

CERISY



# Des possibles de la pensée

L'itinéraire philosophique  
de **François Jullien**

Sous la direction de

**Françoise Gaillard**  
**Philippe Ratte**

Textes édités par  
**Nathalie Schnur**

PHILOSOPHIE



HERMANN



COLLOQUE DE CERISY

Sous la direction de  
FRANÇOISE GAILLARD ET PHILIPPE RATTE

## Des possibles de la pensée

*L'itinéraire philosophique de François Jullien*

Textes édités par Nathalie Schnur



**hermann**

*Depuis 1876*

## Introduction

François Jullien a choisi de ne pas s'imposer dans la pensée.

Ayant ouvert son chantier dans l'*écart* des pensées de la Chine et de l'Europe, il n'a cessé d'organiser leur vis-à-vis, plutôt que de les comparer, afin de déployer entre elles un champ commun de réflexion. Étant conduit ainsi à circuler entre des domaines aussi divers que la morale, l'esthétique, la stratégie, les pensées de l'Histoire comme de la nature, il a en vue, par cette déconstruction menée du dehors, de détecter les partis pris enfouis, de part et d'autre, ainsi que de faire apparaître notre impensé. Façon aussi de faire lever les *fécondités* des cultures, plutôt que de les considérer sous l'angle de leur « identité » ; ainsi que de relancer la philosophie en la désenlisant de ses atavismes.

Le colloque de Cerisy a tenté un bilan de cette démarche aventureuse. Car celle-ci n'a pas manqué de produire des dérangements tant en philosophie que dans l'orientalisme. On y a considéré par conséquent les risques encourus, les difficultés affrontées ainsi que les effets de « bougé » obtenus des divers côtés. On y a sondé également l'incidence que peuvent avoir ces croisements ainsi que les dé- et recatégorisations engagées sur les pratiques de l'art, de la psychanalyse, de la politique ou du management.

Le colloque a pris aussi en compte l'inflexion plus récente du travail de François Jullien ramifiant des fils aussi divers autour de la question du « vivre ». Il s'est interrogé notamment sur la nouvelle façon de philosopher à laquelle, faisant bouger la frontière entre littérature et philosophie, cette mutation entraîne.

Ont été invités à ce colloque non seulement des philosophes et des sinologues, mais aussi ceux dont cette stratégie oblique peut croiser le travail et la réflexion.

# Table des matières

Introduction.....	5
-------------------	---

## OUVERTURE

I. De l'urgence de penser autrement par <i>Françoise Gaillard</i> .....	9
II. À l'écart des bécarres par <i>Philippe Ratte</i> .....	27

## I. LOGOS ET DAO

<i>Logos et Dao</i> par <i>Léon Vandermeersch</i> .....	53
--	----

## II. ÉCART, ALTÉRITÉ

I. Glissements progressifs de l'altérité par <i>Daniel Bougnoux</i> .....	71
II. Franchir les limites pour redéployer les possibles par <i>Sophie de Mijolla-Mellor</i> .....	83
III. <i>Philosophia Barbarorum</i> ou la pensée de biais, ni même ni autre par <i>Roger-Pol Droit</i> .....	97

## III. EFFICACITÉ, STRATÉGIE

I. Si l'efficacité va sans la volonté, quand l'épistémologie contextuelle quitte la méthodologie normative par <i>Le Huu Khoa</i> .....	113
II. La pensée de François Jullien invite les dirigeants d'entreprise à revisiter la notion de transformation par <i>Marc Smia et Philippe Ratte</i> .....	123

## IV. DE L'UNIVERSEL

- I. L'universalisme est-il bien l'inéluctable destin  
de la philosophie morale en général ?  
par *Mark Hunyadi* ..... 155
- II. L'universalisable, l'universalisant  
et les technologies du numérique  
par *Michel Wieviorka* ..... 173

## V. DE L'INTIME

- I. L'intime et le politique, ou la fin de l'extériorité  
par *Tiphaine Samoyault* ..... 183
- II. La tournure métaphysique de l'intime  
par *Patrick Hochart* ..... 197
- III. Subjectivité et culture de soi :  
François Jullien et l'Intime  
par *Bernard Sichère* ..... 211
- IV. Pensée de l'affinement, sagesse du milieu, une autre  
subjectivité : François Jullien et Zhuangzi  
par *Dandan Jiang* ..... 221

## VI. DE L'IMMANENCE AU POÉTIQUE

- I. Vivre et penser la variation dans le « Jardin imparfait »  
des Modernes : la trace de Montaigne  
par *Jean-Charles Darmon* ..... 235
- II. Le « temps logique » et la *krisis*  
par *Robert Hugo Ziegler* ..... 263

## VII. STRATÉGIE DU SENS

- I. Le dia-logue et son au-delà apophatique :  
avec François Jullien  
par *William Franke* ..... 283

II. L'usage poétique de la description de la valeur allusive  
par *Philippe Beck* ..... 305

### VIII. ENTRE-LANGUES

I. Dévisager : sur « les possibles de la pensée »  
de François Jullien  
par *Xavier North* ..... 319

II. François Jullien en chinois et en Chine  
par *Esther Lin* ..... 327

### IX. ENJEUX CONTEMPORAINS

I. Le terrorisme créateur de François Jullien  
par *André Chieng* ..... 363

II. De nos conventions du vivre et du peu de réalité  
par *Hervé Juvin* ..... 373

### X. PHYSIQUE DU COMMENCEMENT

Quand ça change, qu'est-ce que ça change ?  
par *Étienne Klein* ..... 399

Les auteurs.....415

## II

# La pensée de François Jullien invite les dirigeants d'entreprise à revisiter la notion de transformation

MARC SMIA,  
SENIOR VICE-PRÉSIDENT DE KEA & PARTNERS  
ET PHILIPPE RATTE

On croirait les philosophes et les managers voués à ne jamais se croiser davantage que des avions et des trains, les uns sillonnant l'empyrée, les autres tirant les lourdes charges qu'il faut acheminer sur terre.

L'un des bienfaits d'une atmosphère de crise par laquelle s'inaugure le *xxi*<sup>e</sup> siècle est que ni les uns ni les autres ne sont plus à l'aise dans leur élément, et qu'il est devenu aussi vaporeux de se griser de métaphysique que prétentieux de se prendre pour un acteur démiurgique.

Tant la philosophie que le management semblent rencontrer en ce siècle des résistances à leur libre expansion, et ce point commun est peut-être de nature à les tourner l'un vers l'autre. C'est notamment ce que permet une approche non universitaire du travail de François Jullien.

## I. POSER L'ÉCART ENTRE TRANSFORMER ET CHANGER

Une entreprise est une instance en transformation continue.

Les catégories du management et de l'organisation, d'une part, de la stratégie, de l'autre, pour utiles qu'elles lui soient, manquent son essence même : toutes deux en effet tendent à fixer des normes – objectifs précis pour l'une, exécution correcte pour l'autre –, alors que la réalité chargée d'appliquer la stratégie et de profiter du management/organisation (l'entreprise) est par nature un système en transformation.

