les éliminer ?

.....

.....

Qui sont vos chronophages récurrents ? Comment les neutraliser ?

.....

.....

Observez bien votre espace de travail. Où sont les gaspillages ?

.....

.....

Combien de temps passez-vous à gérer votre... temps ?

.....

.....

De quoi pourriez-vous vous passer ?

.....

.....

Quelle est votre valeur ajoutée réelle ? De quelles ressources devez-vous absolument disposer pour la produire ?

.....

.....

Le manager doit prendre de la distance

**Un manager détaché.
Cultiver le détachement. Relativiser.**

L'Occident est obsédé de résultats, d'objectifs, de buts à atteindre. Mais quel est ce but ? Quelle est la finalité ? Pourquoi se projeter sempiternellement dans le futur, au risque de passer totalement à côté de la réalité du présent ? Il faut apprendre à se détacher des œuvres pour pouvoir totalement s'investir dans le cheminement : le résultat n'est pas un but, il est une conséquence.

Prendre du recul pour avancer

Détachement n'est ni indifférence, ni cynisme, ni mépris. Détachement est bien plutôt non-attachement. Détachement de tout est non-attachement à rien. Cette valeur, typiquement orientale, est à l'opposé des pratiques occidentales d'appropriation, d'accaparement, d'accumulation.

Le saint taoïste est détaché. Il n'est attaché à rien. Ni à lui-même, ni aux autres, ni aux objets, ni aux honneurs. À rien. Et parce qu'il est totalement détaché de tout, il est totalement libre de tout, nous y reviendrons plus loin.

Le détachement n'est pas renoncement, non plus. Le renoncement est un sacrifice, une blessure, une douleur comme celle du prêtre chrétien qui, prêtant ses vœux, renonce à la chair avec les conséquences que l'on sait. Le renoncement n'éradique nullement le désir : il le combat avec plus ou moins de succès, mais il ne l'efface pas. Le détachement est tout autre : il ne renonce à rien, il jouit de

tout, il éprouve tout mais il ne s'attache à rien. Cela signifie qu'il ne souhaite rien *garder* pour lui. Tout coule, tout passe ; et tout doit continuer à couler et à passer.

Qu'est-ce qui est vraiment l'essentiel ?

Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Qu'est-ce qui est vraiment indispensable ?

De quoi puis-je me passer ?

Ces questions-là sont au centre de la problématique managériale. Réponses... Qu'est-ce qui est vraiment l'essentiel ? Le projet. Qu'est-ce qui est vraiment important ? Accomplir le projet. Qu'est-ce qui est vraiment indispensable ? Ce qui est absolument nécessaire à l'accomplissement du projet. De quoi puis-je me passer ? De tout le reste. Et si le mot « projet » ne vous convient pas, vous pouvez toujours le remplacer par « mission », « finalité », « vocation », etc. Bref, le « pour-quoi » de l'entreprise, sa raison d'être telle qu'elle se développe au cœur de son couple métier/marché. Rien ne compte que cela.

Le détachement, alors, devient un style de management en soi. Qu'importent les apparences ? Il ne s'agit ni de désinvolture ni de nonchalance. Ni de je-m'en-foutisme ni de laisser-aller. Il s'agit surtout de ne se laisser distraire par rien. Tout ce qui n'est pas nécessaire est superflu.

Tout ce qui est superflu doit être éliminé. Surtout si cela touche à l'ego, au paraître, à la gloriole. Ne pas se laisser distraire. Distraire : étymologiquement, « tirer loin de » ; détourner, dévoyer, dissiper... Au contraire : rester concentré. Rester centré. Être strictement présent à ce qu'il y a à faire ici-et-maintenant. Être centré tout en restant ouvert et poreux. Toujours tout ramener à la finalité. Toujours tout faire en fonction de cette finalité. Ne rien faire qui soit en dehors d'elle. L'avoir présente à l'esprit face à tout choix, toute décision, tout engagement.

Lao-Tseu insiste sur ce point au chapitre LXXVII :

« Le saint agit sans rien attendre,
accomplit son œuvre sans s'y attacher
et tient son mérite caché. »

Comment prendre de la distance ?

Notre époque n'est pas à un paradoxe près : plus il y a d'informations, moins l'on s'informe ; plus on veut gagner du temps, plus on en perd ; plus on travaille, moins l'on jouit de son labeur...

Le manager est un homme d'action, toujours tellement le nez dans le guidon qu'il ne voit plus que les cinq centimètres de bitume devant sa roue avant, et qu'il ne prend plus le temps de relever le menton pour observer la route et se poser toutes les bonnes questions (y compris celle qui demande pourquoi il fonctionne ainsi). Pour le dire brutalement à tous ceux qui hurlent à longueur de journée qu'ils n'ont pas le temps, je hurle à mon tour : prenez-le ! Le temps, vous l'avez, mais c'est vous et vous seul qui décidez de l'investir ici plutôt que là, de faire ceci plutôt que cela, de donner telle priorité, d'accepter les pressions de cette soi-disant urgence qui, le plus souvent, n'est qu'effet de caprice ou de négligence, que manque d'anticipation... parce que l'on n'a pas pris le temps d'anticiper et que l'on s'enferme dans une logique purement réactive de la dernière minute.

À ce stade, une première conclusion s'impose : il est impérieux que chacun se réapproprie son propre temps. Vitesse et efficacité ne sont pas synonymes du tout. Faire vite n'est pas faire bien. Productivité et qualité ne sont compatibles entre elles que jusqu'à un certain point ; au-delà de ce point, elles deviennent antagoniques, et tout gain de productivité et de vitesse se paie par une perte de qualité et d'efficacité. Faire trop vite induit des erreurs qui doivent être corrigées ou rattrapées, ou qui provoquent des pertes, des rejets, des déchets : dans tous les cas, ce sont de lourdes pertes d'efficacité et de rentabilité. Et le taux d'erreur croît au moins comme le carré de l'accélération des cadences. Donc : prendre le juste temps pour faire bien du premier coup.

Se réapproprier son temps est le premier pas dans la prise de distance. Il en est deux autres. Le sage rappelle que, puisque c'est l'œuvre qui fait l'artiste et non l'inverse, c'est la démarche qui importe, bien plus que le résultat. La destination du voyage peut changer en cours de route, mais le cheminement, lui, est parfaitement réel et acquis, et c'est lui qui construit le chemineau, à chaque pas.

En d'autres mots : faire parfaitement ce qu'il y a à faire ici-et-maintenant... et ne pas se préoccuper de ce qui ne dépend pas de soi. Le plus drôle, c'est qu'alors, dans l'immense majorité des cas, tout se passe bien, comme si les éléments se mettaient au diapason de celui qui travaille bien pour entrer en connivence avec lui. Le zèle attire le zèle. La qualité attire la qualité. La sérénité attire la sérénité. Tout se passe comme si une convergence discrète s'installait entre le cosmos et l'homme pour que l'œuvre advienne et que le cheminement aboutisse. Au fond, tout cela est affaire de confiance : aie confiance en toi, et tu pourras faire confiance au monde. Aie confiance en toi et au monde, et tout le favorable adviendra ; installe-toi dans la méfiance généralisée et rien n'advient du tout, au contraire.

Ces idées ne sont pas le fruit d'une mystérieuse superstition archaïque, mais la conséquence ultime de la cohérence du tao dont la logique unique et omniprésente favorise tout ce qui la favorise et lèse ce qui la lèse. « *Aide-toi et le ciel t'aidera* », disent les Évangiles ; « *Tout vient à point à qui sait attendre* », leur rétorque l'adage populaire. Oui, il y a bien une providence, mais elle n'a rien de divin : une providence naturelle, fruit de la logique globale du tao. Il nous faut donc réapprendre à faire confiance (et commencer par se faire confiance à soi) : deuxième voie de prise de distance.

Voici un dernier outil de prise de distance vis-à-vis des événements et des œuvres : faire la différence essentielle entre réussir dans la vie (atteindre des objectifs demain ou plus tard) et réussir sa vie (vivre ici-et-maintenant dans la joie). L'Occident s'est enfermé dans une incroyable course en avant qui l'aveugle au point qu'il ne connaît ni ne reconnaît plus rien d'autre que ses propres fantasmes irréels. La course à la « croissance » en est un excellent exemple. Il FAUT de la croissance et, surtout, ne posez jamais la question : croissance pour quoi faire ? Ce serait indécent. Il FAUT travailler beaucoup. Il FAUT gagner beaucoup d'argent. Il FAUT « consommer des masses ». Il FAUT voter et respecter les lois.

Conseils

Qu'est-ce qui est vraiment l'essentiel ? Le projet. Qu'est-ce qui est vraiment important ? Accomplir le projet. Qu'est-ce qui est vraiment indispensable ? Ce qui est absolument nécessaire à l'accomplissement de ce projet. De quoi puis-je me passer ? De tout le reste.

Tout ce qui n'est pas nécessaire est superflu. Tout ce qui est superflu doit être éliminé.

Ne pas se laisser distraire. Au contraire : rester concentré. Rester centré.

Développer une logique de la contribution.

S'impliquer à fond dans l'action, mais se détacher du résultat de l'action.

L'impassibilité face aux résultats illustre parfaitement le principe de détachement. Ce qui est fait est fait ! Ce qui reste à faire doit être fait. Et fait du mieux possible : cela seul dépend de nous. Chacun est responsable de ses actes, jamais de leurs résultats.

Il faut évaluer les actions et ne pas juger selon les résultats.

Illustration

Au chapitre LXXXI, Lao-Tseu écrit :

« Le saint se garde d'amasser ;
en se dévouant à autrui, il s'enrichit,
après avoir tout donné, il possède encore davantage. »

Le mystérieux chapitre L exprime la même chose :

« Sortir, c'est vivre ;
Entrer, c'est mourir.

Trois hommes sur dix sont sur le chemin de la vie.
Trois hommes sur dix sont sur le chemin de la mort.
Trois hommes sur dix qui étaient sur le chemin de la vie

s'acheminent prématurément vers la terre de mort ;
pourquoi cela ?
Parce qu'ils aiment trop la vie.

J'ai ouï-dire que celui qui connaît l'art de se ménager
ne rencontre ni rhinocéros ni tigres
lorsqu'il voyage par terre
et qu'il ne porte ni cuirasses ni armes
lorsqu'il pénètre au sein de l'armée adverse.

Le rhinocéros ne trouve pas d'endroit où l'encorner
Le tigre ne trouve pas d'endroit où le griffer
L'arme ne trouve pas d'endroit où le percer.
Pourquoi cela ?
Aucun endroit sur lui ne s'ouvre pour la mort. »

Lao-Tseu écrit encore, au chapitre XXXVII :

« Le tao lui-même n'agit pas,
et pourtant tout se fait par lui.

Si princes et seigneurs pouvaient y adhérer,
tous les êtres du monde se transformeraient d'eux-mêmes.

Si quelque désir surgissait parmi les êtres
au cours de la transformation du monde,
je les maintiendrais dans la limite du fond sans nom.

Le fond sans nom
est ce qui n'a pas de désir.
C'est par le sans-désir et la quiétude
que l'univers se règle de lui-même. »

★

Qu'est-ce qui vous est vraiment indispensable ?

.....

.....

Qu'est-ce qui est pour vous vraiment l'essentiel ?

.....

.....

Qu'est-ce qui vous est vraiment important ?

.....

.....

De quoi pourriez-vous vous passer ?

.....

.....

Qu'auriez-vous pu mieux faire, hier ?

.....

.....

Quand vous appréciez les performances de vos collaborateurs, sur quoi vous basez-vous ? les résultats apparents ou leurs actions réelles ?

.....

.....

Le manager doit faire sourire une veuve éplorée

**Un manager souriant. Cultiver l'humour.
Sourire.**

Tchouang-Tseu, dit-on, riait bien plus qu'il ne parlait. Li-Po, plus encore. Le sourire des yeux aiguise le regard. Le sens de la dérision et du dérisoire aussi. L'humour ne ternit pas le sérieux, il le nourrit.

Pourquoi ne pas se faire plaisir ?

Le sage taoïste cultive une grande joie de vivre. Il cultive même LA joie de vivre, en elle-même, pour elle-même. Il sait que le malheur est une question de point de vue et que le bonheur est un état d'esprit. Il sait que l'ego – qui souffre et pleurniche et se plaint – est ce masque par lequel sonne l'Un profond, c'est-à-dire le tao.

Les psychothérapies en général, et la psychanalyse en particulier, s'intéressent au processus d'élaboration de ce masque et croient pouvoir y déceler des malformations cause du mal-être, du mal-vivre, du mal-devenir de la personne qui le porte. Ce faisant, elles ne font que renforcer l'ego-masque en s'intéressant à lui, et donc amplifient le mal ou, à tout le moins, l'entretiennent. Elles ne comprennent pas que le mal-être EST ce masque même et que la bonne santé mentale vient de son dépassement spirituel radical.

Le philosophe socratique ou delphique conseille : « Connais-toi toi-même » ; en opposition à lui, le sage taoïste s'esbaudit : « Oublie-toi toi-même. » Ainsi s'ouvre la voie de l'autodérision. Rire de soi, c'est rire d'un mirage, d'un fantasme, d'une illusion. Rire de soi, c'est signifier que l'on ne tombe plus dans ce piège-là, que l'on connaît et reconnaît les malices frauduleuses de l'ego et que l'on s'en moque allégrement, c'est-à-dire avec légèreté. Faire sérieusement

ce que l'on a à faire, sans se prendre au sérieux : voilà un adage qui pourrait être parfaitement taoïste. L'œuvre seule importe ; son auteur est dérisoire. Puisqu'il n'en est que le révélateur au monde. Toujours cette même opposition entre valeur de ce qui est et valeur de ce qui se fait. L'acte prime sur l'acteur. Le tao est une dynamique qui dépasse, et de loin, tous les êtres qui jonchent son parcours.

Pour la culture chinoise, depuis toujours, les individus ne sont rien par eux-mêmes. La Grande Muraille de Chine importe plus que les centaines de milliers de forçats qui y sont morts à la tâche : en empêchant les invasions, elle a sauvé des millions de vies. Comme les bombes d'Hiroshima et de Nagasaki, en mettant fin à la guerre du Pacifique, ont épargné bien plus de vies qu'elles n'en ont coûtées. Cynisme ? Non, calcul froid et lucide. Antihumanisme ? Certainement. L'Occident a sombré depuis les Lumières dans le culte de l'individu et de l'individualisme, dans le culte des ego et des égotismes. Le taoïsme s'y refuse : chaque ego est une terrible et dangereuse illusion qui détourne la vie du tao pour la rapetisser et l'appauvrir au seul niveau égo-centré et mesquin du moi.

« *Le moi est haïssable* », disait l'immense Blaise Pascal. Le sage taoïste acquiesce mais rectifie légèrement en disant que le moi est définitivement dérisoire et que mieux vaut en rire : ce rire est libérateur de la plus funeste des illusions. Haïr, c'est déjà trop. Haïr, c'est donner de l'importance, c'est donner du poids. Rire est plus léger... Rire, donc. De tout. Avec bienveillance, car un rire qui blesse est une faute de goût. Rire tout le temps, parce que la vie est un cadeau, un présent du présent et que la joie est en tout à qui sait la voir et la prendre comme l'on voit et prend une truite dans un torrent. Avec habileté. Car il faut bien de l'habileté pour attraper cette joie qui frétille dans les recoins de chaque instant. Il est infiniment plus facile de ne rien voir, de ne même pas chercher et de se contenter de pleurnicher sur son propre sort.

Le moine errant est « ivre de tao » – c'est le beau titre que Daniel Giraud a donné à son étude sur Li-Po¹, auteur à qui j'emprunte les

1. Daniel Giraud, *Ivre de tao : Li-Po, voyageur, poète et philosophe en Chine au VIII^e siècle*, Albin Michel, 1989.

traductions des textes de Li-Po donnés plus bas. Oui, ivresse ! Ivre de vie. Ivre de joie. Ivre de tao.

Il va sans dire que le taoïsme est viscéralement, radicalement, obstinément dionysiaque. Le tao est. Le tao est ce qu'il est. L'homme qui se bat contre le tao s'y noie et y meurt. La culture chinoise est radicalement réaliste ; elle abomine tous les idéaux et tous les idéalismes ; son réalisme nourrit, bien souvent, un pragmatisme et un opportunisme que l'Occidental idéaliste qualifie d'hypocrites, de retors ou de rusés. Rien n'est à la fois plus vrai et plus faux. Vrai dans le sens où tout étant en mouvement et tout devant être en harmonie avec tout, tout change tout le temps. Faux dans le sens où il ne peut y avoir, là, de portée ou de jugement moraux : oui, tout change tout le temps, et cela n'est ni bien ni mal puisque la vie et le tao sont ainsi, par nature profonde.

Le rire et l'ivresse sont des vertus dionysiaques par excellence. Le taoïsme enjoint de les cultiver en tout. La joie est communicative, la joie est contagieuse, la joie nourrit l'enthousiasme. On fait mal ce que l'on fait sans légèreté. Cultiver la légèreté, donc.

Comment faire sourire une veuve éplorée ?

Idéalisme ou réalisme ? Tout manager digne de ce nom se prétendra, à n'en pas douter, un homme réaliste. Pragmatisme et esprit pratique obligent. Mais est-ce si sûr ? Derrière ce parti pris pour l'action concrète, n'y a-t-il pas un arrière-fond d'idéal ? Toutes les théories, les modèles et les méthodes de management ne sont-ils pas empreints d'idéalisation ? Est-on si sûr que la rationalité managériale n'est pas un leurre énorme, une immense supercherie, un dérisoire canular destinés seulement à rassurer tous ceux que la vie réelle effraie ?

Qu'est-ce donc d'autre un plan à trois ans ou même un budget annuel, lorsque l'économie réelle est dans la tourmente et que la seule certitude est l'imprévisible ? Qu'est-ce donc d'autre un organigramme et ses litanies de descriptions de fonctions dans un monde où tout est changement perpétuel, où tout est improvisation permanente, plus ou moins géniale, où les relations de travail sont de plus en plus transversales et réticulées, et de moins en moins

verticales et hiérarchiques ? Qu'est-ce donc d'autre ces contrats que l'on signe à tour de bras comme pour exorciser le temps qui passe et figer « une fois pour toutes » la solution dont on rêve mais qui n'advient jamais ? Qu'est-ce donc d'autre cet obsessionnel recours à la quantification et à la comptabilisation, alors que l'essentiel d'une entreprise (l'intelligence, l'enthousiasme, l'adhésion, etc.) est qualitatif et non quantifiable ?

Faut-il allonger encore la liste de nos dérisoires idéalizations managériales ? Apprenons la légèreté, que diable ! Le début de la légèreté commence avec la gestion du temps. Prendre le temps, voilà la réponse à cette vie artificiellement suraccélérée dont personne ne veut – soi-disant – mais qui arrange bien le monde qui veut faire accroire qu'il est très occupé et qu'il fait des choses très importantes – lesquelles ? « Secret défense » !

Prendre le temps, donc. Prendre le temps de faire bien tout ce qu'il y a vraiment à faire pour l'accomplissement de notre mission, donc pour notre accomplissement aussi. Nous devons perpétuellement choisir entre faire plus et faire mieux, entre quantité et qualité. Dilemme ? Non, faux dilemme : désormais, le « mieux » coûte moins cher et se vend plus que le « plus ». Le temps est une denrée précieuse et une ressource rare, irréversible qui plus est. Il faut apprendre d'urgence à ne plus le gaspiller, à renvoyer les chronophages à leur vide et à user jusqu'à la corde le moindre de nos instants de vie.

Une terrible confusion s'est insinuée dans nos têtes : il ne faut pas « gagner » du temps, il faut « prendre » du temps. Paradoxalement, vous le constaterez, plus vous prendrez du temps pour mieux faire les choses, plus vous recevrez de temps disponible pour le reste. Moins de stress, donc. Et plus de légèreté : donc des relations plus détendues, plus efficaces, plus sereines. Légèreté contagieuse, donc.

C'est encore la peur – c'est-à-dire le manque de confiance en soi et en la vie – qui alourdit tout. Bien sûr que le « pire » est possible et que la politique de l'autruche est la plus mauvaise, mais plutôt que de « troubler », de stresser, de dramatiser, asseyons-nous et anticipons. Objectivons ce « pire ». Considérons-le clairement, sérieusement, tranquillement. Et miracle : ce « pire » devient un scénario comme les autres, pour lequel on est préparé et qui ne fait plus peur.

Cela s'appelle la visualisation. L'humour peut reprendre ses droits, et la gaieté au travail aussi. Car, au fond, voilà bien le mot clé : gaieté ou gaïté, comme on voudra. Être gai, vivre gai, travailler gai... « Gai comme un pinson », dit l'adage. C'est-à-dire léger, sautillant, ouvert au monde, bien dans sa peau et dans sa mission, confiant, serein...

« *Il faut danser sa vie* », disait Nietzsche. Ce n'est pas Tchouang-Tseu qui le contredira.

Conseils

Dès que les premiers signes d'angoisse montent, intervenir en force : visualiser cette peur, visualiser ses causes, visualiser ses impacts, visualiser les parades, visualiser les contre-actions (et décrire les contractions). Retour au calme.

L'humour ne peut jamais être méchant, aux dépens d'autrui. L'humour n'est une arme que s'il ne blesse pas. L'humour n'est une armure que s'il n'attaque personne.

