

# L'apport de la pensée chinoise classique au management d'entreprise

*Isabelle Sengel a commencé sa carrière comme consultante en conduite du changement, management, organisation et démarche qualité dans les entreprises de service. Interpellée par l'impact des locaux dans les entreprises qu'elle accompagnait, elle est devenue architecte d'intérieur<sup>1</sup>, praticienne en Feng Shui classique chinois et BaZi.*

*Cet article soit beaucoup aux enseignements qu'elle a suivis auprès de Marie-Pierre Dillenseger, Cyrille Javary, et Elisabeth Rochat de la Vallée. Qu'ils en soient remerciés.*

Le modèle d'organisation et de management qui a réussi à l'homme occidental jusqu'ici repose sur un paradigme que l'on pourrait résumer par la formule d'Emile de Girardin : « Gouverner c'est prévoir ». Ce principe a donné naissance à l'Organisation Scientifique du Travail et au Taylorisme, ainsi qu'aux principes d'organisation des entreprises érigés par Henri Fayol.

Ce sont toujours ces principes qui sont enseignés aux futurs dirigeants. Tentant de concilier ces principes avec un environnement de plus en plus mouvant et incertain, le malaise de ces derniers est patent. Car force est de constater que ce modèle touche ses limites...

Il y a quelques années, on a vu apparaître le terme **d'agilité des entreprises et des processus**. Il s'agit de favoriser l'adaptation de chaque cellule du corps social que constitue l'entreprise aux injonctions et aux exigences de son environnement, avec réactivité et flexibilité.

Avec un bonheur variable. Certains pratiquent le « management par le chaos », sans prendre la mesure du désarroi des équipes sur le terrain. D'autres se retrouvent tétanisés par une « double contrainte » dont ils ne conçoivent pas la sortie...

La pensée classique chinoise repose sur un paradigme différent.

Faire un détour par cette pensée met en lumière certaines caractéristiques de nos pratiques, et remet en mouvement nos certitudes sur le management d'entreprise. Il ne s'agit pas de sombrer dans la mode sinophile qui veut que tout ce qui vient de Chine est générateur de performance, puisque la Chine connaît des niveaux de croissance que nous avons oubliés... Mais de prendre du recul, pour voir à nouveau ce que nous ne percevons plus.

---

<sup>1</sup> Certifiée compétente par le CFAI (Conseil Français des Architectes d'Intérieur) sous le n° 1248

## I- une conception différente de la notion d'efficacité

François Jullien<sup>2</sup> a mis en évidence une différence d'appréhension, entre le monde occidental et la pensée chinoise, de la notion d'efficacité :

- ➔ Pour le monde occidental, dont le mode de pensée est issu de la tradition gréco-romaine, la notion d'efficacité est indissociable d'une mythologie héroïque : le général efficace, c'est Alexandre le Grand, Napoléon 1<sup>er</sup>..., celui qui fait sienne la citation du Cid « à vaincre sans péril on triomphe sans gloire » ; bref, une victoire, faut que ça saigne et que ça se voie ! On se trouve ici dans un champ sémantique guerrier, et la guerre, dans cette pensée, c'est la destruction de l'autre, du concurrent, de l'ennemi. L'entreprise occidentale a du mal à envisager ses concurrents comme autre chose qu'un ennemi contre lequel elle doit se battre et à qui elle doit faire mettre genou à terre...
- ➔ Pour la pensée chinoise classique, l'efficacité consiste à tirer partie de la tendance que suivent les événements, et à influencer sur cette évolution... afin que ce soient les circonstances qui apportent la victoire, sans se donner la peine de livrer bataille. Certes, cela a moins de panache ... mais c'est nettement moins fatigant, moins coûteux (en hommes, en temps, en moyens financiers). Et les délais ne sont pas forcément plus longs !

Pour illustrer cette vision de l'efficacité, citons Sun Tzou, auteur au VIe-Ve siècle avant JC de l'Art de la Guerre :

« Un commandant habile recherche la victoire dans la situation et ne l'exige pas de ses subordonnés. »

«une des choses les plus essentielles que vous ayez à faire avant le combat, c'est de bien choisir le lieu de votre campement (...) Si vous faites en sorte que l'ennemi cherche à se rendre de son plein gré dans les lieux où vous voulez précisément qu'il aille, faites en sorte aussi de lui aplanir toutes les difficultés et de lever tous les obstacles qu'il pourrait rencontrer (...) La grande science est de lui faire vouloir tout ce que vous souhaitez qu'il fasse, et de lui fournir, sans qu'il s'en aperçoive, tous les moyens de vous seconder »

« Les habiles guerriers ne trouvent pas plus de difficultés dans les combats ; ils font en sorte de remporter la bataille après avoir créé les conditions appropriées.

Ils ont tout prévu ; ils ont paré de leur part à toutes les éventualités. Ils savent la situation des ennemis (...) la victoire est une suite naturelle de leur savoir.