Cette inadéquation irréductible des deux catégories fondamentales de la conduite classique des entreprises est périodiquement corrigée par le recours à la notion de *changement*, au pluriel, voire au singulier.

Mais cette notion à son tour tend à se présenter comme une procédure, un parcours semblable à la marche d'un escalier ou la chambre d'une écluse. Faite pour ajuster deux rigidités (la stratégie qui éclaire et le management/organisation qui assure), elle fonctionne elle aussi comme un mécanisme. La « gestion du changement », qui est souvent un changement de gestion, se présente explicitement en général comme une interface entre stratégie et management/organisation, et finalement comme une norme à son tour. Il existe même des consultants spécialisés en changement, qui se prévalent d'une quasi-science de cet exercice, comme s'il s'agissait d'une entreprise de plein exercice, ayant à son tour des stratégies et des techniques de management! On finirait par en oublier que l'entreprise est un corps vivant ayant sa dynamique propre au sein d'un environnement également vivant et en perpétuelle évolution! Cette médecine du changement en finirait par oublier que son patient est *a priori* fait pour être et rester en bonne santé!

La vérité, c'est que l'essence de l'entreprise est la transformation, et cette qualité constitutive demande à se communiquer tant à la conduite courante d'un présent, qui par essence est transformation, qu'à celle d'un avenir qui par nature appelle de la transformation. Il faut donc repenser l'essence du management/

organisation, comme celle de la stratégie, à partir de la transformation et non l'inverse. Management/organisation et stratégie doivent découler de la transformation, alors que le changement, on l'a dit, est une variable d'ajustement entre le management/organisation et la stratégie. C'est un changement complet de perspective, qui définit les techniques requises par rapport à l'élan vital premier de l'entreprise et des équipes qui la constituent au lieu de faire de ces dernières les variables et paramètres d'un codage technocratique des systèmes censés régler l'entreprise comme une horloge.

Pour le dire en termes très simples, là où le changement est le passage supposé d'un point A à un point B, la transformation est une dynamique permanente, imperceptible, dont on ne prend souvent vraiment conscience qu'*a posteriori*. Elle relève de la dérivée des courbes, elle-même gouvernée par la dérivée seconde, et non de la succession des points sur la courbe. Gouverner, c'est donc agir sur la dérivée seconde, celle qui module le principe de transformation, et non s'assurer que la courbe résultante enregistre des incréments.

Trois autres traits peuvent aider à distinguer la transformation du changement. Ce dernier est discret (en ce sens qu'il s'opère entre deux états distincts puis s'interrompt, quitte à reprendre plus tard vers un troisième état différent), et il est ciblé, alors que la transformation est continue et ne peut rien laisser en dehors de son mouvement.

S'il est permis de jouer sur les mots, le changement se fait *entre* deux états distincts, tandis que la transformation *entre* dans la constitution même de la structure concernée, et lui appartient substantiellement, de manière insécable. C'est une différence fondamentale, puisque la première ajuste un écart constaté entre un état existant et un état souhaité, tandis que la seconde veille à assurer en permanence l'état optimal global *et* ses meilleures chances d'évoluer favorablement. On remarque immédiatement, à partir de cette différence, combien le changement procède d'une vision fixiste, qu'elle a pour fonction de rendre tenable en l'ajustant régulièrement, tandis que la transformation correspond à la nature vivante d'un organisme

toujours imparfait, mais apte à s'adapter efficacement aux conditions toujours mutantes de sa continuité.

Enfin, le simple fait que l'entreprise soit par excellence une structure conçue pour articuler le dedans et le dehors, une communauté au travail avec un ensemble de partenaires externes, dans le but de créer de la valeur, interdit de raisonner en termes de changement, sinon pour rattraper des retards. En effet, ces deux communautés (le dedans et le dehors) sont par nature travaillées par une mutation continue, de sorte que leur articulation exige une plasticité permanente. La transformation est en affinité naturelle avec cette plasticité, qu'elle exploite et valorise de manière continue, alors que le changement est une sorte de remède de rattrapage à des écarts non désirés que les évolutions discordantes ont introduits dans l'équation originelle. Et comment de tels écarts à rattraper n'interviendraient-ils pas dès lors que l'un des deux côtés du système se pense, s'organise et fonctionne selon des formules tendant à le rigidifier, et que l'autre – à savoir, la communauté des partenaires – continue à se métamorphoser sans cesse? Au lieu d'avoir à subir les écarts entre une entité intérieure pensée comme *ego* et un monde extérieur pensé comme *eco* (selon la vision sommaire, tellement occidentale, qui prête à l'acteur plein d'*ego* un ascendant sur le système, réduit à ne lui faire qu'écho – la pensée chinoise inviterait à une lecture exactement inverse!), tout l'art est de prendre appui sur ces écarts et les faire travailler en permanence pour engendrer de l'adaptation réciproque.

Il convient à cet effet de penser l'entreprise comme une aire triangulaire dont les trois sommets seraient la communauté du dedans, celle des concurrents et celle des partenaires (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.). Tout l'enjeu est alors de donner à ce triangle de sustentation la forme la plus équilatérale possible, c'est-à-dire de construire trois dimensions de communauté (que pourraient figurer les côtés du triangle) capables de converger de manière équitable et de se recouvrir de manière concordante sous les espèces de l'aire du triangle en question. De toute évidence, une telle dynamique implique tellement d'acteurs et de facteurs qu'il est déraisonnable de vouloir la commander,

tout au plus peut-on espérer la piloter, moyennant l'engagement de tous, et le partage entre eux d'une ambition commune tenant compte de leurs intérêts différents. De toute évidence encore, cela suppose une prise en compte de la diversité non pas comme collection de différences, mais comme variété constitutive d'une communauté globale travaillant dans le même sens. Adopter cette démarche a un effet fractal : si on la juge bonne sur le plan le plus global, où elle s'impose avec l'évidence de la nécessité, alors il est bon de la faire prévaloir, y compris à l'intérieur de l'enceinte de l'entreprise, sous peine de rencontrer un effet de turbulence préjudiciable si, à une interface quelconque, la fluide logique ambiante devait se frotter à une logique contraire de pilotage rigide.

Ces éléments montrent combien la transformation est le trait naturel de l'entreprise et de toute organisation, et combien il importe à la santé des systèmes d'être en état permanent de disponibilité envers elle, quitte à y perdre un peu de l'efficacité momentanée qu'on cherche d'ordinaire en les conformant à des modèles stricts et immuables. L'unité d'un système ainsi en état d'interaction permanente avec son environnement comme avec lui-même<sup>1</sup> lui vient alors de sa raison d'être – produire de la richesse, de la valeur et du sens – et de la vision qu'il s'agit de formuler, faire vivre, et mettre en œuvre à son tour comme un acteur majeur de plein exercice.