Dépasser les jeux et les masques, et revisiter le réel avec des yeux purs, sans illusion, sans rêve, sans utopie.

Pratiquer un réalisme joyeux en acceptant le monde tel qu'il est. Certes, rien n'est parfait, mais c'est cette imperfection même qui est la trace du réel. C'est même elle qui en est la sève. C'est elle qui est le moteur de son accomplissement. Un monde parfait est un monde qui meurt et disparaît.

Les idéaux forgent l'idéalisme, et l'idéalisme forge les idéologies. Toujours se souvenir que ceux à qui le monde ne convient pas sont ceux qui veulent le changer pour imposer leur dictature.

Pratiquer une légèreté sereine et sérieuse, reine et riieuse, sans jamais sombrer dans la frivolité ou la futilité.

Dédramatiser tout, afin de gagner en lucidité. Le réel peut être calamiteux, mais il n'est jamais dramatique, au sens théâtral du terme.

Non pas « gagner du temps », mais « prendre le temps » afin de ne pas le perdre.

Le temps est rare et précieux. Le perdre ou le voler est grave.

Illustration

Ce chapitre sur le rire et la joie, sur l'humour et l'ivresse ne peut qu'être illustré par quelques extraits du sublime Li-Po. Ne nous privons pas du plaisir de relire un poème déjà cité...

« La vie est comme un éclair fugitif ;
Son éclat dure à peine le temps d'être aperçu.
Si le ciel et la terre sont immuables,
Que le changement est rapide sur le visage de chacun de nous !

Ô vous, qui êtes en face du vin et qui hésitez à boire,
Pour prendre le plaisir, dites-moi, je vous prie, qui attendez-vous ? »

Ou encore :

« [...] je vous offre du vin, buvez donc
tandis que je vous chante un petit poème
tendez l'oreille, je vous prie
clochettes et tambours, mets délicats, tout cela n'est rien
seule compte l'ivresse sans désir de s'en éveiller. [...] »

Cette ivresse est évidemment l'extase mystique de la communion avec le tao.

Ou aussi :

« La belle écarte le rideau de perles
ses beaux sourcils sont crispés de chagrin
je vois des traces humides de larmes sur ses joues
mais je ne sais pour qui son cœur ainsi s'afflige. »

Cette belle prostituée qui pleure, on ne sait pour qui, c'est l'âme de l'homme vulgaire, toujours en train de geindre plutôt que de s'enivrer de vie.

Pour finir, ce magnifique petit texte si plein de charme et de sagesse mystique :

« Singes blancs en automne
Dansants, légers comme neige :

Monter d'un bond dans l'arbre,
Et boire dans l'eau la lune. »

★

Prenez votre agenda, ce week-end. Asseyez-vous tranquillement et comptabilisez toutes les pertes de temps de la semaine écoulée. Cherchez-en la (les) cause(s). Formalisez ces causes, éventuellement en pointant le nom d'un ou plusieurs collaborateurs chronophages (si, si, il y en a !). Décidez d'un plan d'action ferme. Appliquez. Emballez, c'est pesé !

.....

.....

Récapitulez votre dernière grosse angoisse. Visualisez-la. Cherchez ensuite les causes de cette angoisse contre-productive. Qu'est-ce qui, dans cette situation, vous faisait peur ? Peur de quoi, précisément, vraiment, sans tricher (il est absurde de tricher avec soi-même) ? Notez. Ensuite, reprenez le cours des événements réels et comparez-les avec ce que votre angoisse vous avait fait imaginer. Quels sont les éléments objectifs que votre angoisse avait réellement enregistrés ? Quelles en étaient les bonnes parades ?

.....

.....

Analysez-vous : qu'est-ce qui vous fait rire fort ? Répertoriez quelques histoires drôles, quelques situations cocasses, quelques idées saugrenues qui vous ont fait vraiment rire aux larmes, ou presque. Qu'ont-elles toutes en commun ? Quel est votre profil de rieur ? Quels en sont les éléments « déclencheurs de rire » ? Cherchez ensuite, dans toutes les situations « pas drôles » de la vie, l'un ou l'autre des traits de votre profil de rieur. Sourire (quasi) permanent assuré.

.....

.....

Partie 4

À l'égard des collaborateurs : se poser les bonnes questions

Face au prince, le peuple. Qui est-il ? Que veut-il ? Face au manager, les équipes. Comment en susciter le meilleur ? Qu'attendent-elles en retour ?

Le taoïsme philosophique cultive à la fois un anarchisme élitiste et un élitisme anarchique. Le peuple, le populaire, la populace, cependant, n'occasionne aucun mépris de son chef. Cette position curieuse peut sembler paradoxale aux Occidentaux socialisés que nous sommes. Le sage taoïste, conscient de la supériorité de sa sagesse et de l'inaccessibilité de celle-ci pour la masse, ne se dresse pourtant jamais contre l'ignorance et la bêtise. Il sait seulement que celles-ci font partie intégrante du réel et que n'est sage que celui qui accepte, prend et assume le réel tel qu'il est. Le peuple est. Il est ce qu'il est. Et le restera, statistiques obligeant. Il est un fait donc, un fait sociétal qu'il faut apprendre à manier, avec douceur et intelligence, au mieux des intérêts mutuels.

Loin de toutes les démagogies qui font la une des journaux occidentaux depuis deux siècles et plus, le sage taoïste est d'une terrible lucidité. Il ne se laisse pas leurrer par ces utopies qui encombrant les poubelles de l'histoire des hommes. Il ne croit pas à l'égalité, aux droits de l'homme, à la dignité humaine, ni à aucun des idéaux que nous avons hérités de Socrate et des Lumières. Pour le sage

taoïste, ils sont infantiles – ce qui ne serait pas bien grave – et néfastes – ce qui l'est plus – car tous nient la Nature et la voie naturelle.

Toutes les lois et toutes les morales sont inutiles au sage qui, sans ces recours, naturellement, vit sans nuire à rien. Car la sagesse n'est rien de plus que vivre cette unique vérité : ne nuire à rien et devenir tout le possible. Le sage taoïste ne traite pas le peuple avec mépris, mais avec une lucide distance : il sait qu'ils ne sont pas du « même monde ». Lui se veut aristocrate et se comporte donc avec noblesse, sans compassion ni condescendance, sans pitié ni espoir. Il échappe à toutes les catégories idéologiques dont l'Occident est si friand : il n'est ni progressiste, ni réactionnaire, ni conservateur, ni libéral. Il est taoïste et, en tant que taoïste, il sait que le tao seul est, et que le tao inclut tout cela et son contraire parce que tel est son principe.

Comment être juste et lucide ?

La place des hommes. Les chiens de paille. Humaniser.

Lao-Tseu décrit le peuple du prince comme « chien de paille », ces effigies canines que l'on brûle aux jours de fête. Mépris ? En aucune manière. Lucidité, plutôt. Et si l'entreprise devenait elle-même une fête ?

Qui est qui ?

L'Occident humaniste part d'un postulat : tout homme est paré, dès la naissance, du simple fait de sa naissance, d'une dignité absolue, inaliénable, irréfragable. L'Orient taoïste part d'un autre postulat : tout homme, quelle que soit sa condition, est au service du tao et c'est par la qualité de ce service qu'il prend valeur et sens, donc dignité. D'un côté, l'homme supérieur à tout ; de l'autre, le Tout supérieur à l'homme. D'un côté, anthropocentrisme ; de l'autre, cosmo-centrisme (« taocentrisme », faudrait-il écrire). D'un côté, les droits de l'homme ; de l'autre, les devoirs de l'homme. D'un côté, l'homme vaut par ce qu'il est ; de l'autre, l'homme vaut par ce qu'il fait.

On pourrait difficilement imaginer positions plus antagonistes, plus opposées, plus contradictoires. Et elles le sont, en effet. L'humanisme occidental et les « droits de l'homme » qui en découlent sont proprement incompréhensibles pour un Chinois, qui y voit, au fond, la dernière version laïcisée du catéchisme moral chrétien.

Lorsque Lao-Tseu traite le peuple de « chiens de paille », que dit-il ?
 Au chapitre V, voici ce qu'il écrit :

« Le ciel et la terre ne sont pas humains :
 ils traitent tous les êtres comme chiens de paille.
 Le saint n'est pas humain :
 il traite le peuple comme chien de paille. »

L'homme est tout pour l'homme, mais l'homme n'est presque rien pour le Tout. Ainsi, si l'on se place au plan de ce Tout, l'homme ne compte pour presque rien : c'est un chien de paille.

Ce que nous dit Lao-Tseu, c'est que l'humanisme n'a de sens que dans le regard de l'homme vulgaire. Aux yeux du tao – et donc du saint qui l'habite pleinement – cet humanisme est une pure absurdité puisque l'homme fait partie intégrante de la Nature, au même titre que la fourmi, l'amine, la violette ou le sycomore. Lao-Tseu relativise ainsi l'humanisme, comme il relativise aux hommes vulgaires toutes les institutions et toutes les lois humaines. Le sage, lui, est infiniment au-delà de ce plan-là d'existence.

Il faut donc bien comprendre que l'inhumanisme taoïste n'est pas un antihumanisme. Pour le sage taoïste, chaque homme est insignifiant mais, en tant que partie intégrante de la Nature, il a droit à tous les égards dus à tout autre vivant. Ni plus ni moins. À partir de là, Lao-Tseu, Tchouang-Tseu et Lie-Tseu répondent aux princes qui leur demandent conseil qu'un bon prince est celui qui pratique le tao et qui laisse le tao s'occuper des hommes au niveau qui est le leur.

Pour employer nos mots occidentaux modernes, Lao-Tseu affirme l'inégalité foncière entre les hommes, mais demande de respecter chacun d'eux « au niveau qui est le sien ». Il fustige donc l'égalitarisme et le démocratisme si chers à nos sociétés occidentales. Il dessine trois grandes catégories humaines : le peuple, dont les appétits se résument, globalement et avec légitimité, au *panem et circenses* ; les princes, qui peuvent pratiquer leur aristocratie, pourvu que celui-ci se déploie avec noblesse, c'est-à-dire conformément à la logique du tao ; et les sages, que les affaires humaines ne concernent pas et qui se consacrent exclusivement au tao.

La société taoïste, comme l'entreprise privée, n'est pas démocratique, mais aristocratique et élitaire. Elle n'acquiert de légitimité qu'en s'inscrivant en parfaite harmonie avec le tao et sa logique d'accomplissement, c'est-à-dire en fournissant pain et jeux au peuple, en stimulant la noblesse des princes et en consacrant la distance des sages.

Le chapitre LXXV résume tout :

« Le peuple est affamé
parce que ses dirigeants
l'accablent d'impôts.
Voilà ce qui l'affame.

Le peuple est indocile
parce que ses dirigeants
sont trop entreprenants.
Cela le rend indocile.

Le peuple méprise la mort
parce qu'il fait trop
d'efforts pour vivre.
Ce qui fait qu'il méprise la mort.

Seul celui qui n'agit pas
trop pour la vie est capable
d'apprécier la vie. »

La philosophie taoïste chinoise est réaliste. Radicalement réaliste. Elle est allergique aux utopies et aux idéalismes plus ou moins angéliques qui nourrissent notre pensée politique et sociale occidentale. Elle combat toutes les formes d'illusion. Elle se refuse à rêver le monde car elle veut le vivre pleinement, ce monde imparfait mais tellement plus plein et plus riche que tout ce que nos maigres imaginations pourraient inventer. Elle prend donc comme assise ce qu'elle constate dans la rue : un animal humain assez majoritairement violent et barbare, ignare et jouisseur, égoïste et inculte. De là, elle ne procède à aucune projection, car si le tao a fait l'homme ainsi, c'est que le tao avait besoin d'un tel homme. Il serait incorrect de vouloir « rectifier » le tao sous prétexte que la réalité ne correspond guère

aux fantasmes que nos idéologues se fabriquent. Au fait, au nom de quoi, au juste, prennent-ils leurs fantasmes personnels pour des idéaux universels ?

Comment être juste et lucide ?

Commençons par le commencement : l'entreprise n'est pas, ne peut pas être, ne devra jamais être un espace démocratique et égalitaire. En cela, elle est plus réaliste qu'idéaliste. Efficacité oblige. L'entreprise a besoin d'hommes différents, de talents différents, de compétences différentes, de niveaux intellectuels différents, etc. Cette diversité lui est un facteur de richesse interne et de survie externe. Tout égalitarisme nivelant et uniformisant lui serait fatal. L'entreprise a aussi besoin de centres efficaces et rapides d'arbitrage et de décision : elle ne peut donc entrer dans la logique démocratique des palabres, des négociations, des jeux d'influence et d'alliance, et des compromis. Toute organisation de l'entreprise est donc forcément fondée sur un principe aristocratique, au sens étymologique grec de « gouvernement par les meilleurs ». C'est bien l'autre nom de la promotion au mérite.

L'entreprise s'écarte du modèle sociétal de Lao-Tseu, lorsqu'elle rend bien floue la césure entre princes et peuple, car chacun y est un peu le « prince » de certains et le « peuple » d'autres. Au fond, ce que nous dit Lao-Tseu, c'est que dans chacune de nos entreprises – comme en nous-mêmes, d'ailleurs – travaillent trois entités complémentaires : le peuple, qui exécute contre salaire ; le prince, qui détient le pouvoir ; et le sage, qui fait autorité et conseille le prince pour protéger à la fois le peuple et l'œuvre collective.

En effet, un grand divorce, une rupture se sont immiscés dans nos entreprises. Autorité et pouvoir ne sont plus synonymes. Plus exactement, celui ou ceux qui détiennent le pouvoir dans les entreprises sont de moins en moins ceux qui y font autorité. Le pouvoir se cherche et se reçoit. L'autorité se construit et se gagne. Tous les jours. Le pouvoir est lié à un statut, à un contrat, à une position, à un rôle. L'autorité est liée à une personne et à ce qu'elle sait vraiment et fait vraiment. Quels que soient ses talents ou compétences, celui qui détient le pouvoir arbitrera, bien ou mal, intelligemment ou stupidement, mais il pourra (du

verbe « pouvoir ») arbitrer, quoi qu'il advienne. Celui qui fait autorité ne la fait que très temporairement, jusqu'à l'erreur, jusqu'à la faute qui ne pardonnera pas, qu'on ne lui pardonnera pas. Il faut dix ans pour se construire une autorité, une légitimité ; il suffit de dix minutes pour la perdre.

Tant que les entreprises étaient construites sur le modèle industriel, sur des hiérarchies univoques, sur des processus simples, autorité et pouvoir étaient censés s'incarner en la même personne : le patron. Si ce n'était pas le cas, ou bien le « patron » ne le restait plus longtemps, ou bien l'entreprise s'effondrait. C'était simple. Mais aujourd'hui, les connaissances et les savoirs foisonnent à une telle vitesse que la compétence, pour se maintenir au meilleur niveau, est contrainte de se rétrécir, de s'hyperspécialiser. Il n'y a plus, il n'y aura plus jamais de Pic de la Mirandole. Aujourd'hui, la direction d'une entreprise est affaire d'équipe, de réseau de compétences et de talents, d'équipage humain sur le pont d'un navire au milieu des bourrasques d'un océan incertain. S'il y a une manœuvre délicate dans un chenal avec hauts-fonds, le pilote prendra le commandement et le capitaine obéira.

Autorité et pouvoir. Que l'on ne s'y méprenne pas, il ne s'agit nullement de faire abdiquer les pouvoirs au profit des seules autorités, il s'agit d'instaurer une gouvernance dialectique entre eux. À ceux qui font autorité de fournir des compétences et des talents techniques qui soient fiables, crédibles, légitimes, légitimés ; à ceux qui détiennent le pouvoir d'assumer les responsabilités stratégiques et légales qui leur incombent aux yeux des tiers.

En distinguant, il y a 2500 ans, le prince du sage – que Platon avait allégrement confondus dans sa *République* des philosophes –, Lao-Tseu savait-il qu'il posait le délicat problème de la gouvernance en réseau de nos entreprises d'aujourd'hui ?

Conseils

Le prince et le sage. Le manager et l'expert. Le généraliste et le spécialiste. Surtout, ne jamais confondre ces deux rôles (pôles) complémentaires et vitaux de l'entreprise. Il est normal que le patron ne soit pas plus expert que ses experts et ne fasse donc pas autorité

partout. Il est normal que l'expert propose, et que le patron dispose. Mais ces deux normalités sont soumises à une condition essentielle : experts et patrons, managers et spécialistes, doivent tous être au service du même « patron » suprême : le projet de l'entreprise, son intention intime et véritable. C'est ce projet commun, cette intention fondatrice qui, en dernier ressort, doivent être l'ultime recours, l'ultime critère d'arbitrage et de décision.

Sans qu'il puisse y avoir d'infranchissables et d'inaltérables cloisons étanches entre elles, il faut néanmoins acter que l'entreprise, comme toute société humaine, est une structure complexe en strates multiples et que toute confusion, tout amalgame comme toute uniformisation seront hautement préjudiciables à la richesse, à la diversité et à l'adaptabilité de l'ensemble. Chacune de ces strates a ses aspirations et ses attentes propres, tant en nature qu'en intensité. Les confondre serait une grave faute managériale.

De même, et parallèlement, l'adhésion des hommes au projet de l'entreprise est diversement vécue. Les enquêtes montrent qu'en moyenne, en Europe, dans les entreprises d'une taille suffisante pour que la loi des grands nombres puisse jouer (soit plus de 100 personnes en effectif), il y a 15 % d'enthousiastes (ils adhèrent à fond au projet collectif qu'ils ont fait leur), 21 % de jouisseurs (ils prennent ce qui leur fait plaisir, aiment leur travail, mais ne s'intéressent pas à ce à quoi il sert), 41 % d'indifférents (ils viennent chercher leur chèque de fin de mois en échange du « moins possible »), et 23 % de résistants (dont un tiers peuvent aller jusqu'au sabotage systématique). Chacune de ces « castes » (qui sont relativement bien stables) doit recevoir le traitement managérial qui lui convient : encouragements aux enthousiastes, stimulations aux jouisseurs, invitations à jouer aussi aux indifférents et neutralisation des résistants.

Illustration

Au chapitre III, Lao-Tseu écrit :

« Le gouvernement du saint
consiste à faire table rase
de l'esprit du peuple, à remplir son ventre,
à affaiblir son ambition, à fortifier ses os. »

Rappelons aussi le chapitre LXXV :

« Le peuple est affamé
parce que ses dirigeants
l'accablent d'impôts.
Voilà ce qui l'affame.

Le peuple est indocile
parce que ses dirigeants
sont trop entreprenants.
Cela le rend indocile.

Le peuple méprise la mort
parce qu'il fait trop
d'efforts pour vivre.
Ce qui fait qu'il méprise la mort.

Seul celui qui n'agit pas
trop pour la vie est capable
d'apprécier la vie. »

★

Visualisez votre équipe autour de vous. Qui sont les princes ? Qui sont les sages ? Qui est le peuple ? Les gérez-vous adéquatement ?

.....

.....

Faites la même chose pour les quatre catégories des enthousiastes, des jouisseurs, des indifférents et des résistants.

.....

.....

Comment fonctionne le duo pouvoir/autorité chez vous ?

.....

.....

Comment savoir qui a vraiment faim ?

**Les justes rétributions. Ventre plein.
Équilibrer.**

Avec ce sens du concret et du quotidien, qui imprègne toute la philosophie taoïste, Lao-Tseu pointe, sans cynisme et avec lucidité, le « *panem et circenses* » qui est souvent le ressort profond des gens. Pourquoi faudrait-il cultiver l'abnégation, le sacrifice, le martyre ?

Qui veut quoi ?

Le taoïsme se fonde sur l'idée centrale que tout ce qui existe est animé par son propre tao, c'est-à-dire par sa propre logique d'accomplissement. Au sein du grand tao, toutes ces logiques spécifiques se conjuguent, se combinent et s'intriquent inextricablement comme se tresse une corde aux infinis torons.

Comme on l'a vu, le sage taoïste cultive le naturel, l'authenticité, la spontanéité ; il prône donc l'idée que chacun doit suivre son propre tao, son propre karma, dirait-on en Inde, sans imposer quelque canon ou norme que ce soit. On retrouve, bien sûr, ici, les relents volontiers anarchisants du taoïsme. Le sage suit le tao de la sagesse. Le prince suit le tao du pouvoir. Le peuple va dans le sens du « ventre plein ».

Lao-Tseu écrit (chapitre III) :

« Le gouvernement du saint
consiste à faire table rase
de l'esprit du peuple,
à remplir son ventre,

à affaiblir son ambition,
à fortifier ses os. »

Un tel programme ne paraîtrait guère « politiquement correct » en nos contrées, à nos époques. Et pourtant, derrière ces mots provocants, se dessine une authentique sagesse lucide du respect de l'autre dans sa nature intime. Le « peuple » ne vise que la tranquillité sans devoir « se prendre la tête » (table rase de l'esprit), met la priorité sur son bien-être et ses plaisirs (ventre plein), ne demande qu'à vivre sa routine (faible ambition) et cherche avant tout la sécurité (os solides).

Lao-Tseu fait donc comprendre aux ambitieux, aux savants et autres « torturés » qu'il ne faut pas qu'ils croient que le peuple leur ressemble. Il vit dans un autre monde qu'eux. Leur univers n'est pas son univers. Il ne serait pas vrai de croire qu'en chaque homme de la rue sommeille un sage ou un prince qui s'ignore et ne demande qu'à s'éveiller. La plupart des hommes ne rêvent que de devenir des animaux humains repus de tout, pour le reste de leur vie. La sagesse du sage et le pouvoir du prince ne les intéressent pas, sauf s'il vient à les envier du fait de ses propres souffrances.