Aussi, les victoires emportées par un maître de l'art de la guerre ne lui rapportaient ni la réputation de sage, ni le mérite d'homme de valeur »

---

<sup>2</sup> In « la propension des choses-Pour une histoire de l'efficacité en Chine »- Ed. Points et « Traité de l'efficacité » Ed. le livre de poche

## 2- Les racines de ce paradigme :

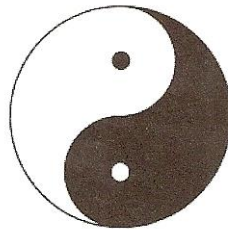
Il est intéressant de s'attacher à comprendre quels sont les éléments qui sous-tendent ce paradigme.

### Le Yin et le Yang

Le premier élément de réponse réside dans la **théorie du Yin et du Yang**... et ses effets collatéraux.

L'idée occidentale de l'harmonie est la stabilité dans un état de fusion : l'harmonie dans un couple, c'est quand les deux personnes fonctionnent de la même façon. L'harmonie dans un comité de direction, c'est lorsque tout le monde adhère à la même chose, et qu'il n'y a plus de conflit. C'est l'harmonie entre des semblables. C'est donc une vision statique, sans conflit. On y recherche la perfection.

Dans la pensée chinoise, le monde parfait n'existe pas, ou seulement dans l'au-delà. Tout est mouvement, et ce qui est recherché est l'équilibre dans le mouvement, l'adéquation à la situation. C'est l'harmonie par les différences. Ceci est illustré par ce symbole, extrêmement connu, voire galvaudé.



La pensée chinoise procède par analogies, et un même terme peut recouvrir des concepts que notre pensée occidentale a du mal à mettre dans le même sac. Le fait même que la pensée chinoise les regroupe est intéressant en soi...

Ainsi, le Yang est associé à l'énergie masculine, à l'action, à la lumière, à la chaleur, au vide, au léger, au mouvement. C'est aussi l'exaltation de l'unique, de l'individu. S'il fallait trouver un seul mot, ce serait « FORT »<sup>3</sup>.

Le Yin, lui, regroupe le féminin, le calme, l'obscur, le massif, le lourd, l'immobile, le froid, l'humide. C'est aussi l'accueil, l'écoute, le laisser agir sur lequel nous reviendrons. S'il fallait le résumer par un adjectif, ce serait « SOLIDE ».

Yin est réfléchi, maîtrisé. Il joue sur le temps, la durée. Yang est primaire, immédiat, brutal. Il joue sur la rapidité. Cependant, Yin et Yang ne sont pas des états, mais des

---

<sup>3</sup> Cf Cyril JAVARY.

mouvements, des manières d'agir, des stratégies. Il est donc préférable de les associer à des verbes :

- ➔ Intérioriser / Extérioriser
- ➔ Défendre / Attaquer
- ➔ Attendre / Précipiter
- ➔ Mener à terme, aboutir / Déclencher, enclencher

Chaque fois que notre pensée occidentale oppose deux termes, la pensée chinoise y voit un Yin et un yang.

Pour autant, l'Occident a parfois réduit ce binôme Yin-Yang à une opposition Bien-Mal. Il s'agit là d'un grave contresens, à plusieurs titres :

En effet, Yin-yang est faussement binaire ; comme souvent dans la pensée chinoise et dans les arts martiaux, le plus important est ce qui est caché : en l'occurrence, c'est le Qi, le mouvement du Yin au Yang et réciproquement : « un temps Yin, un temps Yang, ainsi va le Tao », écrit Lao Tseu. Yin Yang est ternaire en vérité. Une chose est plus Yin qu'une autre qui est plus Yang, mais en aucun cas on ne peut qualifier quoi que ce soit de Yin ou Yang sur une échelle absolue : cette échelle n'existe pas !

Contresens aussi parce que cette vision « morale » est absolument absente de la pensée chinoise. Elle a été apportée par les premiers traducteurs des textes chinois, qui souvent étaient des missionnaires religieux.

L'association « Yin = mal » et « Yang = bien » a renforcé un penchant déjà bien installé de notre pensée managériale occidentale : l'exaltation des valeurs associées au Yang, à savoir l'action, brutale, la mise en avant de l'individu contre le collectif et l'équipe. La mythologie du héros, évoquée plus haut, est parfaitement cohérente avec cette survalorisation du Yang...

Or, les arts martiaux nous apprennent que ce qui donne la puissance, ce n'est pas la force, mais la souplesse : le chêne finit par rompre en cas de tempête, alors que le roseau plie mais ne rompt pas.

**En résumé, la puissance est conférée par le yin et sa capacité d'écoute, et non par le yang et sa capacité d'action !**

Cyrille Javary met ainsi en évidence que le Yi Jing, ou livre des Mutations, sur lequel nous reviendrons, conseille plus souvent les stratégies Yin que les stratégies Yang... A méditer !

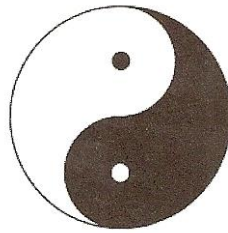
Il l'explique par le fait que l'Homme (au sens générique) étant Yang par nature, ses réactions naturelles sont plutôt Yang. Il n'y a donc pas besoin de renforcer ce penchant... Mais plutôt de l'inciter à faire « un pas en arrière » pour prendre un peu de recul. Stratégie Yin par nature...