## II. *TRANSFORMER, C'EST LE CONTRAIRE DE CONFORMER*

Il en résulte forcément que la transformation exige une vue synthétique complète, prenant en compte tous les aspects de l'entreprise, depuis son histoire jusqu'à ses finalités en passant

---

1. On est en somme dans l'ordre du fameux vers que Corneille met dans la bouche d'Auguste : « Je suis maître de moi comme de l'univers », mais à l'envers : « Il convient que je sois disponible à moi-même comme je le suis à l'univers (que cela me plaise ou non, c'est un fait) » ! *Moi* étant n'importe quelle entité de rang inférieur à l'univers, c'est-à-dire toute structure, si grande soit-elle, en descendant jusqu'à tout individu, si modeste soit-il.

par sa culture, son métier, ses acteurs internes et externes, la concurrence et les ressources – bref, tout ce qui concourt à déterminer son destin.

Un tel éventail exclut d'emblée qu'un seul cerveau se charge de l'affaire. Personne n'a barre sur tant de paramètres et de variables. En outre, l'entreprise met en œuvre un nombre de personnes toujours important (ne serait-ce que ses clients et fournisseurs, et en général un personnel de plusieurs personnes), de sorte que la transformation passe nécessairement par leur concours.

La première loi de la transformation est qu'elle mobilise nécessairement tous les acteurs concernés, du plus inerte au plus dynamique.

La seconde loi en découle : elle dit que le leader, ou le groupe qui porte la responsabilité de l'identité, *donc* de la transformation permanente de l'entreprise, ne peut se penser comme les « démiurges » maniant le levier d'Archimède pour faire se mouvoir le système moyennant changements, mais qu'il doit d'abord et avant tout se penser et se conduire en ferments de transformation – le mot « ferment » étant choisi ici pour l'analogie qu'il permet avec la levure du pain ou de la bière, qui « lèvent » par eux-mêmes moyennant ce ferment – lequel, en dépit de sa graphie, *ouvre* au lieu de... *fermer*!

S'il faut le dire encore, le changement se présente comme un outil entre les mains d'opérateurs qui se jugent aptes et fondés à modifier un système humain, alors que la transformation est un processus propre à ce système, qui fait appel, comme à des adjuvants, à ces mêmes responsables, mais en qualité de facilitateurs et non plus de manipulateurs. D'ingénieurs du changement, on leur demande de passer au statut de parties prenantes qui s'ingénient elles-mêmes à changer pour aider à la mue globale d'un système dont l'identité pérenne est précisément de *devenir continûment autre*.

Cette évidence modifie complètement l'optique selon laquelle dirigeants et employés peuvent considérer leur entreprise. Les dirigeants ne peuvent se croire seuls habilités à assurer sa transformation continue, et les employés ne peuvent s'exonérer

de la responsabilité d'y concourir au premier chef. Ces deux groupes partagent une commune responsabilité envers la nécessité d'éviter ruptures ou métamorphoses en assurant la transformation. Ruptures et métamorphoses sont en effet deux figures de l'altération qui, pour être opposées, n'en ont pas moins en commun de faire passer d'un état A à un état B bien distinct. Elles ont pour effet identique de rompre avec la continuité dans l'être de l'entreprise. L'une se traduit par une cessation partielle ou totale. L'autre signifie que la transmutation est allée si loin qu'il ne reste plus rien d'identique.

La transformation, au contraire, inscrit dans le patrimoine identitaire même de l'entreprise son renouveau continu, qui par nature exclut dès lors les ruptures sans jamais mener non plus à des métamorphoses aliénantes.

Soit dit en passant, il suffit d'observer l'actualité économique pour noter que ruptures et métamorphoses sont les effets principaux du management et de la stratégie tels qu'on les pratique de plus en plus... La démarche de transformation s'y prendrait exactement dans l'autre sens. À l'opposé des effets destructeurs qui résultent sous nos yeux de la brutalité des changements, notamment sur le plan humain, elle est pensée de longue main, conduite en continu et réalisée chaque jour *par* les hommes et femmes concernés, dans une commune intelligence de la finalité supérieure partagée, qui reste la création optimale de valeur : cela se fait naturellement par production de valeur, mais l'optimum inclut aussi dans la durée la prise en compte des inévitables destructions de valeur entrant dans le bilan final, et suppose donc leur minimisation concertée, à laquelle la coopération de tous aide énormément. Le système dominant actuel est verrouillé sur la seule dimension de production de plus-value par production de biens et services, et pour maximiser cela il externalise tous les coûts de destruction de valeur qui vont avec, se comportant globalement de manière minière : on exploite un gisement jusqu'à épuisement, puis on passe à un autre en laissant une friche derrière soi. Or notre siècle ne permet plus cette perpétuelle prolifération productive génératrice de renouveau perpétuel des sites productifs doublé

par une multiplication des sites ravagés (on pense à Détroit, par exemple), parce que la planète est en train de devenir un tout unifié et rétréci, contraint de se penser comme un unique ensemble en cours de transformation et non plus comme un semis de fronts pionniers. Cela appellera une révision de notre manière de penser le monde, dans laquelle la pensée ancestrale chinoise est appelée à jouer un rôle d'enrichissement.

La culture occidentale n'a pas placé « transformation » au cœur de sa vision du monde, qui repose davantage sur une dynamique de modification en vue d'un but. Elle n'est donc pas à l'aise dans cette approche, que ce soit dans son lexique ou par les métaphores qu'elle nous propose... En revanche, la Chine a pensé la transformation très en amont, avec le Yi Qing.

Dans le monde du conseil comme dans celui de l'entreprise, les méthodes en vigueur font appel à un fonctionnement séquentiel (modélisation – passage à l'action), puissant.

Il correspond au modèle archétypique de la culture occidentale, qui combine un modèle et un héros dont la parfaite congruence va produire des effets certains. On devrait pourtant savoir que ce syndrome a des limites au moins depuis la *Chanson de Roland* – héros absolu, conforme au modèle du parfait chevalier, mais finalement mal avisé en ce que sa fidélité prétentieuse au modèle du héros l'expose à être écrasé par l'armée sarrasine, visiblement supérieure en nombre : on peut vouloir et savoir sans toujours pouvoir. Encore faut-il prendre en compte le potentiel de situation, auquel Roland est manifestement resté sourd, malgré les bons conseils du sage Olivier. Mais l'Occident n'a pas appelé « Chanson d'Olivier » sa plus ancienne chanson de geste !

Il arrive que les forces ou les inerties à surmonter soient supérieures au potentiel de l'acteur, même héroïque, même archétypique. L'intelligence voudrait alors qu'on parte de l'analyse de ces forces et inerties, qu'on les fasse jouer ou qu'on les neutralise, voire qu'on les laisse jouer si l'ambition de peser sur leur cours s'avère encore excessive. Dans tous les cas, il est sage de se rappeler que le monde est plus fort et plus grand que l'individu, même gonflé du sentiment de sa toute-puissance,

et qu'être « maître de soi comme de l'univers » est une formule sublime, mais qui doit le rester !