Lao-Tseu insiste à moult reprises sur ce point : l'équité et la justesse (laissons le mot « justice » aux idéalistes) recommandent aux princes l'humilité, la non-ostentation, le non-agir (voir ci-après le premier chapitre de la dernière partie), la générosité discrète, etc.

Lao-Tseu renchérit (chapitre III encore) :

« N'honore point les hommes sages,
pour que le peuple ne dispute pas.
N'estime pas les biens d'acquisition difficile
pour que le peuple ne les vole pas.
N'exhibe point ce qui porte à l'envie
pour que sa conscience ne soit pas troublée. »

Et il ajoute :

« Le saint agit constamment en sorte
que le peuple n'ait ni savoir ni désir. »

Lao-Tseu prône la satiété, pas le progrès. Le progrès commun est l'affaire des sages et des princes, pas du peuple. Lao-Tseu précise (chapitre XVII) :

« Pensif, le Maître suprême
se garde de parler
quand son œuvre est accomplie
et sa tâche remplie.
Le peuple dit : «Cela vient de moi-même.» »

Leçon foudroyante que bien des politiciens devraient méditer soigneusement...

La grande idée taoïste est celle-ci (Lao-Tseu, chapitre XXXVII) :

« Si les seigneurs et les rois pouvaient observer le tao
tous les êtres se transformeraient d'eux-mêmes. »

Reprenons l'adage bien taoïste qui dit que donner un poisson à l'affamé le nourrit un seul jour, mais lui apprendre à pêcher le nourrira toute sa vie. Le taoïsme abhorre la pitié et l'assistanat qui aliènent et induisent toujours des dépendances fortes contraires à l'exercice de la si vitale liberté. Il cultive l'autonomie, c'est-à-dire, au fond, un anarchisme positif où chacun se prend en charge et s'assume, qu'il soit sage, prince ou peuple. Toute la relation à l'autre, au cœur du taoïsme, se résume, ainsi, à deux principes complémentaires, l'un yin, l'autre yang. Le principe yin : à chacun d'assumer pleinement son tao. Le principe yang : faciliter le tao de chacun. « Apprendre à pêcher » implique ces deux facettes car, en lui apprenant à pêcher, on favorise l'existence de celui qui a faim et, s'il ne pêche pas, tant pis pour lui.

Ainsi trouve-t-on, tout au long des classiques de la philosophie taoïste, cette double face dans la relation entre le maître et le disciple : le maître, d'un mot, d'un geste, d'un silence, d'un rire, peut indiquer la voie, mais c'est au disciple de faire le chemin. S'il ne bouge pas et attend qu'une vérité toute faite, prête à l'emploi, tombe de la bouche du maître, il attendra quelques éternités... en pure perte. Un adage zen dit, en ce sens : « Si tu rencontres l'éveillé (le Bouddha) : tue-le. » Il n'y a là aucun « pousse-au-crime », mais

seulement cette vérité spirituelle profonde et incontournable : l'éveil – comme la connaissance, le bonheur ou la joie – ne vient jamais du dehors, mais se construit patiemment de l'intérieur, par l'effort intime et soutenu, par le travail de l'âme. Le seul éveillé qui soit est celui que l'on porte en soi et que l'on doit éveiller par soi. Tout le reste n'est qu'illusion ou mensonge qu'il faut tuer sans pitié.

Derrière l'idée d'« apprendre à pêcher » se dissimule l'âpre question de savoir qui a faim, car seul l'affamé pourra pleinement tirer bénéfice de cet apprentissage. La question complète est : qui a faim de quoi ? Ce sera la réponse à cette difficile question qui guidera le prince ou le sage dans son action envers le peuple. Qui a faim de quoi ? Combien de fois n'est-il pas arrivé que l'on croie bien faire et que notre « générosité » tombe à plat et fasse un bide total ? Combien de fois n'avons-nous pas projeté nos propres désirs sur autrui ? et nos propres turpitudes ? La grande leçon taoïste dit que tous les taos individuels sont différents et qu'il n'existe aucune recette universelle ou éternelle qui puisse leur être appliquée. Il y a l'unicité du grand tao qui est le Tout absolu de tout, et il y a la multiplicité des taos individuels, tous uniques, que le grand tao englobe, intègre et transcende. Le rôle du sage et du prince est de favoriser l'accomplissement de chacun de ces taos individuels dans son unicité même, dans sa différence même, dans son originalité même. Qui a faim de quoi ? Qui a faim de savoir ? Qui a faim de pouvoir ? Qui a faim de faire ? Qui a faim de créer ? Qui a faim de vivre ? Qui a faim de ne pas avoir faim ?

Comment savoir qui a vraiment faim ?

Qui a faim de quoi ? Telle est aussi la question centrale dans la gestion des ressources humaines. Jusque naguère, la question avait été esquivée : en lui payant un salaire, le salarié acquiert de quoi s'acheter tout ce dont il a faim. Celle-ci n'est pas le problème de l'entreprise. Cela aurait peut-être pu être vrai dans un autre monde, mais le nôtre ne tourne pas ainsi, car « l'homme ne vit pas que de pain ». Ou, plus exactement, tout ce dont l'homme a faim ne peut pas toujours s'acheter à prix d'argent. La reconnaissance, le sentiment d'appartenance, le respect, l'amitié, le plaisir de bien faire ou de réussir,

l'ambiance, la convivialité, la connivence, rien de tout cela n'est proposé en boîte de douze au rayon « frais » du supermarché.

Une des caractéristiques émergentes de notre époque est la quête de sens : les repères et les impératifs traditionnels ne suffisent plus à mobiliser les énergies. La question à la mode est : « Pourquoi ? », ou : « Pour quoi ? » Les réponses du type : « Parce qu'il le faut », « Parce que c'est comme ça », « Parce que tu dois », « Parce qu'on a toujours fait ainsi » ou « Parce que je te le dis » ne suffisent plus. De plus en plus, le « devoir » s'estompe et le « vouloir » émerge : « Je veux bien faire ceci ou cela, m'engager sur telle ou telle voie, mais à la condition de savoir pourquoi et d'adhérer à ce pourquoi. » On ne fait que ce qui a un sens, que ce qui fait sens, que ce qui apporte du sens.

Combien de chefs ou de cadres d'entreprise ai-je rencontrés qui, passé 40 ou 50 ans, traversent la crise existentielle de l'« à quoi bon ? » : gagner de l'argent que l'on aura ni le temps ni la force de dépenser, travailler 60 à 70 heures par semaine dont plus de la moitié pour le fisc, risquer, plus que toute autre catégorie sociale, de graves problèmes de couple ou d'éducation des enfants, être champion toutes catégories de la probabilité d'infarctus, de surmenage, de dépression, de stress, de *burn-out*, etc. ? Et tout ça pour quoi ? Ils ne veulent plus, comme Boris Vian, « *perdre leur vie à la gagner* ».

Nos managers, tout comme leurs employés les plus lucides, vivent une époque de grande déprime. Eux aussi vivent, souvent mal, ce monde en pleine complexification, en pleine instabilité, en pleine imprévisibilité, en pleine incertitude. On leur demande d'être des porte-étendards, des phares, des boussoles collectives, mais ils sont eux-mêmes déboussolés, désorientés, déconnectés. « À quoi bon ? Et tout ça pour quoi ? » Quel est le sens de tout cela ? du travail ? de l'entreprise ? Quel est son projet ? Quel est mon projet ? En quoi le couple « entreprise/personne » peut-il être « gagnant » ? Quelles en sont les conditions ? Quels en sont les prérequis ? Quels en sont les processus ?

Parmi les valeurs émergentes, deux forment déjà le socle du futur mode de vie standard : l'autonomie personnelle et l'épanouissement de soi. L'entreprise a besoin de talents pour survivre et prospérer ; elle doit donc attirer, capturer, entretenir et mobiliser

ces talents à son service. De leur côté, les gens talentueux ne seront mobilisables que par et dans l'entreprise qui leur offrira un projet professionnel « digne » d'eux. Le salaire n'est, de loin, plus la question centrale puisque, de toutes les façons, le talent se paiera cher et cash. La question est tout ailleurs...

Conseils

Il y a une infinité de façons de réussir une vie d'homme. Chaque homme a la sienne. Il ne le sait pas toujours. À chacun son tao. Connaître son tao, donc. D'urgence. Ensuite, y consacrer toute sa vie.

La faim est mauvaise conseillère du repus et bonne conseillère de l'affamé.

Toujours quitter la table avec un reste de faim au ventre.

Celui qui a faim de lentilles et celui qui a faim de caviar sont tous deux honorables, pourvu qu'ils ne mendient jamais.

Donner au mendiant est cruel, ne rien lui donner est charitable.

Ne jamais rien donner, mais toujours faire apprendre.

Ce qui est gratuit et facile est sans valeur.

La pitié aliène celui qui la reçoit et affaiblit celui qui la donne.

La seule générosité qui vaille est celle qui facilite l'autonomie, sinon elle n'est que cruauté.

Il est intelligent de reconnaître son inintelligence.

Illustration

Lao-Tseu écrit au chapitre LXVIII :

« Qui est apte à être officier
n'est pas belliqueux.
Qui est apte à combattre
ne se met jamais en colère.
Qui est apte à vaincre son ennemi
ne l'affronte jamais.

Qui est apte à employer les hommes
se met au-dessous d'eux.
C'est là la vertu de non-rivalité ;
c'est là aussi la capacité
d'employer les hommes ;
c'est là enfin l'apogée
d'être digne du ciel. »

Qu'ajouter à cette magnifique, mais terrible et impitoyable, leçon de management ?

Ou encore, au chapitre LXXII :

« Si le peuple ne craint plus ton pouvoir
c'est qu'un grand pouvoir approche.

Ne restreins pas le peuple à d'étroites demeures.
Ne le presse pas dans ses moyens d'existence.

Si tu ne pressures pas le peuple,
le peuple ne se lassera pas de toi.

Le saint se connaît et ne s'exhibe point ;
il s'aime et ne se prise point.
C'est pourquoi il rejette ceci et adopte cela. »

L'idée des « étroites demeures » ne restreint pas aux seuls espaces d'habitation domestique, mais s'élargit, au contraire, à tous les espaces de vie et de travail : latitude et autonomie, donc. De même, les « moyens d'existence » ne concernent pas exclusivement les moyens matériels et financiers.

*

De quoi avez-vous faim, vous-même, cher lecteur affamé ? Quel genre de poissons aimeriez-vous apprendre à pêcher ?

.....

.....

Selon un sondage récent (avril 2009), 79 % des Français aimeraient changer de vie et tourner la page du « métro-boulot-dodo », du « réussir-dans-la-vie » plutôt que du « réussir-sa-vie », du « travailler-pour-produire-pour-consommer-pour-travailler », du « bonheur-plus-tard », etc. Pourquoi ne le font-ils pas ? Pourquoi ne le faites-vous pas ? Quelle est votre peur ? Tous ceux qui ont franchi le pas témoignent (lire, à ce sujet, le merveilleux petit livre de mon ami Paul Dewandre intitulé *La Parabole du barrage*) ; ils sont infiniment plus heureux depuis qu'ils font ce qui est leur passion, quitte à « gagner » beaucoup moins (gagner quoi, au fait ? L'homme ne vit pas que de pain !). Alors ?

.....

.....

Quel est votre projet personnel de vie ? Quel est le projet collectif de votre entreprise ? Ces deux projets convergent-ils ? Non ? Alors : on change quoi ?

.....

.....

Comment « donner du soleil au ciel » ?

La qualité de vie au travail. Bien-être. Embellir.

Qui n'a entendu parler du feng-shui (« vent/eau »), cet art ancien de l'harmonisation des énergies à la recherche du bien-être ? Bien vivre, c'est vivre bien. Aujourd'hui, en Occident, on parle plutôt de qualité de vie. L'entreprise : un lieu de qualité de vie ? Et de sens...

Bien-être professionnel

Le bien-être, en Occident, est un élément de confort, un paramètre prosaïque, une banalité pratique. En Chine taoïste, le bien-être est une philosophie de vie, un art de vivre. Il s'immisce jusque dans le moindre détail, jusque dans le moindre objet, même le plus banal. Rien de ce qui fait ou pourrait faire le bonheur de vivre ne peut être laissé au hasard.

Le bien-être, c'est l'art d'être bien : bien avec soi, bien en soi, bien pour soi, bien avec les autres, bien avec son milieu, bien avec son lieu et son temps, bien avec la Nature, bien avec le cosmos, bien avec le tao. Être bien, c'est être en profonde harmonie dans toutes les dimensions de chaque ici-et-maintenant ; vivre en parfaite résonance avec ce que l'on fait ; en tout, cultiver la beauté profonde au-delà des jolies futilités ; en tout, préférer la noblesse à la vulgarité.

Le taoïsme cultive une idée qui nourrit intensément celle de la qualité de vie et du bien-être, mais qui apparaît paradoxale, voire choquante, pour un esprit pragmatique et utilitariste occidental. Cette idée est celle de la grande utilité de l'inutile. L'inutile embellit le

monde sans rien demander en retour, c'est en cela qu'est son utilité. Utile et inutile ? À quelle aune peut-on les mesurer ? Utile ou inutile par rapport à quoi ?

Le taoïsme, partout, insiste sur l'impérieuse nécessité qu'il y a d'œuvrer, en tout, en parfaite harmonie avec le tao et sa manifestation première qu'est la Nature. Il ne s'agit pas d'une forme de conformisme, mais d'un summum de confort. C'est là que surgit, évidemment, la convergence entre sagesse taoïste et qualité de vie et bien-être. En tout, dans l'existence, ces deux voies s'ouvrent : celle de la belligérance et celle de la confluence, celle de la lutte et celle de l'harmonie, celle de l'opposition et celle de la composition. Autrement dit, celle de l'héroïsme guerrier et celle de la sagesse joyeuse. Bien sûr, le choix du sage taoïste est immédiat et évident ; et il ne comprendra pas comment quiconque puisse prendre l'autre option, toujours pénible et destructrice, toujours violente et contre-productive.

On l'a vu déjà, la tradition chinoise a, depuis longtemps, exploré les conditions de cette harmonisation entre l'action et son contexte. Les approches et les techniques du feng-shui en forment une application bien connue qui cherche, très concrètement, les voies de mise en résonance positive d'une existence humaine et de son environnement naturel.

Quels sont les facteurs d'ambiance qui sont les plus favorables ou défavorables à la qualité de l'action ? Tout l'art du feng-shui est dans les méthodes qu'il déploie pour répondre à ces questions de la façon la plus concrète et pertinente possible. Mais il ne faudrait pas restreindre toute la philosophie taoïste de l'harmonie au seul feng-shui, qui n'en est qu'une illustration parmi des myriades d'autres. Les cérémonies du thé (reprises par la tradition zen japonaise), les arts martiaux, l'art de la calligraphie et du dessin à l'encre, l'art musical chinois, tout cela s'est construit, au fil des siècles, sur l'idée centrale que la perfection de l'action n'est possible que dans l'harmonie avec le contexte. Que donnerait la cérémonie du thé, même exécutée parfaitement, loin d'un jardin zen et en plein milieu d'un quai de métro à l'heure de pointe ?

Comment donner « du soleil au ciel » ?

La préoccupation centrale de l'entreprise se concentre (ou devrait se concentrer) dorénavant sur la mobilisation des talents. Gérer la matière première permettant la fabrication du produit devient secondaire et maîtrisé. Et en ce domaine de la mobilisation, malgré toutes les théories de la motivation, et peut-être à cause d'elles (parce qu'on les pense intangibles), les capitaines de navire ne savent plus trop comment faire. Mettre les meilleures conditions pour que les talents individuels s'impliquent à fond dans le projet collectif de l'entreprise devient le challenge majeur et prioritaire. Le *wellness management* est une piste de réflexion pour certains, un outil de gestion des talents bien concret pour d'autres. Albert Einstein disait : « *On ne peut pas résoudre un problème avec la même conscience que celle qui l'a engendré. Nous devons apprendre à voir le monde avec un regard neuf.* » Voyons donc l'entreprise d'un regard neuf en considérant la qualité de vie au travail comme une nouvelle porte ouverte.

Il s'agit ici d'une lecture du management à partir de l'homme, et non pas de l'organisation. Considérons donc l'homme ou la femme au départ de ses énergies (le « *ki* », qui est le nom japonais de l'énergie vitale – « *chi* » en chinois comme dans tai-chi-chuan), et jusqu'à ce qu'il a de plus extérieur à lui dans son travail : l'image de son entreprise.

Sept couches successives se présentent et doivent être intégrées dans la vision que l'on aura de la gestion du bien-être.

Première couche, premier moteur : l'énergie. Elle se décline en énergie physique, énergie émotionnelle, énergie mentale et énergie spirituelle. Ce sont nos carburants, à maintenir à un niveau de jauge suffisant pour bien fonctionner. Rappelons-nous que nous passons notre vie à remplir et vider ces quatre réservoirs. À cette couche, la plus intime de l'être humain, correspond un certain nombre de techniques : relaxation et concentration, créativité, gestion des idées, gestion du temps, gestion de la santé (dont le sport), rire même (le yoga du rire commence à faire des émules en France).

Deuxième couche, deuxième moteur : le projet personnel. C'est la couche de l'accomplissement, le devenir de chacun. Il existe des techniques permettant d'aider à identifier et vivre son projet personnel : plan de vie (vocation intime), coaching, ressourcement... Là se situe tout le débat entre l'œuvre et l'ego.

Troisième couche, troisième moteur : la carapace. Il s'agit ici de la gestion du stress et, là aussi, des techniques existent : outils de mesure et de diagnostic, techniques de gestion du stress...

Quatrième couche, quatrième moteur : l'environnement. Il s'agit d'être bien dans son espace, après que l'on soit bien au niveau de ses énergies, de son projet personnel, et que l'on ait adopté ou adapté la bonne carapace. Parmi les techniques utilisées : l'ergonomie (acoustique, lumière, couleurs, température, outils de travail...) au sens classique ou plus oriental (feng-shui)...

Cinquième couche, cinquième moteur : les autres. Dans cet environnement, les autres sont des éléments de bien-être mais aussi, souvent... des vecteurs de mal-être. La communication interne, la vigilance aux harcèlements, les valeurs éthiques, le style général de management, la gestion des conflits, le team-building... peuvent être cités à ces niveaux divers comme autant d'outils.

Sixième couche, sixième moteur : l'organisation. Le travail s'insère dans une vie plus large, avec ses contraintes organisationnelles. Une réflexion et un travail sur les interfaces entre vie privée et vie professionnelle s'inscrivent à ce niveau. On pensera à des services aux parents, à des facilités logistiques, aux horaires de travail, aux déplacements et navettes... bref, aux « services de facilitation ».

Septième couche, septième moteur : l'image. La notoriété de l'entreprise impacte le bien-être d'un travailleur ; son sentiment de fierté peut nourrir son implication. Les techniques auxquelles nous aurons recours sont également multiples : communication externe, site Internet bien fait, image d'employeur, publicité du projet de l'entreprise, militances, mécénats...

En tout coexistent deux faces inséparables : le pour-quoi et le comment, la finalité et la modalité, l'intention et la situation, le but et la manière, l'objectif et les moyens, etc. Il n'est pas question, ici, de réduire le problème de l'implication et de la production des collaborateurs aux seules dimensions du bien-être. Mais lorsque l'on sait

que le stress négatif (dont la non-gestion efficace de la qualité de vie au travail) engendre une baisse de productivité de 60 %, il n'est plus question de minimiser le problème et de le balayer d'un revers de main distrait.

Conseils

Harmoniser, en tout, l'action et le contexte. La bonne action dans le bon contexte. Le bon contexte pour la bonne action. L'efficacité est inséparable de cette harmonie profonde, même dans les cas d'urgence, de danger ou de surprise.

La philosophie des arts martiaux illustre parfaitement cette idée que l'anticipation consiste, au fond, à préparer continûment l'harmonie entre les actions à entreprendre et les contextes les plus durs qui pourraient advenir. C'est cela, l'entraînement.

L'homme au travail est un tout. Il faut donc le prendre comme tel pour en tirer le meilleur. La frontière entre la part personnelle et la part professionnelle est factice et artificielle : la blessure de la main gauche ne fait pas moins mal si l'on serre la main droite.

Souvent, les entreprises occidentales confondent efficacité et effervescence. C'est le mythe de la ruche. Le calme, la détente, le sourire ne font pas sérieux. On n'est vraiment occupé qu'en étant fébrile et nerveux et pressé. Tout cela est faux. Tout au contraire, la vraie concentration est paisible et sereine. Le travail efficace est économe en mouvements inutiles. Il faut, contrairement aux idées reçues, « en faire le moins possible », c'est-à-dire atteindre le résultat voulu en consommant le moins possible de ressources aussi précieuses que le temps, l'énergie mentale, la tension intérieure, la force de volonté, etc.

En faire trop est autant blâmable que n'en faire pas assez.

Le soin apporté à l'environnement de travail peut paraître inutile : une dépense qui ne produit rien. Rien n'est plus faux. Ces investissements environnementaux sont parmi les plus rentables parce qu'ils dopent les plus stratégiques des ressources de l'entreprise : l'intelligence et la passion humaines.