On retrouve ici le principe taoïste du « non agir » (wu wei) ; l'Occident le traduit souvent par l'idée qu'il ne faut rien faire, ce qui est difficilement acceptable dans une société qui

survalorise le Yang, l'action, et dans des entreprises qui récompensent souvent l'apparence de l'efficacité via l'activisme, plutôt que l'efficacité elle-même...

En réalité, le non-agir ne signifie pas ne rien faire, mais agir quand il le faut, et laisser faire quand la situation évolue d'elle-même dans le sens favorable. C'est l'image du paysan chinois : s'il tire sur les jeunes pousses de blé pour les faire grandir plus vite, il les déracine et perd sa récolte. Mais s'il ne fait rien du tout, s'il ne prépare pas son champ ni ne sème les graines, il ne va rien récolter non plus...

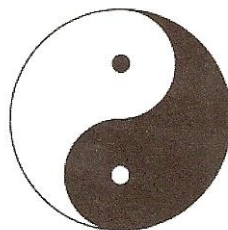
Un temps pour le Yang, un temps pour le Yin, telle est la morale de l'histoire ... « L'épée sans cesse martelée et aiguisée perdra vite son tranchant », écrit Lao-Tseu. Ou encore : « le calme est le maître de l'agitation »



Le deuxième enseignement de ce symbole, c'est qu'il tourne... comme nous l'avons dit plus haut, il représente le mouvement perpétuel du Yin au Yang et du Yang au Yin, représenté par le cycle des saisons ou l'alternance des jours et des nuits.

Pour l'occidental, le changement est déroutant : « seuls les bébés mouillés aiment le changement », disait un DRH... d'où les fameuses résistances au changement qui font le fond de commerce de nombreux consultants.

Pour les chinois, c'est une autre musique ; ce n'est pas qu'ils aiment ou n'aiment pas le changement, ils ne se posent pas la question parce que pour eux il n'y a pas de vie sans mouvement et sans changement : « la seule chose qui ne change pas c'est que tout changera toujours », écrit Lao-Tseu. Le seul monde qui ne change pas est le monde de la mort...



Le dernier enseignement qui nous intéresse ici réside dans les petits points... arrêtons-nous un instant sur la description de ce symbole. Le blanc représente le Yang, le noir représente le Yin. Quand on part du bas en suivant le sens des aiguilles d'une montre, on constate une croissance du blanc donc du Yang, jusqu'au haut de la figure qui représente la culmination du Yang. Et c'est à ce stade qu'apparaît le petit point noir, le germe du Yin. Au plus fort du jour il y a la naissance de la nuit, au plus fort de l'été il y a la naissance du jour... Une histoire racontée par Tchouang Tseu illustre cette notion :

Un père avait un étalon pour seule richesse, et un jour ce cheval s'enfuit.  
« Quel malheur ! », disent les voisins  
« Qui sait ? », répond le père.

Les mois passent, le cheval revient accompagné de plusieurs juments et de poulains.  
« Quelle chance ! », disent les voisins  
« Qui sait ? », répond le père.

En voulant dresser un de ces poulains, le fils aîné tombe, se casse la jambe et reste handicapé.  
« Quel malheur ! », disent les voisins  
« Qui sait ? », répond le père.

Quelques mois plus tard, l'Empereur lève une armée. Le fils, handicapé, n'est pas mobilisé et reste auprès de son père.

Un mal pour un bien : telle est la leçon de cette histoire.  
Ou, dit autrement, dans toute crise il y a une opportunité...

## La place de l'homme dans l'univers, vision chinoise traditionnelle

Si l'on pose à un dirigeant occidental la question suivante : « dans ce qui vous arrive, dans votre vie, quelle est la part qui dépend de vous ? », il y a fort à parier que l'on obtiendra des réponses de l'ordre de 80% (la fameuse loi des 80/20...). Les plus modestes descendront peut-être à 50%...

Nous avons tous entendu des phrases comme « quand on veut, on peut » et « c'est une question d'organisation » ou son équivalent managérial « moi je fixe les objectifs, à vous de trouver les moyens pour les atteindre ».

Ces phrases ne nous choquent plus, parce que nous avons grandi bercés par ces principes.

Pour autant, au quotidien nous percevons que ce n'est pas si vrai que ça... des jours tout se grippe, les événements nous échappent, nous vivons des coups durs, des trahisons, des mauvais coups du sort... Parfois les événements se répètent, et nous culpabilisons : « pour qu'à chaque fois tes associés te fassent des coups dans le dos, c'est forcément que c'est ta faute/ que tu en es responsable/ que tu fais quelque chose de travers »...

Cette croyance est génératrice de stress, de culpabilité, bref de souffrance ; pour autant, elle est tellement ancrée en nous que jamais nous ne songeons à la remettre en cause !

A l'opposé, la pensée chinoise traditionnelle nous offre une place beaucoup plus modeste... Si l'on interrogeait un haut fonctionnaire à la cour de l'Empereur en lui posant la même question, il aurait répondu quelque chose comme : « le Ciel m'influence pour 50%, la Terre pour 30%, et mon libre arbitre pèse pour 20% »

« Le Ciel et la Terre (...) traitent les êtres humains comme chiens de paille », écrit Lao-Tseu...