Cependant, cet idéal type est si prégnant dans la pensée occidentale que le seul fait de s'en affranchir pour tenter une démarche de transformation issue de la tradition chinoise demande déjà à soi seul une démarche courageuse et difficile, qu'il faut d'abord faire accepter, et qui passe toujours par une prise de risque de la part de qui en prend la responsabilité.

Il y a donc avantage à méditer l'apport de la pensée chinoise, encline (pour des raisons qu'il n'y a pas lieu d'explorer ici) à soupeser le sens des choses et rechercher la manière la plus pertinente de s'y mouvoir – et non de s'y conformer, comme une interprétation hâtive le suggérerait par antiphrase avec l'idéal prométhéen des Occidentaux. Le sage chinois n'a nullement la bassesse de s'accommoder des conditions constatées, mais l'intelligence d'en tenir le plus grand compte parce que, loin d'être un état à subir, elles se présentent toujours comme un bouquet d'opportunités à saisir, et qu'il est beaucoup plus avisé d'en tirer parti avec talent que de s'en prendre à elles avec arrogance. Sa posture est tout aussi dynamique et créatrice que celle du héros occidental, à cette différence près qu'il commence par examiner toutes les dynamiques, latentes ou patentes, dont il lui est loisible de tirer profit, avant de se proposer de leur opposer sa propre intention contingente. Ainsi le marin manœuvre-t-il sur l'océan en jouant des éléments plutôt qu'en prétendant tracer sa route comme sur un sol ferme. Ce n'est pas dire qu'il se laisse balloter par les flots !

On peut débattre à l'infini des avantages comparés de l'une et l'autre démarche : la manière occidentale de penser a bouleversé le monde et édifié un ordre humain dont l'extraordinaire succès suscite l'admiration. En revanche, il a causé beaucoup de dégâts et n'est sans doute plus soutenable, du jour où l'humanité à laquelle il a permis de croître et multiplier commence à rencontrer des limites insurpassables.

*Il ne peut donc s'agir d'opter entre les deux, mais plutôt d'inventer une manière chinoise d'être Occidental, une manière occidentale d'être Chinois – bref, une nouvelle approche imaginative*

du monde qui, plutôt que de rester devant la béance entre ces deux modèles comme l'âne de Buridan qui demeure interdit ou comme Gribouille qui choisit toujours la mauvaise solution, prenne appui sur l'ouverture que leurs lèvres opposées semble dessiner afin d'inventer de nouveaux passages.

### III. TIRER PARTI DE CONCEPTS FÉCONDS : CINQ EXEMPLES

Le travail de François Jullien, qui a exploré justement cet *écart* aussi bien que cet *entre* (les notions sont fort distinctes), est à cet égard un point de départ fécond pour explorer de nouvelles ressources aussi bien pour l'individu que pour les organisations. On peut s'en convaincre en examinant combien cinq concepts qu'il propose à la psychanalyse<sup>2</sup> à partir du corpus chinois (pourtant hermétique à la psychanalyse) aident à promouvoir la logique de transformation, à la fois comme principe et comme méthode – car il est évident qu'on ne peut proposer la transformation comme principe sans l'utiliser comme méthode jusque dans cette proposition liminaire.

#### 1. L'« entre-deux »

François Jullien a conduit son travail en s'intéressant aux écarts entre la pensée occidentale et la pensée chinoise. En mettant en évidence par ces écarts l'impossibilité de penser avec sûreté aussi bien depuis un autre système qu'à l'intérieur d'un des deux systèmes, ce travail ouvre la question de l'*entre*, c'est-à-dire d'un espace qui ne soit ni l'un ni l'autre système<sup>3</sup>, qui n'est donc pas un système et qui cependant peut seul abriter une pensée apte à entendre lesdits systèmes. Au départ entrevue comme un entre-deux, puisqu'on est parti de deux ensembles mutuellement hétérotopiques, cette aire ne se laisse penser que

---

2. F. Jullien, *Cinq concepts proposés à la psychanalyse*, Paris, Grasset, 2012.

3. C'est au fond l'application à la pensée non mathématique du théorème de Gödel, tandis que la définition de l'*entre* relèverait de la relation d'incertitude de Heisenberg, un des principes fondamentaux de la mécanique quantique.

comme un *entre* tout court, c'est-à-dire un non-lieu pourtant indispensable pour se mouvoir vers l'un et l'autre système. Cela situe l'acteur ou le penseur dans un lieu affranchi de toute contrainte de position. Il est au contraire dans un champ de « possibles ». En suivant le travail de François Jullien, on est ainsi amené, par les voies de l'évidence démonstrative, à passer d'une pensée de la différence à une pensée de l'*écart*, puis d'une pensée de l'*écart* à une pensée de l'*entre*.

Quand on pense à partir de la différence, on renforce les problématiques identitaires. Par définition, elle suppose au moins deux identités trouvant chacune en elle-même un principe identitaire distinctif, qui ne doit rien à l'autre. La différence est le maître outil des typologies et des nomenclatures.

Or nous sommes structurés par cette façon de regarder le monde. Nous sommes ainsi naturellement portés à renforcer les typologies, les segmentations, les fragmentations. Nous renforçons l'identité au détriment du flou de l'existence.

La pensée de l'*écart*, elle, ouvre un espace de réflexivité (et donc d'ouverture vers le dehors, une pensée ouverte aux surprises de la vitalité) et non d'identité (c'est-à-dire de repli sur soi, régressif). L'*écart* résulte de la distance, c'est lui qui organise la séparation signifiante et confère aux éléments en présence des caractères distinctifs. Le sens de chaque élément procède de sa relation aux autres, au lieu d'être réputé résulter de son essence préalable. Cette distance ouverte par l'*écart* permet un dévisagement réciproque de l'un par l'autre, un apprentissage mutuel de la *différance*, pour l'écrire comme Derrida.

Alors que l'identité se proclame, se revendique, fait volontiers tapage, l'« *entre* » ne se fait jamais remarquer. Il est silencieux, implicite, ambigu. La pensée occidentale ne s'en est guère souciée. C'est en général pour les Occidentaux une situation d'instabilité anxiogène dont il faut sortir à tout prix. La Chine, au contraire, a développé cette intelligibilité de l'« *entre* », et cet acquis est d'un grand secours. En effet, les processus de transformation sont traversés par l'« *entre* » et le prennent même comme lieu d'élection. On comprend pourquoi penser en termes de transformation est si contre-intuitif pour les entreprises pétries

au modèle managérial euro-américain : cela oblige en effet à se tenir exactement là où cette pensée managériale exclut qu'il y ait quoi que ce soit à considérer. Aussi penser à partir de l'« *entre* » nous oblige-t-il nous-mêmes à un travail de transformation de notre regard, de manière à pouvoir envisager les transformations.