Illustration

Tchouang-Tseu fait ainsi l'apologie du détachement – c'est-à-dire l'exact opposé radical du stress, de la non-qualité de vie – au chapitre XIX :

« Celui qui a pénétré le sens de la vie ne se donne plus de peine pour ce qui ne contribue pas à la vie. Celui qui a pénétré la nature du destin ne cherche plus à scruter cette entité inscrutable. Pour entretenir le corps, il faut employer les moyens convenables ; sans excès cependant, car tout excès est inutile. Il faut, de plus, s'efforcer d'entretenir l'esprit vital, sans lequel c'en est fait du corps. L'être vivant n'a pas pu s'opposer à son vivifiement (lors de sa naissance) ; il ne pourra pas s'opposer davantage à ce que un jour (lors de sa mort) la vie ne se retire de lui. Le vulgaire s' imagine que, pour conserver la vie, il suffit d'entretenir le corps. Il se trompe. Il faut de plus, et surtout, prévenir l'usure de l'esprit vital, ce qui est pratiquement impossible parmi les tracas du monde. Il faut donc, pour conserver et faire durer la vie, quitter le monde et ses tracas. C'est dans la tranquillité d'une existence réglée, dans la paisible communion avec la Nature, qu'on trouve une recrudescence de vitalité, un renouveau de vie. Voilà le fruit de l'intelligence du sens de la vie.

Reprenons : c'est l'abandon des soucis et des affaires qui conserve la vie ; car cet abandon préserve le corps de fatigue et l'esprit vital d'usure. Celui dont le corps et l'esprit vital sont intacts et dispos est uni à la Nature. Or, la Nature est père et mère de tous les êtres. Par condensation, l'être est formé ; par dissipation, il est défait, pour redevenir un autre être. Et si, au moment de cette dissipation, son corps et son esprit vital sont intacts, il est capable de transmigration. Quintessencié, il devient collaborateur du ciel. »

Quelle belle péroration : « Devenir le collaborateur du ciel »... Et si c'était possible ? On parie ? Chiche...

✱

Listez les faits récurrents qui vous agacent le plus. Éradiquez-les un à un. S'il en reste qui seraient inévitables, faites-en des jeux.

.....

.....

Imaginez, indépendamment du regard ou de l'opinion qu'en auraient « les autres », quelle est la tenue vestimentaire qui vous conviendrait le mieux pour travailler efficacement. Osez la porter demain.

.....

.....

Comment renforcer les certitudes internes ?

L'éthique et les valeurs. Vertu. Fortifier.

Le taoïsme est tout sauf un moralisme. On peut même plutôt parler d'amoralité taoïste. Lorsque l'on traduit « Tao-te-king » par « *Classique du tao et de la vertu* », il faut entendre ce dernier mot non dans le sens moral, mais dans le sens qu'avaient les « vertus » médicinales de telle plante aromatique. La vertu est la potentialité. Et la seule éthique n'est-elle pas d'aller au bout de ses vertus ?

Savoir ce que l'on est, ce que l'on peut, ce que l'on veut

Le taoïsme n'est ni moral ni immoral ; il est amoral. Toute son éthique tient en ceci : ce qui est en harmonie avec le tao fait du bien, ce qui ne l'est pas fait du mal. On constatera que j'ai écrit « fait du bien », et non pas « est le Bien ». Il y a là plus qu'une nuance ou un effet stylistique. C'est très précisément là que niche la profonde différence qui existe entre morale et éthique.

La morale est normative ; elle décrète où est le Bien et où est le Mal en tant qu'absolu du « comment vivre ensemble ». Il y a la morale chrétienne. Il y a la morale musulmane. Il y a la morale puritaine. Il y a la morale humaniste. Ce sont des morales qui se construisent sur des *a priori* issus de traditions – souvent religieuses – divergentes, greffées sur des cultures distinctes. Le taoïsme est une des rares traditions humaines à avoir, d'emblée, refusé de poser des *a priori* moraux, des normes comportementales ; son farouche individualisme teinté d'anarchisme libertaire l'en a empêché. Cela ne l'empêche pas d'avoir une... éthique. L'éthique est dynamique : elle exprime un mouvement, une volonté de construire, à tout moment,

le meilleur « vivre ensemble » possible. L'éthique est « par-delà le Bien et le Mal », pour reprendre le titre d'un livre célèbre de Friedrich Nietzsche.

Le taoïsme refuse tout moralisme. D'abord, parce qu'il n'y a point de valeurs morales absolues et universelles. Ensuite, parce que l'homme n'est pas un animal moral et qu'il n'agit, en tout, qu'en fonction de ses intérêts immédiats et égoïstes. Il ne s'agit donc pas, pour lui, de fonder de nouvelles valeurs censées être meilleures, plus profondes ou plus efficaces. Il s'agit de fonder une éthique amoral.

Au-delà du paradoxe apparent des mots, le concept qui se cache derrière cette idée d'éthique amoral est simple : plutôt que d'épiloguer sans fin (comme on le fait depuis Socrate) sur le choix et l'énoncé de valeurs morales, toutes plus relatives et discutables les unes que les autres, il conviendrait de s'attacher à clarifier les conditions du processus éthique.

L'éthique amoral oppose donc les valeurs morales au processus éthique. Il ne s'agit pas tant de faire LE Bien que de faire DU mieux. Cette éthique amoral est celle de l'accomplissement en plénitude de tout en tout. M'accomplir moi en me dépassant ; et, me dépassant, accomplir ce qui me dépasse. Peu importe le chemin. Peu importent les spécificités de ce moi qui s'accomplit tel qu'en lui-même, peu importent les valeurs relatives qui seront les plus aptes à cet accomplissement ; ce qui importe, c'est le processus d'accomplissement lui-même de soi et de l'au-delà de soi.

L'éthique amoral, parce qu'elle participe d'une vision holistique du monde et de la vie, postule que l'accomplissement personnel n'est pas possible CONTRE le monde (et les autres), mais n'est possible qu'AVEC le monde (et les autres). Ce point, on s'en doute, est capital. M'accomplir en accomplissant le monde et mes proches, sans juger *a priori* quelles doivent être les voies de cet accomplissement. Il n'y a ni Bien ni Mal, dès lors qu'il y a du mieux pour chacun et pour tous.

L'éthique amoral induit du sens : puisque l'accomplissement du soi peut (c'est le possible) et doit (c'est le souhaitable) converger avec l'accomplissement de ce qui le dépasse, l'existence prend sens (dans les deux sens de « direction » et de « signification ») dans ses

moindres fibres, pour chacun et pour tous. L'égoïsme natif de l'homme se retrouve dans l'accomplissement de soi, mais celui-ci serait une impasse stérile et futile, s'il n'était transcendé par l'accomplissement de ce qui dépasse ce soi, en lui donnant du poids, de l'ampleur et de la grandeur.

On le sent bien, le chantier que propose l'éthique taoïste est à la fois très accessible et immense. Il implique un total renversement des valeurs et des comportements, et notamment l'abandon de cette hypocrisie bien occidentale, même chez les militants les plus athées, de l'apparence altruiste pour masquer la réalité égoïste. Il n'y a pas à choisir entre « moi » et « les autres ». Il n'y a aucune divergence ou incompatibilité ontologique entre ces deux pôles. Comme toutes les dichotomies « fondatrices », celle-ci aussi est un simplisme, un réductionnisme criminel.

Le « vivre ensemble » peut échapper à ce simplisme réductionniste des morales classiques (celles du compromis, du moindre mal, du sacrifice et du péché) en acceptant de toujours remplacer le OU par le ET, en dépassant les justes milieux pour entrer dans la convergence et la synthèse. Le seul prix à payer pour cela est d'accepter, d'assumer et de construire une complexité supérieure dans les relations entre les hommes.

Comment renforcer les certitudes internes ?

Face à l'incertitude extérieure qui, on l'a vu, restera irréductible et croissante malgré les imprécations des prévisionnistes, il ne reste qu'à opposer une forte certitude intérieure. Ce qu'il faut se dire tient en ceci : « Je ne sais pas ni ne peux savoir ce qui pourra bien se passer, je ne sais pas ni ne peux savoir quelles situations ou quels contextes je vais avoir à affronter, alors je dois savoir qui je suis (mes valeurs – c'est ici que l'on pourra repenser « éthique » –, mon style, mes intentions, mes désirs), je dois savoir ce que je peux (mes talents, mes compétences, mon métier) et je dois savoir ce que je veux (mes priorités, ma finalité, mes choix de vie). »

Reprenons ces trois certitudes essentielles – qu'il faut s'atteler, sans tarder, à forger et à affirmer – dans l'ordre. Ce que je suis. Ce que je peux. Ce que je veux. Mais aussi, sur un autre plan qui sera

celui, non de mes certitudes personnelles, mais des certitudes collectives de mon entreprise : qui est mon entreprise (son identité, ses valeurs, son profil), que peut mon entreprise (son métier, ses savoir-faire, ses capacités) et que veut mon entreprise (les attentes de ses clients, de ses actionnaires, de son management, de ses collaborateurs) ?

Ce que je suis

Il ne s'agit ni de psychanalyse, ni d'introspection douloureuse, ni du très delphique et platonicien « connais-toi toi-même ». Il s'agit plus sobrement, plus modestement, de faire l'inventaire, le plus objectif possible (et ceux qui nous connaissent bien peuvent grandement nous y aider, pourvu que l'on sache écouter et que l'on veuille entendre), de nos traits de caractère, de notre personnalité profonde, de notre style de comportement, de nos goûts, de nos penchants, et de nos passions parfois cachées.

Ce que je peux

Vient ensuite notre deuxième inventaire : celui de nos capacités réelles, de nos aptitudes concrètes, de nos potentialités avérées. Nos talents, eux aussi parfois bien cachés, et nos compétences se transforment, s'émoussent, se réactivent, s'endorment, s'éveillent... Les compétences qu'avaient entérinées nos magnifiques diplômes ne sont plus que de vieux souvenirs jaunis. Mais le vécu, l'expérience acquise nous en ont fournies de nouvelles. Nous avons aiguisé nos intelligences et nous en avons construites de nouvelles, sur d'autres plans, souvent, que celui de la seule intelligence intellectuelle, rationnelle et logique. Où en est donc tout ce patrimoine-là ?

Ce que je veux

Et, dernier inventaire à la Prévert : celui des passions, des désirs (qu'il ne faut jamais confondre avec les très superficielles et temporaires envies), des finalités (« à quoi sers-je ? », dirait Gainsbourg), des vocations profondes (mes « appels intérieurs », comme le veut l'étymologie), celui des attentes à satisfaire prioritairement, celui des besoins essentiels et de leur priorité, voire de leur urgence.

Sénèque disait : « *Il n'est nul vent favorable à celui qui ne sait où il veut aller.* » Je suis sûr qu'un malicieux sage taoïste, un sourire aux lèvres, renchérirait en affirmant : « Tous les vents sont favorables à celui qui veut aller n'importe où. » Mais dans les deux cas, il faut impérativement savoir ce que l'on veut.

Conseils

L'énergie vitale traduit le désir d'accomplissement de soi, le potentiel d'accomplissement de soi.

Vouloir s'accomplir.

Vouloir aller au bout de soi-même, malgré le monde, malgré les autres, malgré les risques et les épreuves.

Vouloir devenir ce que l'on est.

« *Deviens ce que tu es* », disait Nietzsche.

Ce désir d'accomplissement est variable. Variable dans le temps, d'une période de vie à une autre. Variable dans l'espace, d'un individu à l'autre.

Il y a une force intérieure qui nous pousse à sortir de ce que nous sommes pour dépasser cet état figé et devenir tout ce que nous pouvons.

C'est une force fluente dont les fluctuations dépendent de notre état et de notre milieu.

Il est des états minants qui nous sapent de l'intérieur : fatigue, maladie, découragement, haine, colère, blasement, etc.

Il est des milieux débilissants qui nous pompent notre énergie vitale pour se l'accaparer et nous dévoyer de notre propre devenir.

Quels sont les ressorts de la dynamique de l'énergie vitale ?

Quelles sont ses voies d'épuisement ?

Quels sont, symétriquement, ses modes de ressourcement ?

Illustration

Lao-Tseu, avec son goût délicieux du paradoxe, donne ces conseils à qui veut « se réussir » (chapitre XXXVI) :

« Qui veut réduire quelqu'un
doit d'abord le grandir.

Qui veut affaiblir quelqu'un
doit d'abord le renforcer.

Qui veut éliminer quelqu'un
doit d'abord l'exalter.

Qui veut supplanter quelqu'un
doit d'abord lui faire des concessions.

C'est là ce qu'on appelle
"camoufler la lumière".

Le souple vainc le dur,
le faible vainc le fort.

Le poisson ne doit pas sortir
des eaux profondes.

Les armes les plus efficaces du pouvoir
ne doivent pas être montrées aux hommes. »

Nicolas Machiavel paraît un gamin angélique à côté de Lao-Tseu. Quel bel exemple d'amoralisme taoïste à l'œuvre ! Mais il faut bien se rappeler que tout ce qui est ici prescrit n'a de sens qu'en rapport et en harmonie avec la logique du tao, avec l'accomplissement du mieux.

✱

Ce qui précède induit immédiatement les trois exercices qui suivent. À faire urgemment. À faire sérieusement. À faire profondément. À faire, ensuite, valider par ceux qui vous connaissent vraiment très bien...

Quel est votre style de comportement, de personnalité, de caractère ? Quelles sont vos vraies valeurs ?

.....
.....

Qu'êtes-vous capable de vraiment bien faire (vos talents, vos aptitudes et vos compétences réellement réels) ?

.....
.....

Qu'attendez-vous vraiment de l'existence ? Sur votre lit de mort, qu'est-ce qui vous permettra de dire sincèrement : j'ai réussi ma vie ? Quels sont vos buts essentiels ?

.....
.....

Comment leur permettre d'aller au bout de leurs talents ?

La maîtrise de l'art. Silence. Exceller.

Nous parlons trop. Nous faisons trop de bruit. Le monde est fureur et tapage. Il nous faut retrouver les vertus du silence. Il nourrit la concentration et la paix, la pensée et la sérénité. Faire du bruit, on le sait, est une manière de se faire croire que l'on existe malgré son vide intérieur.

Connaître son vrai métier

Lao-Tseu ne laisse aucun doute : « *Celui qui parle ne sait pas, celui qui sait ne parle pas.* » Un adage – dû à Pierre de La Mésangère – ne dit-il pas que ce sont les tonneaux vides qui font le plus de bruit ? Silence et excellence vont de pair.

L'excellence, c'est l'autre nom de l'accomplissement en plénitude de soi, de l'œuvre. Avoir épuisé tous les possibles. Voilà la phrase clé : épuiser tous les possibles, mais seulement en montant, en visant plus haut que soi, en cherchant à se dépasser. Épuiser tous les possibles vers le bas, vers la pente, vers le « moins » ne mène qu'à la déchéance de soi, à la souffrance pour soi, à la mort de soi à soi. Il doit y avoir de la noblesse dans l'accomplissement de soi, comme une absence forcenée de vulgarité, de facilité, de confort.

Mon ami le calligraphe Chen aime à le répéter : il suffit de vingt secondes pour tracer l'idéogramme, mais il faut vingt ans pour le réussir. Le taoïsme chinois – et son rejeton le zen japonais – ne supportent pas la médiocrité. La perfection est la moindre de ses exigences. Non par arrogance ou fatuité, mais par besoin vital. La perfection est la voie. Tout peut toujours être perfectionné, et c'est dans cette voie infinie du perfectionnement que réside la vraie

noblesse de tout être, de tout art, de tout métier, de toute activité, de toute œuvre. La perfection et la noblesse du potier qui tourne sa glaise en majesté n'ont rien à envier à celles de l'éboueur qui enlève les ordures dans un effort minimal, dans un geste souple et ample, sans que rien ne jonche le sol après son départ.

Il peut et doit y avoir une recherche de perfection en tout. Il ne s'agit évidemment pas d'obsession perfectionniste qui corrige et corrige encore, et ne finit jamais de corriger. Il s'agit de réussir ce que l'on fait, parfaitement et du premier coup, sans qu'aucune correction, jamais, ne soit ni utile ni nécessaire. C'est cela, exceller dans son art : réussir parfaitement, du premier coup, en totale économie de moyen.

Dans cette définition, chaque mot est capital. « Réussir » : atteindre le but fixé, précisément, rigoureusement, ni plus ni moins ; plus le but est difficile à atteindre, plus de valeur aura le travail ; c'est l'œuvre qui compte, pas son auteur. « Parfaitement » : c'est-à-dire sans défaut, sans difformité, sans conformité. « Du premier coup » : c'est-à-dire sans hésitation, sans refonte, sans correction ; comme en calligraphie, chaque trait, chaque geste, chaque parole sont irréversibles et à jamais ineffaçables. « En totale économie de moyen » : c'est-à-dire avec une frugalité maximale, sans gaspillage, sans dépense inutile, sans effort apparent, avec aisance, donc, avec simplicité – et rien n'est plus difficile que l'aisance parfaite et la simplicité parfaite – ; atteindre le « presque rien qui fait tout », ce trait minimal qui donne sens à toute la feuille blanche, le son clair et sobre qui emplit le silence de la vibration cosmique.

Le sage taoïste cultive, au plus haut degré, l'ivresse de la sobriété. L'expression peut paraître paradoxale (comme beaucoup d'aphorismes chinois), mais elle est lourde de sens. La sobriété : faire du parfait avec presque rien. Ivresse : joie absolue, extase intérieure, jubilation infinie. Et le comble est atteint lorsque l'ivresse elle-même est sobre, c'est-à-dire intérieure, silencieuse, tranquille, sans exubérance, sans cri, sans transports.

À chacun son art. Peu importe lequel, pourvu qu'il soit pratiqué avec excellence et noblesse. C'est cela « maîtriser son art », le pratiquer avec perfection, au sens relevé plus haut. Et la maîtrise est plus affaire de vécus que de savoirs. L'art se vit mais ne se dit pas.

Silence, encore. La maîtrise d'un art ne s'apprend jamais dans les livres ou sur les bancs d'une école, aussi grande soit-elle.

Comment aller au bout de ses talents ?

Nous sommes à l'orée d'une nouvelle ère. Il est désormais patent que le bonheur de l'humanité ne viendra pas de l'extérieur. Ni la technologie, ni l'économie, ni les idéologies, ni les religions n'ont réussi – ni ne réussiront – à construire ce « mieux-vivre » authentique auquel tous les hommes aspirent. Il faut donc en tirer la conclusion forte : le bonheur de chacun se construit de l'intérieur. Chacun est responsable de son propre bonheur et doit apprendre à le cultiver.

La grande loi universelle est que tout ce qui existe vise son propre accomplissement en plénitude. Mais quel accomplissement ? Quelle est cette graine, ce germe, cette vocation que chacun porte en soi ? Comment la découvrir ? Comment l'épanouir ? Aller au bout de soi, au bout de toutes ses potentialités. Aller au bout de soi-même, donc. Parce que tout système, être vivant, être humain également, n'a effectivement qu'une seule finalité : son accomplissement.

Accomplissement. Truisme ? Oui, pour ceux et celles qui y travaillent, qui se questionnent : qu'est-ce que je veux, vraiment ? Quelle est ma vocation ? Comment m'épanouir ? Comment trouver la joie ? Quels sont mes dons ? Quelles sont mes aspirations ? Comment les vivre ?, etc. Truisme ? Non, pour ceux qui en sont à la question d'avant ces questions-là : pourquoi suis-je sur terre ? Quel est donc le sens de la vie, de ma vie ? Truisme ? Encore moins pour ceux qui, trop plongés dans le tourbillon de la vie consumériste, ne se posent même pas la question.

Face à ceux et celles qui se questionnent sur le sens de leur vie sur terre, le sage n'a qu'une réponse : « *Deviens ce que tu es* », disait Nietzsche ; « *Je suis en devenir* », déclarait Moïse. Et d'ajouter : « *Va au bout de toi-même.* » S'accomplir, donc. Aller au bout de ses potentialités. Réaliser une œuvre qui nous dépasse. Le sens et la valeur de l'homme ne sont pas dans l'homme. Ils sont dans son œuvre. Et seule l'œuvre compte. Se dépasser soi-même, car l'homme ne vaut rien par lui-même.

Sur le chemin de l'accomplissement, une fois la réponse à la question du pour-quoi trouvée, commence la quête du « comment aller au bout de soi ». Comment ? Non point, ou si peu, comment s'y prendre matériellement. Mais bien, surtout, comment s'y prendre fondamentalement : quel est mon projet de vie ? Quelles sont mes priorités ? mes valeurs ? mes combats ? Comment apprendre... l'attitude d'éveil et d'attention aux opportunités, aux autres cheminants, à mon œuvre à accomplir, à mon rôle dans l'accomplissement de l'œuvre générale ?