20%, ça n'est vraiment pas beaucoup, pour un occidental : à quoi rime alors de s'activer ? à quoi bon se fatiguer, s'il y a une telle déperdition dans la courroie de transmission entre mon effort et le résultat que j'obtiens, si 80% de mes efforts s'évaporent ?

Quelle va être sa stratégie ? Faire encore plus d'efforts, travailler encore plus dur... Bref, mettre encore plus de « Yang » !

On touche un jour la limite : l'excès de Yang engendre fatigue, épuisement, stress, burn-out...

Le chinois va poursuivre une stratégie un peu différente : puisque le Ciel et la Terre pèsent pour 80%, comment puis-je décoder leur influence ? Comment puis-je savoir dans quel sens ils vont influencer sur le cours des choses ?

Cette fameuse « propension des choses » évoquée par François Jullien, comment la prévoir, en tirer parti ? Car, Cyrille Javary le souligne : le changement, même brutal, est souvent le produit d'un long temps de gestation à bas bruit.

## Le hasard

Il nous faut ici parler de ce que l'homme occidental appelle le hasard. Avouons que nous ne sommes pas très à l'aise sur ce sujet : qu'est-ce que le hasard ? Comment le maîtriser ? (ah, ce fameux Yang, il ne nous laissera jamais tranquille !)

Il est parfois associé à la notion de dieu (« Le hasard est le pseudonyme de Dieu lorsqu'il ne voulait pas signer » disait Anatole France, ou encore « Le hasard, c'est Dieu qui se promène incognito. », disait Albert Einstein), et seuls les croyants, les mathématiciens, les statisticiens, sont vraiment à l'aise avec cette notion. Comme le rappelle Cyrille Javary<sup>4</sup> : « le hasard est la part maudite de notre vie de tous les jours. Chacun s'y confronte, personne ne l'explique(...) Le hasard n'est pas une circonstance, c'est une absence, n'importe quel dictionnaire vous le dira : « hasard : absence d'ordre ». Comme il est difficile de réfléchir sur ce qui n'est pas, on préfère éviter de prendre à bras le corps les questions liées au hasard ».

Dans le monde des entreprises, il n'a carrément pas d'existence ! Que penserions-nous d'un dirigeant qui dirait : « j'ai décidé de m'en remettre au hasard pour mener à bien le développement de notre entreprise » ?

« Ne pas laisser de place au hasard », telle est l'un des rôles des cadres dirigeants en entreprise, dans notre vision occidentale.

Le fameux « Plan Do Check Act » des démarches qualité repose lui aussi sur le refus du hasard...

Tous les outils qui cherchent à prévoir, à anticiper, à maîtriser les événements... sont ainsi justifiés par la volonté de réduire la place au hasard à la portion congrue.

---

<sup>4</sup> Cyrille Javary, « le discours de la tortue – découvrir la pensée chinoise au fil du Yi Jing » Ed Albin Michel



Du refus du hasard à la quête du contrôle absolu, il n'y a guère qu'un pas. Le problème c'est que l'on retire aussi, dans les organisations, tout le jeu qui fait que le fonctionnement humain est possible...

Le jeu, au sens mécanique du terme : les interstices qui font qu'un rouage tourne...

Le jeu, aussi, au sens ludique du terme : ce qui fait qu'on ne compte pas ses heures et qu'on vient travailler le cœur léger...

Je me souviens d'une discussion, en marge d'une conférence intitulée « Recherche insouciance désespérément ». La conférencière, Isabelle Barth, insistait sur l'importance de laisser aux hommes et aux femmes de l'entreprise une marge de manœuvre et de liberté qu'ils prendraient de toute façon, ce fameux « jeu » évoqué plus haut... Et ainsi de renoncer aux contrôles excessifs. Un participant, de toute évidence fort désorienté par cette injonction, a répondu : « mais comment contrôler l'usage qu'ils font de cette marge de liberté ? ». On était en plein paradox...

## Le Yi Jing, le livre des changements<sup>5</sup>

Il nous faut nous arrêter un instant sur ce fabuleux outil de stratégie qu'est le Yi Jing. Ce texte, codé sous forme poétique comme le sont souvent les textes fondateurs de la pensée chinoise, est fort ancien puisque ses prémices remontent à 35 siècles environ.

Il décrit 64 situations, 64 réponses possibles à toute question commençant *grosso-modo* par « comment dois-je... ? ». Ces réponses sont exprimées sous forme d'une série de 6 traits (dits « hexagrammes », traits pleins (yang) ou brisés (Yin).

L'hexagramme est obtenu par « tirage »<sup>6</sup> (réalisé à l'aide de pièces ou de baguettes d'achillée) ; il est considéré comme la réponse qu'apporte « l'univers » à la question qui lui est posée. Ainsi est captée, décryptée, cette fameuse « propension des choses »...

64 façons de faire, 64 pistes d'action, de stratégie, possibles... Parfois, le conseil est « ne faites rien », parce que la difficulté est « déjà traversée », ou parce que les rapports de force ne sont pas favorables...