Un premier pas est de passer du face-à-face (entre deux situations successives, deux partenaires opposés) à l'*écart* observé entre elles. C'est un premier changement de paradigme, puisque, au lieu de partir des contraires, on s'installe dans ce qui les relie en les séparant.

Le deuxième pas est alors de penser en termes d'*entre*, et de positiver cet espace séparateur pour en faire le terrain de rencontre possible.

Le troisième pas est d'amener les parties initialement opposées à se penser comme les bords de cet *entre*, c'est-à-dire parties prenantes d'un même tout, quitte à en occuper deux franges différentes.

On est ainsi passé de l'étrangeté mutuelle originelle à une acceptation d'un lien de différence, voire *différance*, qui devient à son tour facteur de relation, donc d'unité, donc d'appartenance à un même tout. C'est un renversement copernicien !

L'exemple de la démarche de François Jullien aide à comprendre cela : de même qu'elle passe par la Chine pour redécouvrir la pensée grecque, de même pour redécouvrir nos entreprises sommes-nous peut-être aussi amenés à passer par la Chine, afin d'accéder à une capacité de penser l'espace interstitiel – amniotique, pourrait-on presque dire – qui baigne tous les aspects de l'entreprise et s'avère à ce titre le lieu même de toute transformation possible.

Cette manière de faire travailler l'écart est une véritable inspiration pour enrichir les pratiques de conseil auprès des dirigeants d'entreprise. Elle ouvre de nouvelles pistes dans la façon de poser les problèmes : au lieu de commencer par réaliser les diagnostics, c'est-à-dire de faire passer un savoir « à travers », il s'agit de partir des écarts constatés et de les faire travailler pour qu'ils accouchent en quelque sorte d'une logique de situation issue du réel, et non formulée du dehors.

Il faut pour cela commencer par penser l'écart autrement qu'en termes d'opposition, le prendre comme un moteur thermodynamique, où deux pôles font passer de l'énergie entre eux par, précisément, l'*écart* que la machine organise entre eux.

Envisager les choses de cette manière permet l'innovation.

Les marques de luxe, par exemple, ont pris conscience de l'importance de voir incarner les attributs de leur marque, leurs valeurs, leur image, dans la relation vivante avec leurs clients, à travers leurs conseillers de vente. Deux fonctions de l'entreprise *a priori* très distantes l'une de l'autre : les RH et le marketing, qui sont concernés par cet enjeu. La fonction ressources humaines est le reflet même du « dedans » de l'entreprise, avec ses préoccupations de management, de cultures, de pratiques. La fonction marketing est intrinsèquement ouverte sur le « dehors », sur le marché et l'image de marque. C'est Hestia et Hermès ! Il y avait un « *entre* » à combler pour rendre réelle l'incarnation des valeurs de la marque dans la relation client. L'idée de la « Signature Relationnelle », champ de tension fécond entre des problématiques de management, portées par les RH, et des problématiques marketing, qui s'arrêtaient à la relation avec le consommateur par le véhicule de la communication, a surgi comme une expression de cet « *entre* » et s'est imposée comme un vecteur matriciel pour les deux fonctions ainsi connectées. La décision d'achat d'un produit de luxe se faisant pour l'essentiel dans la relation interpersonnelle entre client et vendeur, l'idée s'est peu à peu imposée que l'entre-deux pouvait être un gisement de valeur pour les entreprises concernées, et d'innovation pour les consultants. L'entreprise pour laquelle cette démarche a été mise en place a repris par la suite le leadership sur son marché.

Un autre champ sur lequel l'entre-deux est pertinent, c'est tout ce qui est relatif à la culture. Les entreprises sont plus que jamais conscientes que la culture est créatrice de richesses, d'où leur préoccupation croissante pour cet actif immatériel. À travers l'analyse de l'écart entre les valeurs personnelles, les valeurs vécues dans l'entreprise et les valeurs désirées, l'organisation peut prendre conscience des écarts et les formuler.

C'est tout l'objectif des outils CTT (*Cultural Transformation Tools* – Outils de Transformation Culturelle) mis au point par Richard Barrett. Par sa simple mise en évidence, cet écart amorce des dynamiques de transformation.

La prise en compte des écarts, en engendrant l'émergence de l'*entre*, aide à donner une origine vivante à ce qui est commun aux protagonistes. Autant la prédication sur les valeurs de l'entreprise et la nécessité d'aller dans la même direction laisse les gens goguenards, autant l'expérience de l'*entre* procédant des *écarts* (au lieu de les gommer ou de les éluder) produit spontanément du commun. L'exploration des variations engendrées par la vibration de l'écart dégage des tensions fécondes, propres à créer de la dynamique vraie. La dimension commune n'a même pas à être laborieusement appropriée, puisqu'elle a été enfantée dans le travail des écarts, à travers le façonnement d'un *entre* reconnu authentique.

Pour le dire simplement, le management classique se propose de réduire – et, si possible, supprimer – l'*entre* : l'entreprise doit avoir prise sur l'*entre* et ne finir, idéalement, que par faire une seule et même structure complètement cohésive. Alors qu'elle est un montage, on voudrait en faire un moulage, dont l'identité serait dès lors tout d'un bloc et le fonctionnement une fois pour toutes optimisé. C'est l'idéal implicite des chaînes de montage taylorisées. Quand il faut malgré tout changer, on *restructure*, le mot dit bien ce qu'il veut dire : on remplace une structure par une autre, avec plus ou moins de déchet à la clé, mais c'est un bloc qui se substitue à un autre, et non une communauté qui modifie sa géométrie.

## 2. Transformation silencieuse

Si la transformation est un état permanent, il n'y a aucune raison pour qu'elle se signale à sons de trompe. On ne se trompe pas en la discernant justement à sa discrétion même. Idéalement, elle a même vocation à n'être pas même identifiable, ce qui est le contraire exact de toutes les stratégies de changement (« le changement, c'est maintenant » restera comme l'archétype du genre, dans toute l'absurdité trompeuse de l'oxymore

que représente cette formule. La suite en a bien prouvé toute la nocive fausseté!).

La transformation opérant en permanence et sur tous les aspects de l'entreprise recourt à des effets imperceptibles et diffus, dont l'essentiel est qu'ils concourent à une cohérence globale – alors que le changement s'affirme au contraire comme une rupture, le triomphe d'un aspect sur d'autres.

Les transformations les plus importantes restent sans effet sonore, inspirées des processus de capillarité, d'induction, d'infusion ou encore de catalyse : des transformations silencieuses. À l'image du processus de vieillissement, toutes les entreprises sont traversées par des transformations silencieuses. Tout l'art est dès lors, pour elles, de passer de ces transformations silencieuses *subies* à des transformations silencieuses *voulues*. Certains changements peuvent en être des éléments, mais le processus en tant que tel recourt à des mutations bien plus complètes et complémentaires.