J'en viens à me dire qu'au long du chemin, trois questions se posent. Ni plus ni moins. Première question (la question primale) : quel est le sens de la vie, de ma vie ? Là, une seule réponse. D'emblée, c'est l'option posée par le taoïsme : tout étant tend vers son propre accomplissement. Ne cherchez donc point plus loin. Deuxième question (la question humaine) : comment m'accomplir, comment aller au bout de moi-même ? Là, chacun donnera sa réponse personnelle. Troisième question (question universelle) : comment participer à l'œuvre générale, à l'accomplissement cosmique, au tao ? Ici : perplexité, complexité. Il nous est difficile à nous, humains, d'appréhender la finalité du monde. N'en soyons pas vexés ; il est en effet impossible pour un système de penser plus complexe que lui-même. Comment une feuille parmi les milliards de feuilles d'un chêne peut-elle connaître la sève ? Elle la sent, la perçoit, elle sait qu'elle contribue à la vie du chêne, elle en fait partie, elle est le chêne elle-aussi.

Conseils

Chercher partout l'excellence dans le silence.

Épuiser tous les possibles vers le haut, avec noblesse.

Rendre possible l'accomplissement de chacun au service de l'œuvre commune, voilà tout l'art du prince.

L'accomplissement du peuple n'est pas le but du prince, mais il en est l'indispensable chemin.

C'est l'œuvre qui se fait qui accomplit l'artiste. Peu importe la destination, c'est le cheminement qui compte.

Ce n'est pas l'artiste qui fait l'œuvre, mais c'est l'œuvre qui fait l'artiste.

Rien n'est plus précieux que la parfaite maîtrise de son art. Mais quel est mon art ? Celui qui me donne le plus de joie.

Illustration

Lao-Tseu, chapitre XXIII :

« Parler rarement est conforme à la nature.

Un tourbillon ne dure pas toute la journée.

Une averse ne dure pas toute la journée.

Qui les produit ? Le ciel et la terre.

Si les phénomènes du ciel et de la terre

ne sont pas durables,

comment les actions humaines le seraient-elles ?

Qui va vers le tao, le tao l'accueille.

Qui va vers la vertu, la vertu l'accueille.

Qui va vers la perte, la perte l'accueille. »

Et au chapitre LVI :

« Celui qui sait ne parle pas.

Celui qui parle ne sait pas.

Bloque toute ouverture,

ferme toute porte,

émousse tout tranchant,

dénoue tout écheveau,

fusionne toutes les lumières,

unifie toutes les poussières, c'est là l'identité obscure. »

Au chapitre LXVI, enfin :

« Ce qui fait que le fleuve et la mer

peuvent être rois des Cent Vallées

c'est qu'ils sont aptes à se mettre

au-dessous d'elles.

Voilà pourquoi ils peuvent

être rois des Cent Vallées.

De même si le saint désire être
 au-dessus du peuple,
 il lui faut s'abaisser d'abord en paroles.
 S'il désire prendre la tête du peuple,
 il lui faut se mettre au dernier rang.

Ainsi le saint est au-dessus du peuple
 et le peuple ne sent pas son poids.
 Il guide le peuple
 et le peuple n'en souffre pas.
 C'est pourquoi tout le monde
 le pousse volontiers en tête
 et ne se lasse pas de lui.
 Parce qu'il ne rivalise avec personne,
 personne au monde ne peut rivaliser avec lui. »

« S'abaisser d'abord en paroles »... Silence, donc.

« Personne au monde ne peut rivaliser avec lui »... Excellence, donc.

*

Et vous ? Où en êtes-vous ?

.....

Êtes-vous une graine à germer ou déjà un arbrisseau ?

.....

Êtes-vous condamné sous l'asphalte ou croissez-vous en pleine nature ?

.....

Pouvez-vous grandir ? Le voulez-vous ?

.....

Vous posez-vous des questions ? Une question ? Quelle question ?
Quelles questions ?

.....

.....

Croyez-vous que votre vie ait un sens ? Quel sens ?

.....

.....

Pensez-vous que la Vie ait une finalité ? Laquelle ?

.....

.....

Il n'y a pas d'âge, de compétence, de sexe, de nationalité, de culture... pour entamer le chemin de l'accomplissement. Il n'y a pas de compétition, de guerre, de premier et de dernier.

Il n'y a que vous et la Vie.

Qu'allez-vous faire de votre vie ? Qu'allez-vous faire pour la Vie ?

Serez-vous, à la veille de la « mort-d'ici », paisible d'avoir accompli le chemin ?

Ou serez-vous torturé d'y avoir pensé trop tard ?

Maintenant, il faut choisir : fermer ce livre... ou avancer.

Un instant de découragement, un besoin d'énergie... et allez donc, au hasard du Tao-te-king.

Un instant de questionnement, un besoin de réponse... et allez donc, au hasard du Tao-te-king.

Un instant d'enthousiasme, un besoin de sagesse... et allez donc, au hasard du Tao-te-king.

Avancer. Avancer par soi-même, car personne ne peut libérer qui-conque à sa place. La réalité ne laisse pas le choix : chacun est responsable de soi. Ne rien attendre du ciel, de l'État, des autres ; l'improbable étoile de Jacques Brel est en soi.

Partie 5

Le tao de l'action

Le management est l'art de l'action juste et efficace. Soit. Les moines taoïstes ch'an de Shaolin ont inventé les arts martiaux. Et parmi eux, le tir à l'arc, le *kyudo* en japonais. L'arc, la flèche, la cible et le tireur ne font qu'un : voilà le secret de l'action parfaite.

On le sait bien, le tao est mouvement pur, action pure, dynamisme pur ; il est une dynamique originelle, un processus autoréférentiel. Il produit tout sans que rien ne le produise. Le tao est action en action, action absolue. Le tao n'est pas, il fait ! « Il n'y a pas d'être, il n'y a que du devenir », dirait un métaphysicien.

La seule finalité à tout ce qui existe est donc également dans l'action : agir pour s'accomplir et, s'accomplissant, pour accomplir le tao. Tout ce qui existe, participe du tao et participe au tao. La légitimité d'une chose ou d'un être ne vient que de ce qu'il fait, au sein du tao, pour contribuer à l'accomplissement du tao en lui. Plus clairement, et au risque de choquer les humanistes, la valeur et la dignité de l'homme ne viennent que de ce qu'il fait, et jamais de ce qu'il est. Le fait de naître homme ne confère aucune dignité particulière : l'homme, comme la fourmi, l'amine, le perce-neige et le baobab, n'est qu'une émanation du tao et ne prend valeur qu'en tant que tel, au service du tao et de son accomplissement.

Cette position est fort incompréhensible pour bien des Occidentaux. Elle bafoue tellement les idéaux humanistes qu'on serait tenté de ne pas aller plus loin. Et pourtant... à force d'oublier que

l'homme n'a aucun statut privilégié dans l'ordre de la Nature, à force de mettre l'humain sur un piédestal, à force de croire que l'*homo sapiens* est le centre, le sommet et le but de l'univers, la Terre sera bientôt inviable, invivable et sans vie.

C'est encore la notion d'harmonie qui éclaire la chose car agir, c'est toujours agir sur quelque chose, avec quelque chose, pour quelque chose. On n'agit pas dans l'absolu, isolément. Tout étant interdépendant, la moindre action agit sur tout, et ce tout rétroagit sur elle. Pour être valables – et donc valorisables –, une action, un acte, un agir doivent s'effectuer en harmonie avec la dynamique et la logique du monde, du milieu, du contexte.

Il ne s'agit pas d'agir « contre » le monde ou les autres, mais bien d'agir avec eux, en convergence, en cohésion et en cohérence. Il s'agit aussi d'agir en pleine conscience, en pleine lucidité, et d'éveiller, au plus haut point, cette conscience, cette lucidité. Il s'agit encore d'agir dans la joie et pour la joie, car la joie, au fond, est le seul critère d'efficacité. Il s'agit ensuite d'agir en parfaite adéquation, et parfaite justesse. Il s'agit enfin d'agir selon la « voie du milieu », ni blanc ni noir, mais au-dessus ou au-delà de l'apparent dilemme.

Au sein de l'entreprise : accomplir « avec », et non « contre »

Non-agir. Agir par le non-agir. Accompagner.

Le non-agir – *wu-wei* en chinois – est une philosophie de l'action qui se fonde sur l'économie de l'énergie : utiliser l'énergie de l'obstacle plutôt que dépenser son énergie à soi. Le non-agir est une école de l'efficacité dont procèdent l'aïkido ou le jiu-jitsu. L'entreprise fluide coule comme l'eau autour des pierres.

Utiliser les vents pour naviguer

Le non-agir n'est ni passivité ni fatalisme. Il est plutôt non-violence... Il faut une métaphore pour mieux comprendre : le voilier sur la mer démontée, le radeau sur le torrent tumultueux ne sont que fétus de paille, mais ils feront route, sains et saufs, s'ils ne s'opposent pas aux éléments, s'ils en utilisent les énergies à bon escient, dans le bon sens, s'ils épousent le flux du courant pour aller loin sans effort, s'ils se mettent au diapason des forces immenses qui les portent, s'ils s'intègrent totalement dans le flot qui les emporte.

L'eau coule et rien ne l'arrêtera. Il en est ainsi du tao, le grand flux cosmique du devenir. L'eau coule et le saint taoïste devient eau dans l'eau, goutte d'eau dans le torrent cosmique. Il ne s'oppose pas, il ne combat pas, il ne lutte pas. Il n'y a là aucune abdication de liberté, au contraire. Tout combat est aliénation. Toute lutte est prison. Tout être existe seulement pour s'accomplir. Et l'accomplissement de tout être est d'accomplir sa vocation au sein du tao. S'opposer au tao, au flux cosmique, c'est s'opposer à soi-même, à sa propre vocation, à son propre accomplissement.

L'homme ne peut s'épanouir QU'en accomplissant sa mission au service de l'accomplissement du tao. Difficile à l'Occidental

d'admettre que la liberté humaine n'est pas dans le caprice mais dans le service. Liberté : non pas « Fais tout ce que tu veux », mais « Fais tout ce que tu peux ».

Comment une vie d'entrepreneur, de leader, de décideur, de patron pourrait-elle bien se concilier aux exigences du non-agir, alors que cette vie n'est qu'action ? L'homme d'entreprise est avant tout homme d'action, cela tombe sous le sens, n'est-ce pas ? Et pourtant... Répétons-le : le non-agir n'est pas inaction. Il est action. Il est, avant tout, action. Mais action sans effort, sans violence, sans combat, sans lutte. Action dans l'écoulement naturel de la vie et des mondes où elle s'incarne.

La vie économique aussi est un flux qui coule, avec ses turbulences et ses accalmies, avec ses torrents et ses marécages, avec ses canaux et ses cascades...

Et la vie de l'entreprise est une vie au sein de ce flot qui la porte et l'emporte, l'englobe et la nourrit. Le non-agir dans l'entreprise, c'est piloter les énergies de ces flux en les harmonisant sans rien forcer.

Le non-agir managérial, c'est d'abord replacer le rôle managérial dans la quotidienneté, dans la réalité, dans l'ici-et-maintenant. Un manager est d'abord opportuniste, dans le sens noble du terme, dans le sens d'une veille, d'une vigilance, d'une ouverture et d'une aptitude au réel tel qu'il se présente, et non tel que l'on voudrait qu'il soit : ne rien vouloir, mais tout recevoir !

Le saint taoïste ne veut rien, c'est pourquoi il reçoit tout. Il ne possède rien, c'est pourquoi il a tout. J'ai fait de ceci ma devise personnelle : « Celui qui n'a rien à perdre a tout à gagner. »

Cela est moins trivial qu'il n'y paraît, car n'avoir rien à perdre, c'est pouvoir renoncer à tout, à tout moment. Détachement, donc, qui n'est ni indifférence, ni cynisme, ni mépris. Détachement qui est bien plutôt non-attachement. Détachement de tout qui est non-attachement à rien. Plus facile à lire qu'à vivre... n'est-ce pas ?

Que valent un salaire, un contrat d'emploi, une carrière, une carte de visite, un titre... face à l'immensité et à la profondeur de la vie ? Ne sont capables de grandes choses que ceux qui sont indifférents

aux petites ! Et vice-versa... Cette réciprocité est terrible : ne sont capables que de petites choses ceux qui sont indifférents aux grandes... On ne construit bien que pour ce qui nous dépasse.

Comment accomplir « avec » et non « contre » ?

Toute la dynamique d'action d'un manager occidental se construit sur le dialogue permanent entre l'objectif et le résultat.

Fixer un objectif, c'est projeter sur l'écran de l'avenir les aspirations du présent plus ou moins mâtinées du peu d'informations pertinentes que l'on possède quant aux évolutions plus ou moins probables de certains paramètres plus ou moins crédibles.

Mais plus le monde devient complexe et, donc, imprévisible et incertain, plus cet exercice de projection est aléatoire, improbable et peu fiable. Voilà pourquoi la plupart des managers passent le plus clair de leur temps à se battre pour faire admettre des objectifs les moins ambitieux possibles et, ensuite, à chercher de filandieuses explications au fait que, de mois en mois, ces objectifs n'ont pas pu être atteints. Et plus ça va, moins ça va : en nos époques de grosses turbulences et de chaos endémique, plus aucune prévision ne tient la route. Et cela ne risque pas de s'arranger... Alors, que faire ? Comment piloter un navire qui ne sait pas où il va, sur une mer démontée, avec une météo imprévisible ? Se battre ? Oui, mais contre qui ? Quand ? Comment ?

Tout le mal vient de l'idée même de planification. Pour être planifiable, un processus doit obéir à certaines exigences qui ne sont plus jamais satisfaites aujourd'hui : les cibles sont mouvantes et floues, les actions « bouclent sur elles-mêmes » dans des logiques d'essais et erreurs, le nombre des intervenants et de leurs interférences croît sans cesse, et le nombre des paramètres d'influence que l'on contrôle vraiment s'amenuise continuellement. Bref : les techniques de planification, pourtant parfaites en contexte calme, simple et stable, sont inadéquates et inopérantes en contexte turbulent, complexe et

instable. Dont acte ! En un mot : il est absurde de planifier l'implanifiable. C'est pourtant ce que nombre d'entreprises exigent sous l'expression de « plan à trois ans » ou le terme « budget ». Ce management-là doit être dépassé (sans, pour autant, jeter le bébé avec l'eau du bain et renoncer à planifier lorsque la stabilité du milieu le permet).

En conclusion, dans un monde complexe et turbulent, il faut passer de la planification à la synchronisation, c'est-à-dire aux techniques d'ajustements mutuels et permanents qui visent à faire converger des actions parallèles et complémentaires au sein d'une logique commune vers la réalisation d'une intention commune (et non vers des objectifs quantitatifs prédéfinis).

Pour s'en sortir, il faut passer de la dialectique entre objectifs et résultats, à la dialectique entre intention et situation.

L'action doit se libérer des projections ; elle doit se construire dans le seul réel qui soit et que l'on connaisse : le présent. Dans l'ici-et-maintenant, diraient les maîtres du zen. Qu'y a-t-il donc de réel ici-et-maintenant dans la tête d'un manager ? Deux choses : une situation réelle qu'il connaît plus ou moins, et une intention qu'il a clarifiée plus ou moins.

Exemple : je suis égaré sur une montagne que je ne connais pas et le jour commence à finir (situation). Je veux trouver rapidement un endroit quelconque, le plus agréable et commode possible, pour y passer la nuit (intention). Je me refuse à faire des projections quelconques, du genre : je crois me souvenir qu'il devrait peut-être y avoir un village à 12 ou 15 kilomètres quelque part vers le sud-est. Partir avec l'obsession de vouloir atteindre à tout prix cet improbable village ne ferait que me rendre aveugle aux opportunités réelles qui me seront offertes, chemin faisant. Ne pas m'obstiner à marcher dans la nuit et l'inconnu sous prétexte que je me rapproche de l'objectif que je me suis moi-même inventé. Au contraire : m'arrêter le plus vite possible (et donc renoncer à dormir dans un lit douillet... c'est cela le plus dur) afin d'avoir suffisamment de lumière du jour pour s'installer un campement confortable, pour ramasser du bois

mort et faire un bon feu, etc. Et, qui sait, chemin faisant, j'aurai peut-être la chance de tomber sur un chalet ou une bergerie... où je pourrais, en plus, trouver gîte et couvert.

On le comprend bien, cette manière de faire, perpétuel dialogue entre l'intention et la situation, permet mieux qu'aucune autre de profiter du réel dans chaque ici-et-maintenant : être ouvert, en éveil, vibrer en résonance avec la réalité de la situation et être aux aguets pour repérer chaque opportunité favorable.

Il ne s'agit pas seulement de faire l'apologie de l'opportunisme radical, mais de le dépasser en restant fermement campé sur son intention intime, et donc en ne trahissant ni son projet ni son métier ; il s'agit surtout de restaurer la convergence, en chaque ici-et-maintenant, entre potentialités intérieures et opportunités extérieures, entre intention et situation. Les plans sur la comète sont plus qu'inutiles, ils sont nuisibles pour deux raisons majeures : ils ouvrent des espoirs qui seront presque toujours déçus et ils ferment les esprits aux réalités et aux opportunités présentes.

Conseils

Non-agir n'est pas inaction. Il est action sans effort, sans violence, sans combat, sans lutte. Action dans l'écoulement naturel de la vie et des mondes où elle s'incarne.

Ne rien vouloir, mais tout recevoir.

Le management s'enlise trop souvent dans le comment, dans la fonctionnalité, dans les modalités, dans la procéduralité. D'abord se situer dans une perspective.

L'argent n'est que le carburant du véhicule. Il n'est pas le voyage. Or, seul le voyage compte !

Le non-agir managérial, c'est confronter tout ce que l'on fait ou que l'on décide de faire à l'aune de la parfaite adéquation.

Accepter les choses, les circonstances, les événements et les gens tels qu'ils sont, pour ce qu'ils sont. Ni plus ni moins. Sans illusion ni vers le haut ni vers le bas.

Illustration

Rappelons le chapitre II de Lao-Tseu :

« C'est pourquoi le saint adopte
la tactique du non-agir
et pratique l'enseignement sans parole.
Tous les êtres du monde surgissent
Sans qu'il en soit l'auteur.

Il produit sans s'approprier.
Il agit sans rien attendre.
Son œuvre accomplie, il ne s'y attache pas.
Puisqu'il ne s'y attache pas
son œuvre restera. »

Et le chapitre XXXVII :

« Le tao lui-même n'agit pas,
et pourtant tout se fait par lui. »

Ou encore au chapitre XLVIII :

« Celui qui s'adonne à l'étude
augmente de jour en jour.
Celui qui se consacre au tao
diminue de jour en jour.

Diminue et diminue encore
pour arriver à ne plus agir.
Par le non-agir
il n'y a rien qui ne se fasse.

C'est par le non-faire
que l'on gagne l'univers.
Celui qui veut faire
ne peut pas gagner l'univers. »

*

Le non-agir de l'entreprise vis-à-vis de son milieu socio-économique : comment la faire s'épanouir en harmonie avec les tendances lourdes de ce milieu ?

.....

.....

Votre non-agir vis-à-vis de votre entreprise : comment vous épanouir en harmonie avec sa réalité ?

.....

.....

Comment pratiquer, en milieu professionnel, l'enseignement sans parole ?

.....

.....

Il y a de riches graines inconnues et cachées parmi vos collaborateurs. Comment les débusquer ? Comment stimuler leur épanouissement dans l'intérêt de l'entreprise ?

.....

.....

Le silence est une forme particulièrement efficace de non-agir : entraînez-vous à le pratiquer au téléphone, en négociation, en réunion.

Au sein de l'entreprise : éveiller les vigilances

Opportunisme. Saisir l'instant. Éveiller.

En Occident, le mot « opportuniste » a pris une saveur péjorative. En Chine, il n'en est rien. Au contraire : le sens de l'opportunité démontre l'éveil, l'ouverture au réel ici-et-maintenant, la vivacité, l'intelligence pratique.

Être prêt

Le tao est devenir, et tout devenir naît de la rencontre entre potentialités et opportunités, dans l'ici-et-maintenant. Mais rien ne se fera si la rencontre entre ces potentialités et les opportunités nourricières ne se fait pas. On peut attendre le fruit du hasard. On peut aussi rechercher activement. C'est là que commencent la vigilance et l'éveil. Et cette vigilance, cet éveil sont issus d'une profonde attention à l'ici-et-maintenant, d'une forte capacité à vivre exclusivement dans l'instant présent.

Vivre exclusivement dans l'instant présent. Ne pas se préoccuper du passé : toutes ses traces utiles vivent encore dans l'instant présent. Ne pas se préoccuper de l'avenir : tous ses germes utiles vivent déjà dans l'instant présent.

Répondre adéquatement, dans l'instant présent, à tous les signaux, sans émotion aucune : c'est ainsi, seulement, que l'on peut entretenir la mémoire et préparer l'avenir. Faire ce qu'il y a à faire, ici-et-maintenant... Et puis, ne plus y penser.

Les signes de tous les futurs possibles sont déjà dans l'instant présent : il suffit d'exercer sa vigilance, d'écouter profondément et d'y répondre, adéquatement et pleinement, ici-et-maintenant, pour être maître de sa destinée, c'est-à-dire autonome et libre. Si les

signes n'y sont pas, ce futur imaginé, redouté ou désiré est impossible : inutile de s'en préoccuper. Le malheur est toujours la conséquence de l'inattention ou de la négligence.

Vivre, donc, sur un perpétuel qui-vive, calme et souriant, bienveillant. Exercer une totale attention, une pleine vigilance. Développer une totale porosité exempte de toute crispation, de toute préoccupation : ce serait se bloquer sur ses propres illusions plutôt que de vivre le réel qui s'offre. Celui qui cherche quelque chose, craint quelque chose ou désire quelque chose, celui-là vit hors de l'instant présent et passe à côté de tous ses signes et de tous les futurs qu'ils portent en eux : il vit en autiste, hors du réel... Le malheur le guette, qu'il n'aura pas vu venir.