Ainsi, consulter le Yi Jing, pour un stratège occidental, c'est aussi ouvrir la porte sur un autre pan de la situation qu'il refuse parfois de regarder, puisqu'il est chaussé de « lunettes grossissantes du Yang... »

## Le vide

Notre pensée occidentale prétend que la nature a horreur du vide.

Dans la pensée chinoise, il en va autrement :

---

<sup>5</sup> Traduction par Cyrille Javary et Pierre Faure, Editions Albin Michel – Voir aussi Les rouages du Yi Jing, Cyrille Javary, Ed. Picquier Poche

<sup>6</sup> Comme le souligne Cyrille Javary, le terme « tirage » évoque directement une démarche aléatoire. Les chinois utilisent plutôt la notion de « calcul » : on est beaucoup plus du côté du rationnel !



« C'est avec l'argile que l'on façonne le vase mais c'est le vide au creux du vase qui lui donne son utilité. C'est l'espace intérieur, celui des fenêtres et des portes, c'est le vide qui donne à la maison son utilité », écrit Lao Tseu.

Le vide, c'est la place qu'on laisse à l'autre, la place qu'on laisse aux événements sans chercher à tout maîtriser, à tout prévoir, tout contrôler... C'est le « jeu » qu'on laisse dans notre agenda pour laisser une respiration, source d'efficacité, et d'adaptation à ces « logiques floues » qui sont à l'œuvre...

Ce sont, au niveau spatial, les interstices qu'on laisse pour que les gens se rencontrent et échangent.

### 3- conséquences :

Comment concilier :

- ➔ d'une part la volonté de tout maîtriser, ce refus du hasard, propre à la pensée occidentale,
- ➔ Et d'autre part cette théorie de la propension des choses, propre à l'efficacité à la chinoise, qui suppose de laisser la situation évoluer d'elle-même, dans la mesure où son évolution nous convient, ou de provoquer son évolution dans le sens qui nous est bénéfique ?

La réponse passe par la reconnaissance et l'acceptation d'influences extérieures à notre action.

Ces influences, comme nous le disions tout à l'heure, nous les avons tous expérimentées et vécues, mais nous ne possédons pas le cadre culturel et conceptuel pour les reconnaître... De ce fait nous en nions l'existence. Et nier ces influences nous empêche du même coup de nous doter des moyens de les utiliser au lieu de les subir !

Revenons sur la place de l'homme dans la pensée chinoise : l'influence du Ciel et de la Terre dominant, alors cette pensée chinoise, pragmatique par nature, va se doter d'outils pour décrypter, décoder...et utiliser ces influences.

Ce que l'homme occidental ne peut pas faire, puisqu'il nie leur influence !

La pensée chinoise a codifié l'influence du temps et de l'espace : elle a élaboré et peaufiné des méthodes, initialement au service de l'Empereur et de l'art militaire, pour décrypter ces influences.

Le point de départ est l'idée que le temps n'est pas homogène : chaque instant est porteur d'une qualité énergétique différente, qui marque différemment le lieu et les hommes au moment de leur « naissance ».

Les BaZi décryptent les programmations qui sont les nôtres ; on peut parler de « pentes naturelles, de nœuds énergétiques, de destinée... » bref de ce qui fait qu'on se dit parfois que nous ne sommes pas égaux, que certains réussissent sans effort, ont « de la chance », ce qui nous paraît injuste ! C'est aussi l'influence du temps, et son interaction avec chacun : opportunités, périodes propices à telle ou telle activité, ou au contraire période d'engluement ou de clash...

Les BaZi permettent de maîtriser les 50% d'influence du Ciel.

Le Feng Shui classique chinois (pas celui des livres et des revues de décoration !) identifie les scénarios potentiels de fonctionnement dans les différents secteurs des bâtiments ou des terrains. Il permet de se placer dans tel ou tel secteur afin d'y réaliser plus facilement telle ou telle activité. Il permet aussi de résoudre certaines difficultés portées par le lieu. C'est la possibilité de maîtriser les 30% d'influence de la Terre.

Ainsi, utiliser les 20% de notre libre arbitre à réaliser la bonne action au bon moment et au bon endroit, cela représente un sacré bras de levier !

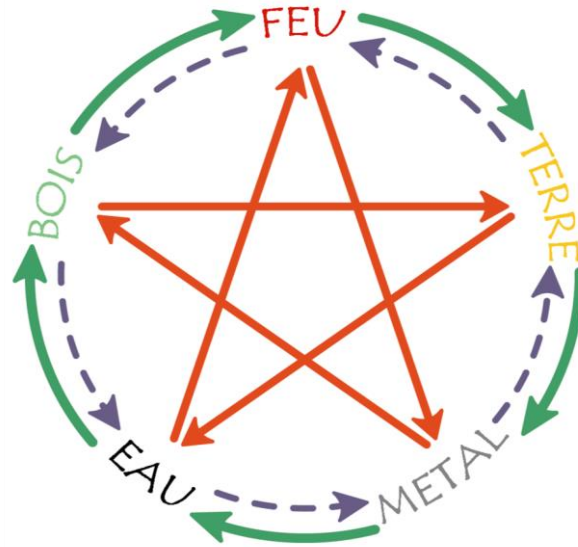
Ces deux arts reposent sur une même vision du monde, qu'ils partagent avec la médecine traditionnelle chinoise, dont ils font d'ailleurs partie (acupuncture, diététique, pharmacopée, Qi Gong)

Dans cette vision du monde, nous retrouvons la notion de Qi, le Yin et le Yang. Nous trouvons aussi la « théorie des cinq éléments », sur laquelle nous pouvons nous arrêter un instant.