Tandis qu'à un projet annoncé en fanfare tout le monde réagit en préjugant qu'il y a de fortes chances pour qu'il accouche d'une souris, le principe de transformation silencieuse permet de montrer par les actes et les résultats les effets concrets d'un travail en profondeur. Il est à l'œuvre longtemps avant que ses bénéficiaires ou acteurs ne s'en aperçoivent, de sorte qu'il leur est difficile de s'y soustraire. Devant une vanne qu'on ouvre, chacun se gare en attendant que le déluge soit passé; mais, doucement emporté par un lent courant de marée, chacun pense à manœuvrer pour rester dans le lit de la ria.

Accepter la transformation silencieuse est, bien sûr, un premier défi en soi pour ceux qui se sentent investis de la responsabilité de faire aboutir l'évolution souhaitée. Elle prend toutes leurs habitudes à contrepied, et dissout toutes les assurances que procurent des plans d'action bien calés. Elle ouvre à l'incertain pour capter le possible, au lieu de baliser de jalons certains la promotion du prescrit.

Le mode d'agir silencieux se présente d'emblée comme une remise en cause des démarches traditionnelles : réunions de lancement solennelles, kits de communication, efforts

de mobilisation, création de moments forts... *Tout* le registre du mode « projet » est fondé sur de la communication sonore, et il devient ici non seulement inutile, mais encore nuisible.

Car la transformation ne se décrète pas, elle s'enclenche puis s'accomplit tout autrement que ce qu'on aurait initialement programmé. Par exemple, le déblocage des relations crispées entre une entreprise bien connue et son prestataire a pu se faire en renonçant aux méthodes éprouvées. De multiples réunions de cadrage et des déclarations d'intention avaient déjà eu lieu entre les managers. Toutes avaient échoué : les équipes ne travaillaient pas mieux ensemble... Une expérience de « Vis ma vie », c'est-à-dire de vacances croisées, chacun allant passer quelques heures avec son partenaire, à son poste, a dénoué les préventions et ménagé l'harmonie requise. Il n'y a pas eu de grandes annonces, cela s'est fait, tout simplement. On est passé d'une attitude consistant à poser des actes de haut en bas, à une démarche fondée sur l'amorce de processus horizontaux. L'une et l'autre équipe ont mieux compris les contraintes et les enjeux réciproques. Elles ont commencé à s'entendre pour préparer leurs journées et mieux travailler ensemble, au service de leurs clients communs. On a pu *a posteriori* mesurer que le processus de changement initialement mis en œuvre avait rendu plus difficile une évolution qui était pourtant tellement dans la nature des choses qu'il suffisait de laisser la transformation s'opérer entre les protagonistes, qui y avaient un intérêt commun et détenaient les clés du succès pratique. Encore fallait-il à cet effet démonter les préventions et blocages en place, pour ménager l'amorce des possibles. On voit comment le mot *manager*, barbarisme devenu comme verbe synonyme de *diriger*, gagnerait tout simplement à être rapatrié vers son étymologie de *ménager*, dans le double sens qu'à ce verbe de *permettre*, et de *tempérer*.

Tout un champ lexical naît à partir de la transformation silencieuse. Utiliser un simple mot plutôt qu'un autre, en jouant sur tout son champ de significations et en exploitant l'imaginaire qui lui est rattaché, peut être extrêmement puissant – l'exemple ci-dessus du mot *manager* suffit à le démontrer. L'important

est de dénouer les brassières qui inhibent les acteurs du système sans les effrayer, sans induire de stress ni de désorganisation, sans provoquer de brusques raidissements. Très souvent, l'identification correcte et précise du sens qui s'attache à l'état désiré suffit à amener tout le monde autour de ce repère. Une fois le sens de l'action rendu sensible et intelligible à chacun, tous lui apportent spontanément leur énergie et leur créativité, surtout s'ils ont concouru à inspirer la formulation de ce sens.

L'image de l'infusion convient assez bien pour décrire les voies et moyens de cette puissance. L'infusion est le procédé qui permet de faire migrer les principes actifs d'un végétal dans l'eau. L'infusion est issue d'une source unique, qui distille son essence dans le temps. Pour qu'elle puisse avoir lieu, il faut au préalable chauffer l'eau. Par analogie, il faut créer de l'émotion et une relation interpersonnelle avec le corps social pour que le partage de la vision permette de véritablement faire « migrer » les messages clés vers le corps social. Le partage d'une vision ne se fait pas de manière mécaniste, il prend en compte le temps d'appropriation nécessaire à chacun. L'infusion d'une vision se fait à son rythme, librement, et de manière différente en fonction des endroits. Dans certaines équipes, il faudra chauffer l'eau jusqu'à ébullition, et préparer l'appropriation de la vision par le corps social. Ailleurs, on remuera doucement le sachet du thé de la vision, pour l'exprimer jusqu'à son maximum et obtenir une imprégnation totale de cette vision dans les pratiques. Ailleurs encore, il y aura de très légères mais fréquentes doses...

L'image de l'infusion permet de mieux faire comprendre les principes de la transmission et les précautions à employer par rapport à une démarche de communication plus mécaniste et plus bruyante. Comme une transformation silencieuse, l'infusion de la vision nécessite de créer les conditions propices à la recevoir et la laisser agir.

### 3. Wu wei et wu bu wei (créer les conditions)

Là où la Grèce voue un véritable culte à l'action et au héros, le maître mot de la Chine est le « *non-agir* ». Souvent mal compris dans notre culture, ce concept y est associé à tort

au renoncement, au désengagement, à la passivité. Il ne trouve pas d'équivalent dans notre langage et dans nos représentations.

Or il s'agit là d'un vrai savoir... sur le « *savoir ne pas agir* ». Y voir avec dédain une sorte de fatalisme serait un contresens, puisqu'il s'agit au contraire de porter à sa perfection un principe d'économie de moyens destiné à laisser agir – mieux, à *faire* agir des forces très supérieures à celle qu'on serait susceptible de mouvoir par soi-même. C'est tout un *savoir*, très subtil et qui requiert beaucoup de sang-froid, de discernement, d'esprit de décision, avec pour but de maximiser le résultat par l'exploitation intelligente des potentiels identifiés.

La formule, si bien traduite par François Jullien : « Ne rien faire, de sorte que rien ne soit pas fait » heurte notre pensée aristotélicienne et semble relever de l'absurde, même si Lyautey avait déjà théorisé le rôle du chef avec la fameuse formule « Ne rien faire, tout faire faire, ne rien laisser faire », car cette maxime restait adossée à la notion du chef comme demiurge.

Il s'agit ici d'avoir le courage de la position inverse, celle du moyeu dont le centrage permet un mouvement efficace qui ne lui doit rien que son harmonie, les forces motrices venant d'ailleurs.