Il n'y a rien à attendre, il n'y a rien à redouter, il n'y a rien à espérer, il n'y a rien à envier, il n'y a rien à craindre. Le réel adviendra réellement selon les réponses réelles données à ses signes réels. Couler son existence dans l'écoulement du réel : devenir eau dans l'eau.

Ne jamais se laisser distraire : toute distraction est trahison. Tous les ailleurs sont inutiles. Tout est déjà ici-et-maintenant.

Comment éveiller les vigilances ?

Éveiller les vigilances : pratiquer l'art de la rencontre de l'autre, de tous les « autres » que l'on ne cherche pas forcément, mais qui sont déjà là et bien là, à nous attendre, peut-être... L'autre, c'est le prochain, le lointain. Un livre, un chien, un arbre. Une idée, une vision, un site. Un homme, une femme, un enfant. La rencontre avec cet autre, quel qu'il soit, prochain ou lointain, est la seule nourriture de notre processus de réalisation de soi. Notre propre accomplissement se nourrit toujours de l'autre, au travers de la rencontre avec lui.

Rencontrer l'autre, donc... Le rencontrer dans la lutte, pour se l'approprier, le vaincre, le subjuguier, le dominer, pour le piller, l'exploiter, le soumettre. L'autre est un objet. Le rencontrer dans l'échange, pour commercer, négocier, pour peser, équilibrer, égaliser. L'autre devient un sujet. Le rencontrer dans la synergie, pour synthétiser, transcender, dépasser, en symbiose, en commensalité, en synthèse. L'autre apporte un projet.

Trois types de rencontres : trois types de relations. Dans la nature. Dans la famille. Dans la société. Dans l'entreprise. Partout. Rencontres et relations, pas seulement entre humains, mais avec tout ce qui est autre : une forêt, une ville, une maison, un atelier... un collaborateur, un collègue, un fournisseur, un client... une information, un savoir-faire, une connaissance... un outil, un procédé, une méthode... Toujours la même typologie : appropriation, échange, synergie.

Les tribus barbares fonctionnaient sur la force d'appropriation. Les sociétés démocratiques fonctionnent sur l'équité des échanges. L'humanité – et l'entreprise – de demain fonctionneront sur la capacité synergique, sur la rencontre du troisième type, sur les relations symbiotiques.

Sans rencontrer l'autre, on l'a dit, point d'accomplissement possible : la graine ne devient arbre que par l'eau, la terre, l'air et le feu, que par la pluie, l'humus, les vents et le soleil. Et les relations des deux premiers types, domination ici, échange là, n'aboutissent, en fin de compte, qu'à la violence dure ici, sournoise là, donc à la souffrance. Le monde barbare de la force et de la domination est pourri de peurs et de guerres. Le monde mercantile de l'échange et de l'égalité est tissé d'injustices et de frustrations. Il faut donc commencer de préparer l'homme à l'avènement d'un nouveau monde fondé sur d'autres relations : rencontres du troisième type...

Monde à venir de la fusion au-delà de l'appropriation, au-delà de la socialisation. Il ne s'agit bien sûr pas de cet état fusionnel mystique, de cet égrégore gnostique qui ont fait jaser des générations de positivistes. Il s'agit, bien plus prosaïquement, de synergie, de ce regard banal mais résolument neuf sur la symbiose de l'homme et de ses milieux dans toutes leurs composantes. Si l'autre n'est ni objet ni sujet, mais si l'autre, tout autre, est comme moi porteur d'un projet qui le dépasse, alors de la rencontre naît la convergence des projets individuels dans un projet commun, plus grand, plus vaste, plus riche.

Projet d'entreprise. Projet de société. Projet d'humanité. Notre monde a impérieusement besoin de projets qui rassemblent et unissent. En matière de synergie et de symbiose, un et un font bien plus que deux.

Et devenir encore plus soi-même au fur et à mesure que la convergence des projets s'opère : là est la miraculeuse évidence de la synergie. La rencontre avec l'autre, quel qu'il soit, n'appelle ni angélisme béat ni méfiance paranoïde. Une rencontre, pour être réellement nourriture d'accomplissement, n'est pas n'importe quelle rencontre : il y a une pragmatique de la rencontre efficace et nourricière, mais une pragmatique bien au-delà d'un insidieux retour aux arithmétiques mercantiles. Il ne s'agit pas de calculs, d'inventaires, de bilans ; il s'agit de porosité sélective, de fraternités électives.

Conseils

Extrait de *La Voie négative*¹ :

« Il n'est pas de Chemin ! Les Chemins mènent d'ici à là.
Comment un chemin pourrait-il mener d'ici à ici ? Il ne pourrait que nous éloigner de chez nous. »

Toutes les traditions initiatiques occidentales se fondent sur le voyage, sur la progression du profane au sacré, de l'ignorance à la connaissance. Il y a un « ici » et il y a un « là ». L'Orient du tao, du ch'an et du zen n'entre pas dans cette métaphore du voyage : tout est déjà ici depuis toujours. À l'action du voyage, il oppose le non-agir de la posture.

Le problème n'est pas de progresser, mais d'abolir. Abolir le mur factice qui sépare notre conscience ici-et-maintenant du réel « partout-et-toujours ». De là, la posture assise : assieds-toi ! Il n'y a nulle part où aller. Tout est déjà ici. Il ne s'agit ni de chercher ni de construire. Il s'agit d'accueillir la présence dans le présent. Il n'y a pas de quête. Ni de conquête. Ni de requête. Il y a tout déjà ici-et-maintenant. Sous le voile de l'illusion et de l'ignorance. Sous le trouble de l'effervescence, il y a la transparence.

1. Henri Borel, *Wei Wu Wei, La Voie négative*, Éditions La Différence, 1977.

Illustration

De Tchouang-Tseu (chapitre II) :

« Maître K'i était assis sur un escabeau, les yeux levés au ciel, respirant faiblement. Son âme devait être absente.

Étonné, le disciple You qui le servait, se dit :

— Qu'est ceci ? Se peut-il que, sans être mort, un être vivant devienne ainsi, insensible comme un arbre desséché, inerte comme la cendre éteinte ? Ce n'est plus mon maître.

— Si, dit K'i, revenant de son extase, c'est encore lui. J'avais seulement, pour un temps, perdu mon moi. Mais que peux-tu comprendre à cela, toi qui ne connais que les accords humains, pas même les terrestres, encore moins les célestes ?

— Veuillez essayer de me faire comprendre par quelque comparaison, dit You.

— Soit, dit maître K'i. Le grand souffle indéterminé de la nature s'appelle vent. Par lui-même le vent n'a pas de son. Mais, quand il les émeut, tous les êtres deviennent pour lui comme un jeu d'anche. Les monts, les bois, les rochers, les arbres, toutes les aspérités, toutes les anfractuosités, résonnent comme autant de bouches, doucement quand le vent est doux, fortement quand le vent est fort. Ce sont des mugissements, des grondements, des sifflements, des commandements, des plaintes, des éclats, des cris, des pleurs. L'appel répond à l'appel. C'est un ensemble, une harmonie. Puis, quand le vent cesse, tous ces accents se taisent. N'as-tu pas observé cela, en un jour de tempête ?

— Je comprends, dit You. Les accords humains sont ceux des instruments à musique faits par les hommes. Les accords terrestres sont ceux des voix de la nature. Mais les accords célestes, maître, qu'est-ce ?

— C'est, dit maître K'i, l'harmonie de tous les êtres, dans leur commune nature, dans leur commun devenir. Là, pas de

contraste, parce que pas de distinction. Embrasser, voilà la grande science, la grande parole. Distinguer, c'est science et parler d'ordre inférieur¹. »

« Embrasser, voilà la grande science, la grande parole »... Embrasser, c'est prendre dans ses bras, c'est rencontrer, au sens le plus fort.

Mais laissons Lao-Tseu et son laconisme renchérir (chapitre XLVII) :

« Sans franchir sa porte,
on connaît le monde entier.
Sans regarder par sa fenêtre,
on voit la voie du ciel.

Plus on va loin
Moins on connaît.

Le saint connaît sans voyager,
définit sans voir,
accomplit sans agir. »

Tout est déjà ici-et-maintenant pour qui vibre en harmonie et en résonance avec le tao ; rien ne lui est inconnu. Celui qui est éveillé pratique cette résonance profonde avec tout ce qu'il rencontre, et c'est en cela qu'il accomplit tout ce qui est à accomplir.

1. Cela signifie que tout savoir et toute parole construits sur une distinction, une dualité, sont de niveau bien plus bas que les savoirs et paroles qui assument l'unité foncière du tao.

*

Posez un galet de pierre devant vous. Qu'est-il est vraiment ? Remontez en pensée son parcours jusqu'à vous, depuis le big-bang. Remontez le temps. Rivière. Roche. Lave. Poussières stellaires. Fournaise solaire. Énergie. Regardez à nouveau le galet. Est-il toujours le même pour vous ? L'avez-vous rencontré ?

.....

.....

Faites de même avec l'arbre que vous voyez derrière votre fenêtre. Devenez lui. Sentez-vous le vent dans vos branches, sur vos feuilles ? Ressentez-vous votre sève montante et ses odeurs de sels minéraux ? Ressentez-vous votre sève descendante et ses pétilllements de lumière capturée par la chlorophylle de vos feuilles ? Vous êtes l'arbre. Vous fructifiez. Où sont vos fruits ?

.....

.....

Souvenez-vous de votre dernière rencontre un peu vive avec quelqu'un. Vous y êtes. Rappelez-vous de vos paroles, de vos ressentis. Vous y êtes toujours. Maintenant, repassez-vous le film complet en vous mettant à la place de ce quelqu'un. Que voit-il ? Qu'entend-il ? Que ressent-il ? Que comprend-il ? Que retiendra-t-il de cette entrevue ? Qu'en fera-t-il ?

.....

.....

Exercez-vous à l'empathie. Mettez-vous à la place de l'autre et regardez-vous avec ses yeux, écoutez-vous avec ses oreilles, « ressentez-vous » avec son intuition.

Au sein de l'entreprise : travailler avec joie

Joie. Chercher le bonheur. Passionner.

Pourquoi l'entreprise ne serait-elle pas joyeuse ? Ne doit-elle pas l'être, au contraire ? Tchouang-Tseu était un maître en joie. Écoutons-le et faisons de la joie un instrument de management.

Tu connais la meilleure ?

Pour le taoïsme, le plaisir n'est jamais un péché (pourvu qu'il ne nuise à personne). La sagesse taoïste cultive, à la fois, la vie et la joie. Et s'il fallait ne la réduire qu'à cela, ce serait déjà immense.

Vie et joie sont construction : toutes deux sont en chantier parmi les gravats du monde. L'homme doit encore apprendre l'art de la vie et l'art de la joie qui sont un seul et même art : l'art royal. La sagesse taoïste peut fièrement revendiquer d'être un des hauts lieux de ces apprentissages-là. Es-tu vivant ? Es-tu joyeux ? Ce sont, finalement, les deux seules vraies questions auxquelles ce ne sont pas les mots, mais bien les actes, qui doivent répondre.

Être vivant, être joyeux ne dépend de personne d'autre, de rien d'autre que soi : ce sont les deux piliers de l'autonomie fondamentale, de cette liberté profonde qui anime toute existence. On objectera probablement que cela est facile à écrire, mais que cela fait fi des multiples obstacles que le monde s'ingénie à opposer à la vie et à la joie. En est-on si sûr ? Quels sont ces obstacles ? Ne sont-ils pas majoritairement le fait de l'homme lui-même, de son ignorance, de son orgueil, de son avidité ? Ne sont-ils pas, surtout, imaginaires ?

Les cruautés et les turpitudes des villes humaines ne sont-elles pas infiniment plus inquiétantes, voire terrifiantes, que les prétendus dangers de la vie « sauvage » ? Où est la sauvagerie ? Où sont les

vrais dangers ? Ne sont-ils pas dans le refus têtue du principe de frugalité et dans l'obstinante fuite en avant qui, sans cesse, promet le bonheur pour demain – c'est juré – à grands coups de technologies inutiles, de pacotilles économiques, d'idéologies creuses, de théologies délétères, de consommations empoisonnées, de rêves de fortune, de gloire ou de pouvoir ?

Il n'y a, ici, nul prêche pour un utopique « retour » à une Nature idéalisée qui n'a jamais existé. Il y a seulement un vœu de passage de l'humain à l'âge adulte, loin des joujoux et des caprices d'une enfance trop gâtée, trop pourrie. Si le taoïsme peut et doit avoir une seule ambition, c'est celle d'être un chemin précieux pour ce passage vital.

Au centre de la qualité de vie et du bien-être du sage taoïste, il y a d'abord la Nature. Le taoïste n'est viscéralement pas un citoyen. Il lui faut des arbres, des rochers, des oiseaux, des torrents. L'art taoïste regorge d'éléments de la Nature. Le taoïsme est un naturalisme philosophique, et ce naturalisme est aussi une école esthétique attachée à puiser son inspiration dans les beautés de Dame Nature telle qu'elle est, sans fard ni idéalisation.

Est naturel ce qui naît de soi, de l'intérieur, du dedans. Est artificiel ce qui vient de l'extérieur, qui est fabriqué, assemblé, composé du dehors. Un arbre est naturel en ce qu'il est le déploiement de sa graine dont il est le prolongement, l'accomplissement. Par contre, l'automobile est artificielle en ce qu'elle est l'assemblage, par un tiers, de pièces conçues et réalisées par d'autres tiers : l'automobile, au contraire de l'arbre, ne naît pas d'elle-même.

Longtemps – c'est toute la philosophie mécaniciste qui anime l'Occident –, les sciences classiques ont vu l'univers comme un assemblage de briques élémentaires soumis à des lois élémentaires au travers de forces élémentaires : un immense Lego construit par quelque dieu infantile jouant au Meccano au milieu d'un espace et d'un temps vides et préexistants, même si relatifs depuis Einstein. Mais la graine de l'arbre se déploie *malgré* son environnement ; l'automobile est assemblée *par* son environnement.

Dans le droit fil de ces réflexions, le naturalisme affirme que l'univers, pris dans sa totalité, naît de lui-même comme déploiement et accomplissement de lui-même : il n'y a pas créationnisme mais bien

émanationnisme. L'univers est un arbre, pas une automobile. Il n'y a ni Meccano, ni mécanicien, ni mécanique cosmiques. Il n'y a pas d'extérieur, de tiers, d'en dehors : tout est en dedans, tout est déploiement et accomplissement, tout vient de l'intérieur.

Le naturalisme nie donc toute forme de théisme (mono- ou poly-), c'est-à-dire toute forme de Dieu personnel extérieur à l'univers, créateur du tout et maître de sa création mais extérieur à elle.

L'homme n'est ainsi pas une créature, mais une émanation qui participe de la divinité – que le taoïsme appelle tao – et est apte et appelée à la réaliser. Là réside la racine de la possibilité d'une participation spirituelle et d'une gnose mystique qui fonde toute la démarche initiatique.

Comment travailler avec joie ?

L'étymologie du mot « travail » est latine. Elle pointe le mot *tripalium*, qui est un instrument de torture constitué de trois pals où l'on suspendait le condamné par un crochet planté dans quelque partie de son corps. Ce même *tripalium* fut ensuite utilisé en maréchalerie pour soulever et maintenir le canon du sabot à ferrer.

Pour trouver plaisir à son travail, il faut d'abord vouloir l'y chercher. On ne trouve jamais quelque chose que l'on ne cherche pas. D'accord : ce n'est pas parce que l'on cherche que l'on trouvera. Soit. Mais on peut au moins essayer. Il y a là comme un relent de « pari de Pascal » : tant qu'à faire, s'il y a une chance de trouver du plaisir en travaillant, autant la courir, non ?

Posons que la joie – ce sentiment profond qui nourrit le bonheur – est partout, mais que nous avons désappris à la voir, à la prendre, à la vivre. Il faut constater notre inaptitude naturelle à rencontrer ce qui est, ici-et-maintenant, et nulle part ailleurs. La joie est de ces présents du présent que nous avons bien du mal à regarder les yeux dans les yeux. Nous passons notre vie à courir derrière des chimères et à passer à côté de cette joie simple qui est déjà là, offerte, gratuite.

Nos projets nous aveuglent : à force de toujours vivre dans les fantasmes de nos projections, nous devenons incapables de vivre dans

le réel de l'ici-et-maintenant. Rêverie ? Oh que non ! Rien de plus pragmatique, au contraire. Avez-vous jamais travaillé avec des gens joyeux ? Rien n'est plus contagieux... et productif. Car lorsque la joie est présente, l'esprit est serein et toute notre énergie mentale est totalement disponible pour ce que nous faisons, pour ce que nous avons à faire. La joie est un puissant levier de productivité, de qualité du travail – tant pour soi que pour les autres, et pour les clients. Travailler « joyeux », c'est travailler bien, pour le dire en un mot.

La joie est un état d'esprit. Et un tel état d'esprit se veut d'abord, s'instaure ensuite, se cultive enfin. D'où viendrait cette curieuse idée que le travail est souffrance, peine, douleur, torture ? Peut-être de vous et du fond de votre âme ? Peut-être n'êtes-vous pas fait pour le bonheur ? Peut-être êtes-vous né pour expier quelque chose que votre imaginaire vous instille ? Mais peut-être pas, en somme. Et si l'on essayait ?

Conseils

La joie est un état d'esprit.

Travailler joyeux, c'est travailler bien.

Il faut apprendre à écouter et à entendre le silence.

Le silence n'est pas vide. Il est plein.

Être à l'écoute, toujours, de l'inaudible.

Fuir le bruit.

L'homme vulgaire aime le bruit.

Illustration

Tchouang-Tseu (chapitre XVIII) : « La joie parfaite »...

« Sous le ciel y a-t-il, oui ou non, un état de contentement parfait ? Y a-t-il, oui ou non, un moyen de faire durer la vie du corps ? Pour arriver à cela, que faire, que ne pas faire ? De quoi faut-il user, de quoi faut-il s'abstenir ?

Le vulgaire cherche son contentement dans les richesses, les dignités, la longévité et l'estime d'autrui ; dans le repos, la bonne chère, les bons vêtements, la beauté, la musique, et le reste. Il redoute la pauvreté, l'obscurité, l'abréviation de la vie et la mésestime d'autrui ; la privation de repos, de bons aliments, de bons vêtements, de beaux spectacles et de beaux sons. S'il n'obtient pas ces choses, il s'attriste et s'afflige... N'est-il pas insensé de rapporter ainsi tout au corps ? Certains de ces objets sont même extérieurs et étrangers au corps ; comme les richesses accumulées au-delà de l'usage possible, les dignités et l'estime d'autrui. Et pourtant, pour ces choses, le vulgaire épuise ses forces, et se torture jour et nuit. Vraiment les soucis naissent avec l'homme, et le suivent durant toute sa vie ; jusque dans l'hébétement de la vieillesse, la peur de la mort ne le quitte pas. Seuls les officiers militaires ne craignent pas la mort, et sont estimés du vulgaire pour cela ; à tort ou à raison, je ne sais ; car, si leur bravoure les prive de la vie, elle préserve la vie de leurs concitoyens ; il y a du pour et du contre. Les officiers civils qui s'attirent la mort par leurs censures impertinentes sont au contraire blâmés par le vulgaire ; à tort ou à raison, je ne sais ; car, si leur franchise les prive de la vie, elle leur assure la gloire ; il y a du pour et du contre. Pour ce qui est du vulgaire lui-même, j'avoue que je ne comprends pas comment on peut tirer du contentement de ce qui le contente ; le fait est que ces objets le contentent lui, et ne me contentent pas moi.

Pour moi, le bonheur consiste dans l'inaction, tandis que le vulgaire se démène. Je tiens pour vrai l'adage qui dit : le contentement suprême, c'est de n'avoir rien qui contente ; la gloire suprême, c'est de n'être pas glorifié. Tout acte posé est discuté, et sera qualifié bon par les uns, mauvais par les autres. Seul ce qui n'a pas été fait ne peut pas être critiqué. L'inaction, voilà le contentement suprême, voilà qui fait durer la vie du corps. Permettez-moi d'appuyer mon assertion par un illustre exemple. Le ciel doit au non-agir sa limpidité, la terre doit au non-agir sa stabilité ; conjointement, ces deux non-agir, le céleste et le terrestre, produisent tous les êtres. Le

ciel et la terre, dit l'adage, font tout en ne faisant rien. Où est l'homme qui arrivera à ne rien faire ? Cet homme sera lui aussi capable de tout faire. »

★

Quand avez-vous connu la joie, vos grandes joies, celles qui vous ont marqué ? Rappelez-vous. Qu'avez-vous ressenti ? Ressentez-en à nouveau le souvenir dans vos tripes. Quelles étaient les causes de cette joie immense ? Pourquoi ces causes-là vous ont-elles causé cette grande joie-là ? En quoi cela vous parlait-il si fort ? Qu'est-ce qui, en vous, résonnait alors à cet événement particulier ?

.....

.....