## La théorie des 5 éléments, antidote à la pensée unique...

Les 5 éléments sont le Bois, le Feu, la Terre, le Métal et l'Eau. Ces 5 éléments s'articulent en 3 cycles :

- ➔ le cycle de renforcement : le bois engendre le feu, qui engendre la terre, qui engendre le métal, qui engendre l'eau, laquelle engendre le bois, ce qui démarre un nouveau cycle
- ➔ le cycle d'affaiblissement : si le bois engendre le feu, cela signifie que le feu épuise ou affaiblit le bois. Et ainsi de suite : le bois épuise l'eau, laquelle émousse le métal, qui épuise la terre, celle-ci éteignant le feu...
- ➔ le cycle de contrôle et le contre-contrôle : lorsque dans ce pentagramme on prend un élément sur deux, on établit le cycle de contrôle : le bois contrôle la terre, qui contrôle l'eau (image du barrage), qui contrôle le feu (image de la lance d'incendie), qui contrôle (fait fondre) le métal, qui contrôle le bois (image de la scie). Lorsqu'il y a contrôle, l'élément contrôlé va « se défendre » et entrer dans un jeu de contre-contrôle. La situation de contrôle génère donc du conflit, par essence.



On a ici explicité ces cycles en utilisant l'image des matériaux associés aux éléments. En réalité, cette lecture au premier degré est erronée : le terme « 5 éléments » est impropre. En réalité, il s'agit à nouveau d'analogies : ces termes recouvrent des dynamismes, des mouvements présents dans l'univers. Les chinois ont ainsi établi une classification de tous les mouvements en 5 catégories :

- ➔ Le bois est associé au mouvement de croissance, de développement. C'est le dynamisme de la graine qui éclot, de la racine qui pousse les murs, du nouveau-né qui grandit de plusieurs centimètres par mois...
  - en entreprise, elle est associée aux activités de R&D, de démarrage de projet, à l'innovation, à la création, et au développement commercial.
  - Il est incarné par le manager visionnaire, le développeur, le conquérant. Et dans ses excès, par le manager qui enchaîne les idées sans jamais les concrétiser.
  - optimiste par nature, il est flexible, adaptable. Quand vous le mettez dehors par la porte, il revient par la fenêtre. C'est un créatif, plein d'idée, un conquérant, un stratège.
  - En situation de conflit, ou si on cherche à lui barrer la route, il va réagir en faisant pousser plus de branches. Il va rebondir avec souplesse. Il va plus facilement faire preuve de résilience.
  - Sa difficulté est d'élaguer les idées inutiles, et aussi d'aller au bout de ses projets, de les concrétiser...
  - Son management passe par son leadership et sa capacité à entraîner les troupes. Il séduit par ses idées.
  - Il va plutôt communiquer par l'écrit.
  
- ➔ Le Feu est associé au mouvement d'expansion, de structuration
  - En entreprise, il est associé à la visibilité : la communication par l'image et les médias.
  - Il est donc incarné par le manager charismatique, clairvoyant, qui galvanise les troupes autour d'un projet commun qu'il donne à voir.

- En situation de conflit, sa tendance va être de « brûler plus fort », ou de se faire oublier (sous les cendres) pour renaître plus tard...
  - Il va communiquer par l'image, par internet et va faire en sorte d'être visible. Les présentations Powerpoint lui sont familières...
- La Terre est associée à la fois à la stabilisation et au mouvement de transformation en profondeur (image de la tectonique des plaques...); profondément *Yin*, c'est un mouvement d'accueil, d'écoute, de transmutation.
- Dans l'entreprise, il est associé à la conduite du changement et à l'organisation, au cadrage.
  - Il est incarné à un manager posé, « carré », qui délègue, écoute, et cherche à ce que les relations humaines soient chaleureuses. C'est aussi le manager qui se préoccupe de la mise en œuvre des décisions, des stratégies, qui communique par son exemplarité, ses actes.
  - En situation de conflit, il va faire preuve de résistance, voire d'inertie. Il va faire bloc, recadrer s'il est en position de le faire. Il peut parfois paraître lent, mais une fois mis en mouvement il est fiable et ira jusqu'au bout.
- Le Métal est associé au mouvement de concentration. C'est le mouvement caractéristique de l'automne, où les arbres se débarrassent de leurs feuilles devenues inutiles ; c'est un retour au centre, un recentrage sur l'essentiel.
- En entreprise, il est la mission des services qui produisent des chiffres, nécessaires à la prise de décision et aux arbitrages. Les procédures en font également partie, comme tout ce qui vient codifier, standardiser, mettre en méthodes.
  - L'action de décider, de juger, d'arbitrer, d'évaluer, est typiquement Métal.
  - C'est un décideur ou un homme de chiffres.
  - Sa difficulté est de trancher à bon escient, sans excès, et sans agressivité ni sécheresse.
  - En situation de conflit, il va soit trancher, soit « fondre » et devenir malléable.
  - Il va communiquer en élaborant des procédures.
- L'Eau est associée au mouvement de circulation, plus ou moins souterraine.
- En entreprise, elle est associée à la communication orale, à la fluidité des réseaux (humains et informatiques !), à la circulation et aux déplacements.
  - L'eau va chercher à transmettre, à faire circuler (les informations, les compétences...)
  - En situation de conflit, elle va réagir en contournant l'obstacle
  - La communication interpersonnelle, par oral, lui est naturelle.