Faire accepter dans le monde du conseil le « *non-faire* » semble relever de l'hérésie absolue ! En effet, dans ce métier, le courant anglo-saxon qui domine le marché ruisselle de concepts marqués par le suffixe *-ing*, qui sous-tend, comme chacun sait, l'action. Écoles du *reengineering*, *benchmarking*, *restructuring*... Ces notions sont devenues clés dans nos organisations. Être un homme d'action, quoi de plus prestigieux ? Pourtant, toutes ces techniques s'appuient sur des effets de forçage, de sorte que, même avec de la mobilisation ou de l'accompagnement du changement, au fil du temps, les collaborateurs ne sont plus en mesure de les accepter. Nos entreprises, atteintes d'hyperractivité, semblent en permanence défier le temps. L'action est vécue désormais comme une course effrénée contre le temps, oubliant le grand principe du fondateur de Pont-à-Mousson, Camille Cavalier : « Le temps ne consacre pas ce qu'il n'a pas contribué à édifier. » La simple observation de la façon dont

les entreprises mènent leurs opérations de fusion est emblématique. Comment s'étonner ensuite que 61 % de ces fusions soient vouées à l'échec ?

Pour nous aider à comprendre le « non-agir » de la culture chinoise, François Jullien renvoie à la parabole chinoise racontée par Mencius : « Un paysan rentre chez lui le soir et dit à ses enfants : « Aujourd'hui j'ai beaucoup travaillé, j'ai tiré sur les pousses de mon champ. » C'est évidemment fatigant de tirer sur toutes les pousses, les unes après les autres. Mais que trouvent les enfants quand ils s'en vont au champ ? Un champ desséché, où toutes les pousses sont mortes. » Combien d'entre nous tirent sur les pousses toute la journée ? En voulant agir sur la pousse par une traction, nous allons souvent à l'encontre du processus : la poussée a une énergie propre, contenue dans la graine. En tirant sur la plante, nous ne respectons plus le processus spontané. En revanche, si nous restons au bord du champ à regarder les plantes mûrir et grandir, ce n'est pas non plus suffisant. Il faut biner, sarcler, arroser autour de la graine pour laisser advenir la pousse au mieux de son potentiel. La Chine nous donne une leçon de l'action qui est le bon sens même pour tous les paysans : pour faire mûrir, il ne faut ni se contenter de regarder, ni s'échiner à tirer sur la pousse, il faut laisser faire sans délaisser, il faut soigner. *Avoir soin de*, l'exact inverse de *l'incurie*. Il faut servir l'optimisation du processus, et donc optimiser sa propre démarche en fonction des caractéristiques de ce processus, dont nous n'avons pas la pleine maîtrise.

Cette sagesse active a longtemps été reléguée aux oubliettes par l'efficacité prouvée des méthodes prométhéennes de la civilisation moderne, consistant à vouloir, accomplir et réussir. La Grande Transformation<sup>4</sup> initiée lors de la révolution industrielle en est un prodigieux démonstrateur. Cependant, du jour où toute action, grande ou petite, se trouve immédiatement, originellement, connectée à la totalité de la planète, devenue une seule grande toile d'araignée vibrant à la moindre impulsion,

---

4. Karl Polyani, *La Grande Transformation. Histoire de la révolution industrielle*, 1945 ; rééd. Paris, Gallimard, 1980.

l'acteur le plus entreprenant est bien forcé de se mettre à l'écoute, de tenir compte des répercussions de ce qu'il fait, de se régler sur les possibles que ménage l'état courant du système, plutôt qu'espérer réécrire la Génèse à son échelle.

Dans son *Traité de l'efficacité* qui est maintenant un classique du management, François Jullien a ouvert de nouvelles voies d'efficacité et un regard complémentaire sur ces pratiques : nous sommes là loin de l'action qui, en Occident, est seule motrice de mouvement.

L'équivalence de la parabole de Mencius dans le monde de l'entreprise nous ramène à la compréhension des ressorts du corps social. Le corps social a une énergie propre dont le potentiel doit être mis au service de la transformation. C'est là que se trouve tout l'écart entre praticiens du changement et adeptes de la transformation : la clé de succès de la transformation des entreprises est la transformation du corps social en osmose judicieuse avec les évolutions du contexte. Pour obtenir cette transformation, il ne faut ni volontarisme ni passivité : il faut tirer parti des tendances à l'œuvre dans les corps sociaux concernés, et les exploiter intelligemment – ce mot d'*intelligence* prenant ici son plein sens de « *faire un lien entre...* » ! Agir, oui, mais en bonne intelligence...

Il y faut, comme en psychanalyse, un dispositif d'écoute. Lorsqu'on écoute les collaborateurs sur un sujet donné, on ne *fait* rien. Et pourtant, en *faisant* ce rien, on crée la pente, on prépare le terrain. Le temps dédié à l'écoute peut être mis à profit pour clarifier l'ambition du moment, et l'expérience prouve que c'est une démarche gagnante.

#### 4. Rapport entre volonté et ténacité : les ressorts de l'action

Apprendre à créer les conditions, à exploiter le potentiel de situation, c'est apprendre en quelque sorte à lâcher prise, à ne plus tout maîtriser. Sommes-nous prêts à cela dans notre culture occidentale ? Notre société valorise au plus haut point l'action, conséquence de la volonté individuelle. Et cette volonté est au fondement même de notre pensée, de notre philosophie, de nos échelles de valeur. « Je suis grand à proportion

de la volonté qui m'anime » reste une manière pertinente de qualifier l'homme occidental. Sa volonté est à la source de ses actions. Il veut, et agit, accoutumé qu'il est, par des siècles de succès de cette manière d'en user, à penser que c'est une recette infailible – recette qu'au surplus toutes les valeurs ambiantes valorisent à l'envi. Que ce paradigme ait pour effet mécanique d'instituer la rivalité entre tous, obligeant à doser en un équilibre toujours précaire et insatisfaisant régulation et concurrence, est de même tenu pour un atout, puisque cette émulation a engendré le dépassement collectif que fut et demeure le capitalisme concurrentiel. Mais, outre que c'est faire bon marché des guerres et violences dont tout cela s'est payé, le consentement à cet état de rivalité généralisée tend peut-être à devenir un luxe que l'humanité mondialisée ne peut plus se permettre comme au temps où elle jouissait sans trop de dommages d'externalités positives abondantes. Déjà, dans l'ordre des relations internationales, le paradigme de l'affrontement n'est plus jugé recevable, et la guerre est de plus en plus appelée « *maintien de la paix* », en un retournement riche d'implications. C'est que l'affrontement compétitif n'est plus imaginable à grande échelle à ce niveau, pas plus qu'il n'est accepté sur le plan des relations commerciales, comme le montrent les efforts inlassables de l'OMC pour rendre le commerce fluide et coopératif. Ces indications, qui descendent des échelons les plus élevés de l'appartenance à la globalité terrestre vers les registres de l'action quotidienne, suggèrent que le modèle occidental de l'action touche à ses limites, et qu'il est temps d'en appeler à une autre manière de voir.