Parcourez votre vie passée. Avez-vous connu d'autres moments de joie ? Lesquels ? Qu'ont-ils en commun ? Cherchez bien. Cherchez mieux. Ce qu'ils ont en commun, c'est ce qui est le moteur le plus fort et le plus profond de votre existence ; ce qui vous fait vibrer ; ce qui vous émeut et vous meut. Écrivez cela en une phrase simple. C'est vous. C'est tout vous. Il ne vous reste plus qu'à vous appliquer à répliquer cela dans votre quotidien : à chaque seconde qui passe, il faut que vous soyez en résonance avec votre joie, avec le moteur de votre joie. Rien, sauf vous-même, ne s'y oppose. C'est une simple question de regard, d'état d'esprit, de volonté.

.....

.....

Au sein de l'entreprise : devenir « juste parfait »

Adéquation. Viser juste. Ajuster.

Ni trop ni trop peu. La voie taoïste est la « voie du milieu », et n'a rien à voir avec les tiédeurs d'un compromis. La voie du milieu est celle de l'eau qui coule vers la vallée par le chemin le plus direct, le plus adéquat, le plus économe.

Ni trop ni trop peu : juste ce qu'il faut

Le sage taoïste préfère la « justesse » à la « justice ». La justice est affaire relative, liée aux pouvoirs et aux hommes, aux lois et aux juges. Elle est institution et, en tant que telle, n'intéresse pas le sage taoïste qui est au-dessus de toute institution. La justice ? Humain, trop humain... Mais la « justesse » ? Être juste. Faire juste. Faire juste ce qu'il faut. Ni plus ni moins. Agir avec justesse. Une définition ? Agir avec parfaite justesse, c'est agir en parfaite harmonie avec le tao, ici-et-maintenant. C'est faire exactement ce qu'il y a à faire, rien de plus, rien de moins ; c'est agir en parfaite adéquation avec ce qui est et ce qui doit advenir.

Faire advenir exactement ce qui est déjà là et qui n'attend que ce « presque rien » qui lui permettra de germer et de s'accomplir. Illusion parfaite de l'action du non-agir : faire advenir ce qui est déjà là.

Il ne s'agit pas de réformer le monde du dehors, mais de le faire advenir du dedans. Voie intérieure *versus* voie extérieure. La voie du « avec » *versus* la voie du « contre ». Comment dire cela plus clairement ? Le réel est un processus, une logique en marche. Tout ce qui peuple le monde – tout homme et toute l'humanité compris – n'en sont que des manifestations superficielles et éphémères, des

vagues sur l'océan. Le problème n'est pas de juger ou jauger cette logique, de la maîtriser ou de la piloter, de la dominer ou de la détourner ; le problème est de contribuer à son accomplissement en plénitude car notre propre accomplissement est totalement tributaire de cet accomplissement global dont il procède : la vague ne se construit pas *contre* l'océan mais *depuis* l'océan. L'homme ne vit pas face au monde ; il vit dans le monde et il ne vit que par le monde.

Le taoïsme propose une philosophie et une logique de l'action qui sont radicalement à l'opposé de celles que pratique l'Occident, toujours dominateur et conquérant. L'action taoïste est minimale et relève du non-agir. Il s'agit de faire juste ce qu'il faut pour que toutes les potentialités (toutes les « vertus » au sens de « puissances ») se déploient, se réalisent, s'accomplissent. Le seul rôle de l'action est d'être le déclencheur de ce qui doit advenir et qui est déjà entièrement là. Faire juste ce qu'il faut pour ce déclenchement, c'est être en parfaite adéquation avec le réel.

On l'a vu, les concepts de justesse, de perfection, d'adéquation sont très intimement et inextricablement liés. Faire juste ce qu'il faut pour tout enclencher. Il faut donc connaître les rouages intimes du processus. Il faut aussi appuyer légèrement sur le bon « bouton ». Connaissance, donc. Gnose, faudrait-il écrire. Car la connaissance dont il s'agit est une connaissance quasi mystique, une connaissance directe, immédiate, intuitive... et cosmique. Cette connaissance-gnose, les taoïstes la qualifient de parfaite adéquation avec le tao. Il ne s'agit pas d'une connaissance qui se dit, se pense ou s'apprend, mais d'une connaissance qui se vit, directement, dans l'ici-et-maintenant. Il ne s'agit pas de « chercher ce qu'il y a à faire », mais de le savoir, directement. Car la connaissance est comme l'éveil : plus on la cherche, moins on la trouve.

En somme, l'action juste se résume à une série de pichenettes déclencheuses de processus qui n'attendent qu'elles pour se déployer. On retrouve là le grand principe des arts martiaux chinois dont l'essence n'est pas d'opposer de la force et de l'énergie à la force et à l'énergie de l'agresseur, mais bien d'utiliser sa force et son énergie pour la retourner contre lui. Un grand maître ne se fatigue pas au combat. On a vu des maîtres très âgés, frêles, malingres venir à bout, sans peine, de colosses furieux... voire de taureaux d'arène. C'est cela, la puissance du non-agir : être un amplificateur, au sens le

plus électronique du terme. Un amplificateur qui consomme très peu et qui se contente de moduler le signal qui arrive, et de lui donner la forme désirée en puisant dans sa propre puissance.

Tous les possibles sont déjà là, enfermés dans le présent, en germe. Il « suffit » d'enclencher leur déploiement en choisissant, judicieusement, ceux de ces possibles que l'on désire voir germer et s'accomplir.

Là résident toute la sagesse et toute la liberté taoïstes : choisir quel avenir faire advenir parmi tous les avènements possibles. L'Occident prétend construire son avenir, alors que le taoïsme se contente de choisir et d'enclencher un avenir souhaitable. Il y a là plus qu'une nuance, non ? Et quelle économie d'énergie !

Voilà donc le secret de la parfaite adéquation, de la « justesse juste » : choisir et enclencher, par le geste minimal, le déploiement le plus souhaitable du réel, sans rien lui imposer, sans prétendre le dominer, mais seulement en initiant, en amorçant le possible le plus adéquat. Prenons une métaphore. Au sommet d'une montagne, sourd une petite source. Un homme est là. Il déplace un caillou et oriente ainsi l'écoulement de la petite source vers l'autre versant. Des millénaires plus tard, la géographie du paysage aura totalement changé. Petite cause (une pichenette) mais très grands effets : c'est l'effet papillon, c'est le non-agir, c'est l'adéquation parfaite et la « juste justesse ». Seulement déplacer un petit caillou...

Comment devenir « juste parfait » ?

Qu'est-ce que le management, sinon, précisément, l'art de choisir et d'enclencher des processus souhaitables ou favorables ? Lao-Tseu le répète sans cesse : le meilleur gouvernement pratique le non-agir. En disant cela, que nous dit-il ? Il nous répète, encore et encore, que le prince excellent est le prince qui oriente les énergies et les puissances du monde dans le sens le meilleur, sans que personne ne s'aperçoive de son action. Le manager excellent ne fait pas autre chose.

Ainsi, au chapitre LXIII, Lao-Tseu écrit :

« Pratique le non-agir,
fais le non-faire,
goûte le sans-saveur,
considère le petit comme le grand
et le peu comme beaucoup.
Attaque une difficulté
dans ses éléments faciles, accomplis une grande œuvre
par de menus actes.
La chose la plus difficile au monde
se réduit finalement à des éléments faciles.
L'œuvre la plus grandiose s'accomplit
nécessairement par de menus actes.

Le saint ne fait jamais rien de grand
et peut ainsi accomplir sa grandeur.
Qui promet à la légère
tient rarement sa parole.
Qui trouve tout facile éprouve
nécessairement beaucoup de difficultés.
Le saint tient tout pour difficile
et ne rencontre finalement aucune difficulté. »

Ce qui est simple est difficile, car c'est la simplicité même qui est la difficulté. Un simple mot, un simple geste, un simple clin d'œil, au juste moment, à la personne adéquate, feront bien plus et bien mieux que tous les discours, grand-messes et envolées du monde.

Manager, c'est cultiver l'art du « presque rien » qui fait tout, qui enclenche tout, qui initie tout, qui amorce tout. Il ne faut ni faire ni faire faire ; il faut laisser faire non pas ce que l'autre veut, mais ce qui est à faire naturellement, adéquatement. Manager, c'est cultiver une logique collective d'entreprise qui, comme un fleuve qui coule, emporte toutes les actions dans son lit, dans son sens, dans sa logique. Et nager dans le sens du courant est bien plus facile et moins fatigant que nager à contresens. Voilà le secret final d'un management excellent : transformer l'entreprise en un fleuve limoneux et fécond qui coule et que rien ne peut arrêter. Car l'eau coule toujours vers la mer et aucun barrage ne peut la retenir longtemps.

Un manager, c'est un déclencheur de logiques. Ce manager sera excellent s'il sait voir les possibles et choisir la logique la plus opportune. Il sera exécrationnel s'il a la fatuité de croire qu'il peut faire faire n'importe quoi, sans tenir compte des possibles. Le management, au fond, c'est l'art des possibles. C'est donc aussi l'art d'enrichir la panoplie des possibles de son entreprise en y intégrant de nouveaux potentiels, de nouvelles intelligences, de nouveaux talents, de nouveaux savoir-faire et savoir-être. Mais c'est surtout l'art d'utiliser, sans se fatiguer, la puissance et la force du fleuve.

Conseils

Ne pas se battre contre le monde, mais utiliser le monde.

Si un projet épuise les forces de l'entreprise ou du management, c'est qu'il est mauvais. Car un bon projet s'inscrit naturellement et sans effort dans la logique d'écoulement des choses et du temps, des hommes et de leurs énergies.

Abandonner le mot « justice » et ne recourir qu'à celui de « justesse ».

Cultiver en tout la parfaite adéquation : le « trop » et le « pas assez » sont aussi ennemis du « juste bien ». Il faut cultiver cette loi du moindre effort, non par paresse, mais parce que le principe de moindre action est la loi qui gouverne l'univers tout entier.

En faire trop est nuisible. Aussi nuisible que n'en faire pas assez.

En tout, connaître et respecter la voie naturelle d'évolution des choses, des gens et des processus, connaître et respecter leurs logiques propres et s'en servir pour faire aboutir le projet commun.

Illustration

Lao-Tseu écrit, au chapitre XLVI :

« Si le monde est en bonne voie,
on dételle les coursiers pour fumer
les champs.

Si le monde n'est pas en bonne voie,
les chevaux de combat pullulent
aux faubourgs.

Il n'y a pas de plus grand crime
que d'approuver ses désirs.
Il n'y a pas de plus grand malheur
que de ne pas savoir se contenter.
Il n'y a pas de plus grosse erreur
que de vouloir obtenir toujours.

Ainsi celui qui sait se contenter
est toujours content. »

Et au chapitre LVII :

« Un État se régit par les lois.
Une guerre se fait à coups de surprises.
Mais c'est par le non-faire
qu'on gagne le monde entier.
Comment le sais-je ?
Par ce qui suit :

plus il y a d'interdits et de prohibitions,
plus le peuple s'appauvrit.
Plus le peuple possède d'armes efficaces,
plus le désordre sévit dans le pays.
Plus on acquiert de technique, plus en découlent d'étranges
produits.
Plus se multiplient les lois et ordonnances,
plus foisonnent les voleurs et les bandits.

C'est pourquoi le saint dit :
si je pratique le non-agir,
le peuple se transforme de lui-même.
Si j'aime la tranquillité,
le peuple s'amende de lui-même.
Si je n'entreprends aucune affaire, le peuple s'enrichit de lui-même.
Si je ne nourris aucun désir,
le peuple revient de lui-même à la simplicité. »

*

Essayez de spécifier les logiques naturelles propres à votre personne, à votre entreprise, à vos collaborateurs. Voyez comment les utiliser sans les violenter. Dressez un plan de travail visant à tabler sur ces logiques plutôt qu'à les combattre.

Quels ont été les événements déclencheurs profonds et ténus de votre dernière grande réussite professionnelle ? Qui les a suscités ? Comment ? Pourquoi et pour quoi ? Cette réussite est-elle encore bien la vôtre ?

Quel est votre plus grand adversaire dans l'entreprise ? Quelle est sa logique naturelle propre ? Comment pourriez-vous la détourner à votre profit en lui laissant croire que vous lui cédez ?

Au sein de l'entreprise : allier Eau et Feu

Masculin et féminin. Vivre en dialectique. Enrichir.

Tout ce qui existe est animé par ces deux moteurs de l'expansion et de la concentration, de l'individuation et de l'intégration, de l'énergie et de l'entropie. L'entreprise, comme tout système complexe, est le lieu d'un équilibre dynamique et permanent entre ces deux propensions intimes : croître et durer.

Sublimation sans compromis

« Fu » est un principe fort qui implique, pour tout ce qui est, le retour universel à la racine. Tout ce qui est et vit est impermanent, perpétuellement en mouvement, en mutation, en métamorphose. Mais au-delà de toute cette effervescence, de cette agitation, le tao primordial et foncier est immuable. Les vagues fluent et refluent à sa surface, mais l'océan demeure inaltéré par elles. Il est ce qui est. Il est le réel. Et le réel est en permanence ce qui est réellement.

L'entreprise est un organisme vivant. Donc mortel, périssable, transitoire, éphémère... Qui d'entre nous vit sa vie professionnelle en ayant cette conscience aiguë présente à l'esprit à tout moment ? Pensée inhibitrice ? castratrice ?

Lorsque vous faites l'amour avec votre conjoint pour faire un enfant, vous initialisez une vie qui ne vous demande rien et que vous condamnez à cette souffrance et à cette mort qui sont inhérentes à toute existence terrestre. Est-ce un motif pour ne plus faire d'enfants ? Ce fut l'avis des Cathares et autres gnostiques. Toute transmission de vie passe par une condamnation à mort... Toute création implique désagrégation...

Tchouang-Tseu :

« Lorsque Lao-Tseu mourut, son disciple Chin Tsi dit, voyant des gens se lamenter autour du corps :

— Il ne faut pas entrer dans les entraves de la superstition et augmenter la somme des émotions humaines.

Le maître est venu parce que c'était son temps de naître ; il est parti parce que c'était son temps de mourir.

Pour ceux qui acceptent ainsi le phénomène de la vie et de la mort, et s'adaptent aux circonstances, tristesse et lamentations n'ont pas de sens.

Les Anciens disaient de celui qui venait de mourir que son attache venait d'être déliée, fil dans l'air.

Le combustible s'est consumé mais le feu peut être transmis et il est en fait impossible de le voir s'éteindre. »

L'essentiel, pour un flux, est de couler. Si la boucle se ferme mal, le cycle grippe et l'harmonie se rompt. Plus les canaux d'écoulement sont étroits ou encombrés, plus le débit est faible et plus la boucle est fragile et maigre. Sous prétexte de réguler la circulation de ces flux, les institutions de pouvoir veulent réglementer, légiférer, rigidifier, normaliser, codifier ce qui, par essence, doit être fluidité absolue.

Les taoïstes récusent toute forme de pouvoir. Ils ne connaissent et ne reconnaissent que la Nature et le tao, maître et moteur de tout ce qui est, vit et coule. En matière économique, ils prônent la totale liberté que Lao-Tseu exprime notamment au chapitre XXIV :

« Qui cherche à façonner le monde,
je vois, n'y réussira pas.
Le monde, vase spirituel, ne peut être façonné.
Qui façonne le détruira.
Qui le tient le perdra. »

Ou au chapitre XXXII :

« Si les princes ou les seigneurs pouvaient adhérer au tao
tous les êtres du monde se soumettraient à eux.
Le ciel et la terre s'uniraient

pour faire descendre une douce rosée,
les peuples sans contrainte aucune
se pacifieraient d'eux-mêmes. »

Ou au chapitre XXVII :

« Le tao lui-même n'agit pas,
et pourtant tout se fait par lui.
Si princes et seigneurs pouvaient y adhérer,
tous les êtres du monde se transformeraient d'eux-mêmes. »

Et au chapitre LVIII :

« Lorsque le gouverneur est indulgent
le peuple reste pur.
Lorsque le gouverneur est pointilleux,
le peuple devient fautif. »

Le principe Fu implique une cyclicité foncière à tout ce qui est. Alternances... Construction, œuvre du yang. Maturité et harmonie du yin et du yang. Désagrégation, œuvre du yin. Cycle universel... Cycles paradigmatiques. Cycles de Kondratiev. Cycles économiques. Cycles des modes. Cycles des saisonnalités. Cycles des produits (courbe en S) et des marchés. Alternances des stratégies, des organisations, des politiques, des directions, des leaderships managériaux. À peine un cycle atteint-il son apogée qu'un nouveau yang se met en route pour faire se lever un autre cycle de nouvelle génération. Il en est ainsi des âges d'homme : vingt-cinq ans pour se construire, vingt-cinq ans pour mûrir, vingt-cinq ans pour se désagréger. Vingt-cinq ans pour venir, vingt-cinq ans pour accomplir, vingt-cinq ans pour retourner. Et c'est vers vingt-cinq ans, précisément, que l'on fait des enfants qui entreront en maturité lorsque l'on entrera en vieillesse. Les cycles se concatènent pour induire une continuité au-delà des cycles individuels.

Un bon responsable de produits fait de même : lorsque sa gamme arrive à maturité sur les marchés et commence à devenir une « vache à lait » générant du cash-flow, il sait qu'il est temps d'investir une part de ce cash dans le lancement de la gamme suivante afin

qu'elle entre en maturité quand la gamme précédente commencera à décliner et devra être retirée du marché. Continuité du chiffre d'affaires par la concaténation des cycles de produits.

Ainsi, chaque composante de l'entreprise vit-elle son cycle propre, à son rythme. Par exemple, la vitesse d'obsolescence des technologies informatiques implique des cycles de repositionnement courts en TIC (technologies de l'information et de la communication). Cycles qui deviennent si courts qu'ils risquent – si ce n'est déjà le cas, je le crains... – de devenir plus courts que le cycle minimal d'apprentissage des opérateurs humains : ainsi l'outil sera-t-il de moins en moins maîtrisé par de plus en plus de gens.

L'entreprise a ses rythmes propres et elle vit dans un monde techno-économique qui, lui aussi, a ses propres pulsations. Ces deux ensembles de vibrations entrent nécessairement en interférence comme deux trains d'onde à la surface d'un lac calme lorsqu'on y jette des cailloux. Peut-être l'art du management se ramène-t-il à gérer ces interférences et à faire entrer l'entreprise en résonance harmonieuse avec ces « ondes » venues du monde extérieur. Les interférences peuvent s'annuler lorsqu'elles sont en opposition de phase, comme elles peuvent s'amplifier lorsqu'elles sont en conjonction de phase.

Le taoïsme renforce cette vision « acoustique et harmonique » de l'existence : tout n'est que pulsations, vibrations, rythmes et cycles enchevêtrés. Tout est musique, en somme... La physique quantique, parce qu'elle est ondulatoire, rejoint la vieille intuition chinoise d'un tao ondulant comme un océan de vagues. Harmonisation des cycles et des rythmes, donc...

L'entreprise aussi a ses âges de construction, de maturité et de désagrégation. Son management doit impérativement être en phase avec ces âges : on ne gère pas une entreprise en croissance comme on gère une entreprise stagnante ou déclinante. Il faut d'abord des dirigeants entrepreneurs et charismatiques, alors qu'il faut ensuite des dirigeants gestionnaires et rigoureux, et enfin des dirigeants négociateurs et détachés.

Le plus étrange, peut-être, est de bien voir que la pérennité de l'entreprise implique la prise en compte de ces cycles inéluctables, et donc de ces phases de désagrégation, et qu'il faut y répondre

pour créer, au sein même de l'entreprise, une nouvelle entreprise qui sera à maturité lorsque cette désagrégation débutera. Cela signifie, si l'on prend un peu de recul, qu'à chaque moment, toute entreprise est confrontée en même temps à trois cycles qui se chevauchent, et donc à trois types de managements concomitants. Il faut gérer en même temps la fin de la désagrégation du cycle précédent, la maturité du cycle dominant et la germination du cycle futur. Décollage. Pilotage. Atterrissage. Le tout en même temps...

Trop souvent, on demande le tout au même homme, ou celui-ci veut tout faire tout seul. Cela n'a aucun sens. On ne peut être en même temps vraiment charismatique, vraiment pointilleux et vraiment détaché. Une bonne équipe comprend des hommes yin, des hommes yang et des hommes d'harmonie. Il faut du ciel, de la Terre et des hommes. Une bonne équipe est triadique.

Presque toujours, les entreprises occidentales sont structurées comme des mécaniques, autour des différentes fonctions et spécialisations : vente, production, finance, ressources humaines, logistique... Elles ne sont presque jamais structurées en fonction des phases de cycle à gérer, c'est-à-dire structurées par projet, sachant qu'il y a des projets de décollage et de lancement, des projets de pilotage et d'optimisation, des projets d'atterrissage et de désengagement ; et sachant aussi que ces projets se financent l'un l'autre. L'entreprise, si l'on change le regard en ce sens, devient un ensemble de projets parallèles, supportés par un staff d'experts et de spécialistes à leur disposition, et coordonnés et contrôlés par un centre commun. La structure, ainsi, devient un réseau de projets très autonomes, fédérés par un centre commun qui n'a plus rien d'opérationnel. Une telle structure souple et fluctuante est tout à fait dans l'esprit du tao. Elle assume l'impermanence et la fluence des cycles particuliers tout en assurant la pérennité et la durabilité de l'ensemble.

La structure ne s'établit pas contre l'impermanence, comme le font les structures rigides et procédurières classiques, mais avec et au-delà d'elle. Mais de telles structures souples exigent une mobilité physique et mentale à laquelle la plupart des cadres et salariés occidentaux ne sont guère habitués.