Derrière ces 5 mouvements, 5 dynamiques, on peut lire :

- 5 façons de se comporter
- 5 façons d'être efficace
- 5 façons de résoudre les conflits
- 5 façons de manager les hommes

→ 5 phases de vie d'un projet, d'une entreprise...

Cinq, pas une seule ! Encore une fois, ce qui compte est l'adéquation à la situation.

### *Comment savoir quel est notre élément ?*

Dans une optique de connaissance de soi et des autres, il paraît souhaitable de déterminer quel est l'élément dominant dans chaque personne.

Les BaZi apportent la méthode d'analyse. Au moment de la naissance se mettent en place ces éléments, qui déterminent les programmations de chacun.

Tout d'abord, il importe de préciser que, dans la plupart des cas, chacun des 5 éléments est présent dans chaque personne. Il peut manquer d'un élément, de deux de façon exceptionnelle. Ces manques peuvent être source de difficultés pour la personne, et nécessitent d'adopter des stratégies de contournement.

Un des éléments correspond au point d'ancrage, à la personnalité de la personne ; il va déterminer des modes de fonctionnement profonds. Ensuite, en fonction de la présence, de la force, de la liberté d'action de chacun des éléments, et de la sphère (société, famille, intimité..) dans laquelle ils s'expriment, on va pouvoir décrypter ces modes de fonctionnement, expliquer des événements du passé et donner les grandes tendances pour l'avenir.

### **Applications à ...**

La pensée chinoise classique et ses outils peuvent trouver des applications utiles dans les champs suivants :

#### Application à la gestion du temps

Les méthodes de gestion du temps occidentales nous enseignent la distinction urgent / important, nous apprennent à regrouper les tâches, à éviter les interruptions, à planifier des plages de temps pour réaliser telle ou telle tâche...

Toutes ces techniques restent justes. La pensée chinoise apporte des éclairages supplémentaires :

→ Avec les BaZi, l'on apprend à planifier les tâches... à une période où elles seront efficaces. Il y a des jours où il ne sert à rien de relancer un contact commercial ou de négocier un contrat : si votre richesse, ce jour-là, est bloquée, vous perdrez votre temps. Par contre au même moment il serait peut-être efficace de rédiger ce rapport sur lequel vous bloquez depuis des semaines ! Bref, quand ce n'est pas le jour, rien ne sert d'insister ! Et tant qu'à faire, autant choisir un lieu dans lequel cette activité sera facilitée... C'est le rôle du Feng Shui.

- ➔ Planifier les tâches laisse peu de place au Vide, et la logique des occidentaux consiste en général à remplir les journées. Les pauses sont parfois mal vues (elles sont tolérées pour les fumeurs, puisqu'on ne peut plus fumer dans les locaux professionnels ; mais les autres...) ; pourtant, le vide dans le planning permet au cerveau de reclasser les urgences, de traiter et décanter les informations reçues (l'excès d'informations ?), d'aplanir un jour des difficultés qui paraissent insurmontables la veille... Prendre 5 minutes pour respirer, faire baisser la tension, méditer, s'aérer, plutôt que céder à la panique et au stress, n'est pas forcément du temps perdu, mais plutôt la condition pour être efficace...
- ➔ Le Feng Shui utilise le concept de « sha Qi », ce qui signifie « mauvais Qi », « mauvaise énergie ». Est « sha Qi » ce qui nous encombre, nous prend de l'énergie, nous englué, nous empêche d'avancer... Il s'agit du désordre, de l'encombrement d'objets inutiles, cassés, mais aussi des relations, des pensées... L'on perd moins de temps à travailler avec, sur la table, uniquement ce dont on a besoin pour accomplir la tâche en cours. La pile de dossier nous renvoie toujours à la pensée « ah oui c'est vrai, j'ai aussi cette affaire à traiter... »
  - Faire le tri dans ce qui nous entoure, identifier puis chasser les idées, les relations, qui nous parasitent... cela est un premier pas dans la direction de l'économie de son énergie.
- ➔ Ce qu'il y a également derrière cette notion, c'est l'idée que, pour être efficace, il faut être vraiment présent à ce que l'on fait : « ici et maintenant » ; écouter vraiment l'interlocuteur qui présente un dossier. Ne pas envoyer des sms en réunion...

### Application au management d'une équipe : éloge de la différence... bien comprise !

#### *Composer son équipe, en comprendre la dynamique*

Supposons que nous ayons à construire une équipe, en recruter les membres. Bien-sûr nous allons nous poser des questions concernant le profil, les compétences, l'expérience. Et puis il y a la personnalité. Il y a fort à parier que nous allons avoir tendance à choisir des gens avec qui nous pensons bien nous entendre, donc plutôt... des gens qui nous ressemblent.

Est-ce la meilleure solution ?

Cela dépend... de notre carte énergétique, issue des BaZi, qui va nous aider à comprendre, dans nos racines intrinsèques, quel est notre vision de la notion d'équipe. Sommes-nous faits pour travailler en équipe, ou non ? Notre tendance naturelle va-t-elle être de partager, de valoriser nos coéquipiers, ou au contraire de les laisser dans l'ombre ? Il est clair que les profils énergétiques à recruter ne seront pas les mêmes dans ces différents cas.

Si nous recrutons des personnes qui nous ressemblent trop, le risque est qu'ils deviennent des rivaux, et qu'ils convoitent le même pouvoir que nous. Ressemblance énergétique n'est pas gage de bonne entente, ni d'efficacité, au contraire ! La complémentarité est bien plus intéressante au niveau d'une équipe.

En explicitant les différences, les BaZi permettent de les valoriser comme une richesse de l'équipe.

Supposons un manager qui a beaucoup de bois. Il a plein d'idées, il va vite, il est flexible... mais s'il n'est entouré que de gens qui lui ressemblent, il ne sortira rien de concret de cette équipe.

Si cette équipe a pour fonction de produire des idées, ce n'est pas très grave... si elle doit piloter des projets, il va nous falloir des personnes avec un peu de terre... Encore faut-il que l'équipe puisse digérer ce corps étranger !

Les BaZi constituent un outil pertinent pour décrypter les fonctionnements en équipe, déterminer et révéler les potentiels... Ils permettent d'explicitier les complémentarités, de décrypter des situations de blocage, de conflit d'équipe.

Notre équipe avec beaucoup de Bois a recruté une personne avec beaucoup de Terre. Celui-ci est malheureux, mal intégré ; les autres le trouvent trop lent, pas assez créatif, pas assez innovant... Pour autant, si cette personne quitte l'équipe, c'est toute la capacité de concrétisation de l'équipe qui s'écroule !

### Application à l'appréciation des performances

En évaluant la performance individuelle, et ce, dès le système scolaire, nos systèmes d'évaluation du personnel réduisent l'intérêt d'une coopération d'équipe dans laquelle la contribution de chacun serait difficilement identifiable... Et transforment chaque collègue en concurrent potentiel, qu'il convient donc de... détruire !

D'autre part, comme on le disait plus haut, nous sommes souvent dans une logique d'effort, de moyens engagés... Une situation qui évolue favorablement toute seule ne nous aide en rien à obtenir une bonne évaluation de fin d'année ! Il nous faut démontrer que c'est grâce à notre action, aux moyens que nous avons engagés, que l'on a obtenu ce résultat.

Quel gâchis, de passer du temps à tirer sur les racines du blé pour le faire grandir plus vite ! Quelle perte de temps, de moyens, quel augmentation du taux de rebut...

Comment évaluer la capacité d'un manager à « capter la propension des choses » ? Comment passer d'une logique de moyens « j'ai fait, j'ai engagé... » à une logique de résultat « j'ai obtenu... »... même si le travail s'est fait sans nous ?

C'est une des questions auxquelles doit répondre une entreprise occidentale qui voudrait rentrer dans ce mode de fonctionnement...

## Conclusion

La pensée chinoise classique, et les outils qu'elle a formalisés, permettent un vrai gain d'efficacité : atteindre les mêmes objectifs avec moins d'énergie, moins de stress et de souffrance.

Mais cela reste un changement majeur à gérer pour nos entreprises, car cela constitue une remise en cause des **représentations** de la performance (« je pense que je suis un bon collaborateur si je me comporte de telle façon » ou « mon collaborateur est performant s'il se comporte de telle façon ») et des **principes d'action** qui en découlent.



Il reste, aussi, à diffuser cette pensée chinoise, en l'expurgeant de son *decorum* et de ce qui peut, hélas, nous apparaître comme des superstitions.

## Bibliographie

Réussir sa vie avec le Tao, Didier GONIN, Ed. Albin Michel

La propension des choses, François JULLIEN, Ed. Points

Conférence sur l'efficacité, François JULLIEN, PUF

L'art de la Guerre, Sun Tzu

Les entretiens de Confucius, traduit par Pierre RYCKMANS, Ed. Gallimard

Philosophes taoïstes, bibliothèque de la Pléiade

Yi Jing, Cyrille JAVARY et Pierre FAURE, Ed. Albin Michel

Les rouages du Yi Jing, Cyrille JAVARY, Ed. Picquier Poche

Le discours de la tortue – Découvrir la pensée chinoise au fil du Yi Jing, Cyrille JAVARY, Ed. Albin Michel

Oser s'accomplir-12 clés pour être soi - Marie-Pierre DILLENSEGER, Ed Mama, 2019

La voie du Feng Shui - Marie-Pierre DILLENSEGER, Ed Mama, 2016, Interéditions