Comment allier Eau et Feu ?

Toute entreprise est un délicat – et instable – équilibre entre toute une série de couples contradictoires, et le management n'est, au fond, que l'art difficile de transformer ces contradictions en opportunités positives.

Une entreprise est un lieu d'équilibrage permanent, subtil et éternellement à recommencer, entre clients et fournisseurs, entre actionnaires et salariés, entre court terme et long terme, entre productivité et créativité, entre complexité et complication, entre intelligence et mémoire, entre revenus et patrimoines, entre économie et écologie, entre standardisation et personnalisation, entre quantité et qualité, entre grandes séries et sur mesure, entre industrie et artisanat, entre taille et souplesse, entre croissance et consolidation, entre hiérarchie et réseau... Bref, entre l'Eau et le Feu.

Tous ces binaires bien concrets, qui tissent le quotidien du manager, peuvent être traités selon deux tactiques : le compromis ou la sublimation. La méthode du compromis est, de loin, la plus répandue en Occident. De l'opposition du blanc et du noir, on tire un gris qui ne satisfait vraiment personne, mais qui frustre un peu tout le monde. Il s'agit là d'aller au bout de la logique binaire, celle qu'Aristote formula pour plus de deux millénaires : il y a le vrai, il y a le faux, et il n'y a rien d'autre. C'est la logique du tiers exclu. Dans cette approche, le manager décideur, selon son tempérament, tranchera entre blanc et noir, ou négociera un gris qui lui soit le plus favorable possible.

Voyons la seconde tactique : la sublimation, c'est-à-dire le dépassement de la dualité en construisant un niveau supérieur qui absorbe et englobe les deux positions binaires. Pour réussir ce tour, il faut accepter de sortir des logiques binaires du vrai et du faux, du blanc et du noir, et entrer dans des logiques non aristotéliennes qui rejettent l'axiome du tiers exclu et qui pratiquent celui du tiers inclus.

Au-delà de notre très classique « soit vrai, soit faux », la logique chinoise et taoïste (ainsi que hindoue et bouddhique) propose encore le « ni vrai ni faux » et le « à la fois vrai ET faux ». C'est cette dernière option logique qui ouvre les portes de la sublimation : ni blanc, ni noir, ni gris, mais au-delà du blanc ET du noir. Et qu'y a-t-il au-delà du blanc et du noir ? Les couleurs ! Inventons les couleurs. Sortons du binaire et enrichissons, à l'infini, la palette des options possibles.

La politesse chinoise essaie toujours, jusqu'à en être obsédée, de ne faire perdre la face à aucun des protagonistes. Aussi, ne dit-on jamais ni oui ni non. Lorsqu'un Chinois dit « oui », il ne signifie pas qu'il est d'accord, il signifie seulement qu'il a entendu, ce qui n'est pas du tout la même chose. Lorsqu'il aura entendu votre position et aura constaté qu'elle est autre que la sienne, il ne cherchera pas à vous convaincre de changer d'avis (car si vous le faisiez, vous perdriez la face) et il ne cherchera pas non plus un quelconque compromis (qui ferait perdre un peu la face à tous deux). Il cherchera une troisième voie, la « voie du milieu », qui absorbera et englobera les deux positions qui seront alors sublimées dans cette troisième qui conciliera le tout.

Ce petit jeu induit une grande imagination et une grande souplesse d'esprit, tout à l'opposé de la rigidité d'un esprit qui tranche, qui argumente, qui affirme, qui impose. Bien longtemps, cette manière de faire a fait taxer les Chinois de perfides et hypocrites ; il n'en est rien. L'objectif de l'Occidental est d'avoir raison (ne serait-ce que partiellement) alors que l'objectif de l'Oriental est de ne pas perdre la face. Cette différence de fond conduit naturellement à des tactiques bien étrangères l'une à l'autre.

Comment réaliser ce tour de passe-passe qu'est la troisième voie, la « voie du milieu » ? À nouveau, il faut dépasser les positions exprimées, les prendre comme telles, mais chercher derrière elles quelle est l'intention qui est à l'œuvre. Les intentions sont toujours bien plus faciles à concilier et à intégrer que les positions. Sonder les intentions pour les harmoniser : voilà toute la « voie du milieu ».

Conseils

L'entreprise est un organisme vivant. Elle est donc mortelle, périssable, transitoire, éphémère.

L'entreprise est un échelon intermédiaire entre les hommes et le monde économique. Elle utilise ceux-là pour alimenter celui-ci.

La logique taoïste, lorsqu'elle est poussée à fond, conduit à un libéralisme économique et à un anarchisme politique tous deux assez radicaux.

Une entreprise performante unifie les hommes qui la composent en les dépassant.

L'entreprise a ses rythmes propres et elle vit dans un monde techno-économique qui, lui aussi, a ses propres pulsations. Ces deux ensembles de vibrations entrent nécessairement en interférence, et l'art du management se ramène à gérer ces interférences et à faire entrer l'entreprise en résonance harmonieuse avec le monde extérieur.

L'entreprise aussi a ses âges de construction, de maturité et de désagrégation. Son management doit impérativement être en phase avec ces âges : on ne gère pas une entreprise en croissance comme on gère une entreprise stagnante ou déclinante.

La structure de l'entreprise souple ressemble à un réseau de projets très autonomes, fédérés par un centre commun qui n'a plus rien d'opérationnel.

Illustration

Au chapitre XVI, Lao-Tseu indique :

« Atteins à l'apogée du vide
et garde avec zèle ta sérénité.
Devant l'agitation simultanée
de tous les êtres,
ne contemple que leur retour.

Les êtres multiples du monde
feront retour chacun à leur racine.
Faire retour à la racine, c'est être serein ;
être serein, c'est retrouver le Destin.
Retrouver le Destin, c'est le constant.
Connaître le constant, c'est l'illumination. »

Ou encore, au chapitre XL :

« Le retour est le mouvement du tao.
C'est par la faiblesse qu'il se manifeste.
Tous les êtres sont issus de l'Être ;
L'Être est issu du Non-Être. »

*

À quel stade en est votre entreprise de son cycle de vie ?

.....

.....

À quel stade en êtes-vous de votre cycle de vie professionnel actuel ?

.....

.....

Dans votre entreprise, comment oublier les fonctions et ne plus considérer que des projets parallèles ?

.....

.....

Puisqu'il faut revenir à la racine : quelle est la racine de votre entreprise ?

.....

.....

Et la vôtre ?

.....

.....

Les rythmes et pulsations de votre entreprise sont-ils en phase avec ceux de son milieu socio-économique ? Les connaissez-vous seulement ? Comme feriez-vous pour les ressentir ?

.....

.....

Épilogue

L'entreprise tao

Nous voilà arrivés au terme de notre voyage. Tao et management se sont parlé. En conclusion de mon travail, j'aimerais reprendre les enseignements taoïstes par ce qu'ils ont de plus profond. Quitte à surprendre mon lecteur, je pense pouvoir exprimer que le message fondamental du taoïsme est la non-violence. Une non-violence profonde qui induit une inscription adéquate et permanente dans la logique du flux cosmique qui se nomme tao.

Le tao est cette logique de l'écoulement cosmique qui comprend (dans les deux sens de ce verbe) tous les êtres, tous les événements, toutes les lois, tous les hasards. L'hindouisme connaît la même idée qu'il nomme *ahimsa*, sans-violence. Elle fut pratiquée et popularisée par l'action du Mahatma Gandhi, qui, soit dit en passant, n'était pas hindou mais jaïn¹.

La non-violence taoïste est, au fond, une logique du non-affrontement. Elle s'exprime puissamment dans tous les écrits chinois concernant l'art de la... guerre. Dans cette philosophie, il s'agit d'éviter à tout prix l'affrontement, mais de déposséder l'adversaire de toute sa capacité défensive. C'est aussi la philosophie fondamentale du jeu de go. Il ne s'agit pas de détruire l'adversaire, mais de faire en sorte qu'il se détruise lui-même, ou qu'il renonce à la guerre, ou qu'il se rende sans coup férir. Pour le dire en un mot, le but visé n'est pas la destruction de l'adversaire, mais sa déstructuration : le rendre inapte, le déconstruire en le décontençant.

-
1. Le jaïnisme est une religion indienne qui naquit en même temps que le bouddhisme, au VI^e siècle avant l'ère vulgaire, et qui pousse la non-violence à son extrême. Par exemple, un jaïn religieux balaie le chemin devant lui de peur d'écraser un insecte en marchant, et se couvre la bouche d'un linge pour respirer de peur d'avaler un moucheron par mégarde.

En Occident, il faut aller à l'affrontement, il faut un vainqueur car tout s'inscrit dans une dualité, une bipolarité. En Orient, l'affrontement est haïssable parce qu'il est vulgaire ; on lui préfère le contournement car il faut qu'il y ait une issue honorable pour les deux camps ; il faut préserver l'unité, l'harmonie ; personne ne peut perdre ni la face ni l'honneur. Il faut donc surprendre, prendre de biais, préférer l'obliquité.

Plus généralement, lorsque l'on parle de « philosophie » en Occident, l'Orient pense « sagesse ». La philosophie affirme une partialité : elle juge et prend parti, alors que la sagesse évite la partialité et préserve l'ouverture. La sagesse garde tout ouvert et privilégie la globalité. Il s'agit moins de choisir que de transcender. C'est très précisément cela que la pensée taoïste appelle la « voie du milieu » ; non pas le compromis entre les deux pôles, mais le dépassement des deux pôles. La sagesse consiste alors à préserver une égale ouverture aux deux pôles en présence, à garder intactes toutes leurs potentialités afin d'exercer une disponibilité intacte à tous les possibles, à toutes les opportunités. Mais, pour ce faire, il faut cultiver une grande attention, une grande ouverture, une grande vigilance. Bref, être en éveil et cultiver la porosité au présent. Rester disponible, donc ouvert et non fermé.

La philosophie cherche à dire la vérité et à en faire un savoir. La sagesse vise à vivre la vérité sans pouvoir ni savoir la dire. Il s'agit plus de s'inscrire profondément dans le processus du réel que de décrire celui-ci. Montaigne parlait de « vivre à-propos » et utilisait le verbe « as-saisonner » pour exprimer le fait de devoir vivre dans la saison qui est.

La pensée taoïste est une pensée du devenir, du mouvement, du processus, du flot, du flux, tous mots qui signifient adéquatement le mot « tao » en chinois. Cette pensée est à l'opposé des philosophies de l'Être que pratique assidûment l'Occident. D'ailleurs, comme en hébreu, le verbe « être » n'existe pas en chinois. Ce n'est pas une coïncidence.

Je voudrais terminer ce livre par une toute dernière citation de Lao-Tseu : le chapitre LXVII du Tao-te-king (Daodejing en notation pijing) :

« Tout le monde dit que ma doctrine
est grande et ne ressemble à aucune autre.
C'est parce qu'elle est grande
qu'elle ne ressemble à aucune autre,
car si elle s'était mise à ressembler
à quelque autre,
il y a longtemps qu'elle serait mince.

J'ai trois trésors que je détiens
et auxquels je m'attache :
le premier est amour,
le deuxième économie,
le troisième humilité.
Aimant, je puis être courageux,
économe, je puis être généreux,
n'osant pas être le premier dans le monde,
je puis devenir le chef des grands dignitaires.

Quiconque est courageux sans amour,
généreux sans économie
et chef sans humilité, celui-là est voué à la mort.

Qui se bat par amour triomphe,
qui se défend par amour tient ferme,
le ciel le secourt et le protège avec amour. »

Avec mes mots à moi, cette trilogie de Lao-Tseu devient : passion, frugalité, non-ego. Ce sont les trois vertus (au sens taoïste), cher lecteur, que je vous souhaite.

Bibliographie

Les classiques chinois

Yi King, (établi par Daniel Giraud), Bartillat, 2003.

Pierre et Imelda Gaudissart, *Le Yi Jing. Eranos*, Encre, 2009.

Lao-Tseu – Tao-Tê-King, (trad. Liou Kia-Hway), Gallimard, 1967.

Lao-Tseu – Tao Tö king, Gallimard, 1967.

Lao-Tseu – Tao-Tê-King, (trad. R.P. Léon Wieger), Éditions du Rocher, 1991.

Lao-Tseu – Tao Te King, (trad. Marcel Conche), PUF, 1977.

Tao Tö King. Le livre de la voie et de la vertu, (trad. J.-J.-L. Duyvendak), Librairie d'Amérique et d'Orient, 1975.

Tchouang-Tseu. Œuvre complète, (trad. Liou Kia-Hway), Gallimard/Unesco, 1969.

Traité du vide parfait. Lie Tseu, (trad. Jean-Jacques Lafitte), Albin Michel, 1997.

Ouvrages sur le taoïsme

ARONEANU Pierre, *Le Maître des signes*, Alternatives, 1989.

BAUDOUIN Bernard, *Le Taoïsme. Un principe d'harmonie*, Éditions De Vecchi, 1997.

BILLETER Jean-François, *Études sur Tchouang-Tseu*, Allia, 2004.

BILLETER Jean-François, *Leçons sur Tchouang-Tseu*, Allia, 2002.

CHENG Anne, *Histoire de la pensée chinoise*, Seuil, 1985.

CHENG François, *Cinq Méditations sur la beauté*, Albin Michel, 2006.

- CHING Julia et KUNG Hans, *Christianisme et religion chinois*, Seuil, 1991.
- CHUNG-YUAN Chang, *Le Monde du tao*, Stock, 1979.
- COOPER J.-C, *La Philosophie du tao*, Dangles, 1977.
- DEMARIAUX Jean-Christophe, *Le Tao*, Éditions du Cerf, 1990.
- GIRAUD Daniel, *Ivre de tao. Li-Po, voyageur, poète et philosophie, en Chine, au VIII^e siècle*, Albin Michel, 1989.
- GRANET Marcel, *La Pensée chinoise*, Albin Michel, 1999.
- GRANET Marcel, *La Religion des Chinois*, Imago, 1989.
- GRENIER Jean-Claude, *L'Esprit du tao*, Flammarion, 1973.
- JÉSUITES Missionnaires, *Lettres édifiantes et curieuses de Chine*, Garnier-Flammarion, 1979.
- JULLIEN François, *Si parler va sans dire. Dilogos et d'autres ressources*, Seuil, 2006.
- JULLIEN François, *La Pensée chinoise dans le miroir de la philosophie*, Seuil, 2007.
- JUNG Carl Gustav, *Commentaire sur le mystère de la fleur d'or*, Albin Michel, 1994.
- KAKUZO Okakura, *Le Livre du thé*, Dervy, 1998.
- LALANDE André, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, 1976.
- LEVI Jean, *Tchouang-Tseu. Maître du tao*, Pygmalion, 2006.
- MARTZLOFF Jean-Claude, *Histoire des mathématiques chinoises*, Masson, 1987.
- ODOUL Michel, *L'Harmonie des énergies. Guide de la pratique taoïste et des fondements du shiatsu*, Albin Michel, 2002.
- PALMER Martin, *Le Taoïsme*, Payot et Rivage, 1997.
- PANG Pu et TARDAN-MASQUELIER Ysé, *La Sagesse*, Desclée de Brouwer, 2001.
- ROBINET Isabelle, *Médiation taoïste*, Albin Michel, 1995.
- ROBINET Isabelle, *Comprendre le tao*, Albin Michel, 2002.

SABLE Erik, *Sagesse libertaire taoïste*, Dervy, 2005.

SHI BO, *Entre Ciel et Terre. Sur les traces de l'écriture chinoise*, Alternatives, 2000.

SUN TZU, *L'Art de la guerre*, Flammarion, 1972.

WATTS Alan, *La Philosophie du tao*, Éditions du Rocher, 2000.

YEN CHAN, *La Voie du bambou. Bouddhisme chan et taoïsme*, Almora, 2006.

Index général

A

adéquation, 202, 207, 225, 226, 229
aïkido, 21, 203
amoralité, 185
amour, 64, 137, 141
appropriation, 213
Aristote, 74, 238
authenticité, 169
autonomie, 46, 54, 58, 139, 171,
173, 174, 219

B

Bach, Johann Sebastian, 43
Baudelaire, Charles, 43, 111
beauté, 54, 102, 107, 108, 111, 177,
223
bien-être, 110, 170, 177, 180, 220

C

Cheng, François, 107
compromis, 44, 45, 51, 164, 238,
239, 244
confiance, 75, 121, 122, 129, 146
~ en soi, 74, 122, 154
confucianisme, 5
Confucius, 4, 64, 115
connexité, 55
contemplation, 134

D

Debussy, Claude, 109
détachement, 7, 42, 133, 143, 147,
182, 204
devenir, 2, 15, 42, 61, 65, 180, 203,
211
distance, 145, 146, 160, 163
diversité, 55

E

Eckart, Johannes, 27
économie, 42, 51, 133, 138, 139,
141, 203
Einstein, Albert, 93, 125, 179, 220
empathie, 217
énergie mentale, 121, 133, 141,
179, 181, 222
éthique, 17, 74, 81, 185
~ amoral, 186
excellence, 35
extase, 9, 156, 194, 215

F

faim, 77, 169, 172, 174
Fauré, Gabriel, 109
feng-shui, 110, 177, 178
Fouché, Joseph, 65
frugalité, 8, 42, 43, 100, 133, 134,
135, 137, 140, 194

G

Gandhi, 243
générosité, 170, 174
Giacometti, Alberto, 43
Giraud, Daniel, 152

H

harmonie, 3, 10, 21, 39, 50, 73, 91,
93, 94, 95, 107, 113, 202, 215
Héraclite, 4, 15, 16, 27
Hippone, Augustin d', 76, 128
Hugo, Victor, 43
humilité, 43, 121, 141, 170, 245
humour, 151, 155, 156

I

idéalisation, 153
 idéalisme, 153, 155, 163
 impermanence, 10, 15, 29, 62, 67, 82, 237
 inquiétude, 120, 121, 123
 insignifiance, 43
 intuition, 2, 64, 95, 126, 131
 inutile, 8, 85, 177
 irréversibilité, 55
 ivresse, 8, 9, 78, 153, 156, 194

J

joie, 34, 77, 128, 146, 153, 156, 202, 219
 justesse, 170, 202, 225, 226, 227, 229

K

Khayyâm, Omar, 9

L

Lao-Tseu, 1, 4, 16, 162
 légèreté, 43, 151, 153, 154, 155
 Lie-Tseu, 7, 115, 162
 Li-Po, 8, 78, 151, 156
 longévité, 99, 100, 101, 223
 lucidité, 21, 22, 64, 121, 155, 159, 161, 202

M

Machiavel, Nicolas, 190
 Magritte, René, 22, 82
 Mao Tsé-Toung, 10
 Mésangère, Pierre de La, 193
 minimalisme, 42, 116
 Montaigne, 244
 Mozart, Wolfgang Amadeus, 43
 Musset, Alfred de, 108

N

Nature, 5, 21, 73, 75, 119, 162, 220
 naturel, 111, 169

Nietzsche, Friedrich, 17, 27, 73, 76, 128, 155, 186, 189
 non-agir, 42, 79, 93, 136, 170, 203, 204, 207, 208, 209, 223, 227
 non-violence, 203

O

opportunisme, 100, 153, 207, 211

P

Parménide, 15, 16, 27
 Pascal, Blaise, 152, 221
 perfection, 15, 20, 178, 193, 226
 peuple, 116, 159, 161, 162, 164, 170, 171, 196
 Pic de la Mirandole, 165
 pitié, 160, 171, 174
 Platon, 16, 165
 Plotin, 27
 poète, 8, 132, 135
 pragmatisme, 64, 153
 présence, 214
 prince, 111, 115, 159, 162, 164, 165, 167, 171, 234

R

Rabelais, François, 9, 78
 rationalité, 95, 127, 153
 Ravel, Maurice, 109
 réalisme, 153, 155
 reproductibilité, 55
 révolution noétique, 109
 Rimbaud, Arthur, 43
 rire, 152, 153, 156, 171
 Ronsard, Pierre de, 9

S

sage, 2, 9, 10, 56, 115, 135, 145, 152, 159, 162, 171
 savoir-faire, 34, 55, 58, 74, 101, 103, 120, 129, 229
 Sénèque, 189

sérénité, 8, 66, 117, 119, 121, 193, 240
 silence, 65, 91, 127, 135, 136, 171, 193, 195, 209, 222
 simplicité, 8, 81, 82, 84, 87, 133, 194, 228
 sobriété, 136, 194
 Socrate, 74, 159, 186
 solitude, 136
 spontanéité, 125, 169
 sublimation, 18, 233, 238

T

taï-chi, 49, 50, 56, 91, 126
 Talleyrand, Charles Maurice, 65, 122
 tao-chiao, 9
 Tao-te-king, 4, 6, 140, 185, 199

Tchouang-Tseu, 1, 6, 23, 151, 162, 182, 219, 222, 234
 Teilhard de Chardin, Pierre, 27
 Tsou Yen, 61

U

unité, 3, 27, 28, 32, 39, 50, 244

V

valeurs, 29, 59, 173, 180, 185, 186, 196
 Verlaine, Paul, 43
 Vian, Boris, 173
 vide, 7, 127, 240
 Villon, François, 9

Y

Yi-king, 3

Composé par Nathalie Bernick

N° d'éditeur : 3908

Dépôt légal : septembre 2009