On s'étonne alors que la langue chinoise classique n'ait pas de termes pour dire « *vouloir* » : on fait ou on ne fait pas. Et la décision de faire ou de ne pas faire n'est pas l'objet d'une volonté libre jusqu'à l'arbitraire, elle est une inclinaison progressive, semblable au processus de la poussée végétale évoqué ci-dessus – on pourrait presque dire : la naissance d'une inclination. La détermination à agir se fait par les facteurs ambiants. Il s'agit de partir de la situation et de « *conditionner* » cette situation afin qu'en découlent naturellement

les effets souhaités. C'est l'exemple de l'immersion totale en vue de l'apprentissage d'une langue étrangère. On n'apprend pas la langue à proportion du fait qu'on le veut, mais parce que, et à mesure que, cela a lieu.

La Chine n'envisage pas l'action comme une notion isolée, qui aurait un début et une fin, mais plutôt comme un processus, dont la conduite se pense en termes d'infléchissement, d'ambiance, de prégnance... Ce que nous appelons « volonté » ne serait en réalité que la sélection par inclinaison du meilleur des possibles qui se présentent à nous. Là où nous parlons de volonté, la Chine parle de ténacité. Le courage d'agir, qui est semblable de part et d'autre, fait appel à des qualités distinctes : l'audace, célébrée par Danton, est le ressort de la volonté en Occident. L'appui pour agir, le Chinois le cherchera plutôt dans la fermeté à tenir bon sous la poussée des données ambiantes.

Mesurer le vide laissé par l'élosion du principe de volonté oblige à repenser notre conception du « leadership ». C'est de nos jours un thème clé dans le développement d'une entreprise. Qu'est-ce qu'un leader? Un homme exceptionnel, qui existe par l'éclat de ses actions? Un homme qui par sa volonté – et sa volonté seule – sauve l'entreprise d'une situation catastrophique? Un homme dont l'aplomb et la certitude impressionnent? On peut citer des modèles de toutes ces variantes, en bien et en mal.

On voit combien ces approches remettent en cause le statut des leaders et leur attitude. Non qu'ils perdent en pouvoir, mais la forme d'exercice de ce pouvoir change du tout au tout. Fondée sur une référence à la *potestas*, voire à l'*imperium*, il faut qu'elle cherche son assise dans l'*auctoritas*, c'est-à-dire le pouvoir d'augmenter (*augeo*) qui suppose par définition que quelque chose soit déjà en mouvement, et qu'on y ajoute de la plus-value.

À l'image du stratège, qui selon l'étymologie grecque *conduit une armée*, s'oppose celle de *disponibilité stratégique*, qui consiste à être en permanence apte à transformer les opportunités en avantages, à la manière dont un psychanalyste en écoute flottante sait capter et saisir au bond l'inflexion qui va aider le patient à progresser significativement.

La pensée chinoise nous invite à repenser nos modèles de leadership à partir de l'image du sage. Quel est le propre du sage? Objet de la reconnaissance sociale, il ne s'arrête pas à sa grandeur, il est toujours dans la disponibilité et ne devient certes pas statue... Le sage transforme en permanence sa grandeur pour que l'énergie poursuive son action. Il se dérobe au magistère, pour laisser l'exemple faire librement son effet.

De même, le dirigeant doit rester évolutif, se penser évolutif. Le leadership du sage est sa capacité à amener ceux qui l'entourent à l'autonomie, et à développer des « leaders » qui sauront à leur tour agir en sages, à son instar. Il ne recherche pas des leaders-héros, auxquels vouer un culte. Il préconise plutôt des leaders qui s'effacent, qui soient en retrait. Des leaders dont l'objectif soit avant tout de faire fructifier les talents, les compétences et les initiatives, au service du bien commun. Entre les deux identités, sage et héros, il y a matière pour chaque entreprise à travailler sur la transformation de son modèle de leadership. À l'image d'Olivier tentant de raisonner Roland, le héros peut parfois se montrer sage (« Roland est brave, mais Olivier est sage », dit le poème), tandis qu'il y a une dimension héroïque aussi dans la sagesse... À chacun de doser et, surtout, de rester attentif au dosage dans les autres, donc à la résultante pour la communauté.

La mise en perspective de la notion de volonté nous amène aussi à revoir notre façon de piloter la transformation. Impossible d'en faire l'apanage d'un chef inspiré. Celui-ci doit, pour que la transformation ait lieu, se muer en sage attentif, disponible, respecté pour la justesse de sa pensée et la qualité de sa présence. D'une part, il convient de garder le cap de la transformation avec ténacité et, de l'autre, que les leaders tiennent bon dans la tempête et ne perdent pas de vue la destination vers laquelle ils veulent emmener leurs équipes et leur entreprise. Tout l'art consiste à concilier ces deux approches en rendant tous les acteurs flexibles, aptes à s'adapter aux événements et aux contraintes venant de l'extérieur. Cela commence par au moins autant d'humilité et d'écoute que de hardiesse loquace.

## 5. Le jeu de Go

En filigrane de tous ces concepts, le jeu de Go (*wei shi*) procure une sorte de pédagogie d'accès à la pensée asiatique. Le jeu de Go est en effet un jeu millénaire, qui symbolise l'essence de la pensée chinoise. L'empereur Shun l'aurait inventé il y a quatre mille trois cents ans pour apprendre à son fils l'art de gouverner.

Pour un novice, ce jeu pourrait s'apparenter au jeu d'échecs, si présent dans notre culture occidentale. Or il n'en est rien. C'est même exactement l'inverse. Échec et Go sont en effet le reflet de deux approches opposées du rapport à l'autre et de la conquête.

Le jeu d'échecs repose sur la conduite d'une stratégie directe, avec l'affrontement de deux armées initialement rangées en bataille de part et d'autre de l'échiquier. Il réduit la complexité à une sorte d'essence germinale que serait la dualité, structurée par l'idée que les contraires s'opposent et s'éliminent. Cela remonte en son principe à la nature de la langue grecque, structurée par ce schéma d'opposition binaire, et à la conséquence philosophique fondamentale qu'Aristote en tire après Socrate – à savoir, le principe du tiers exclu. Loin d'être simpliste, cette approche donne au contraire un principe opérationnel pour intervenir dans une complexité infinie, puisque chacun sait que le jeu d'échecs comporte un nombre de combinaisons défiant les ordinateurs les plus puissants. Emblématique de la pensée occidentale, il est fondé sur l'opposition du bien et du mal, exactement à la manière des tympanes du Jugement dernier. La victoire y est acquise par la capture du roi adverse, unique pièce à ne pouvoir être éliminée, comme si elle incarnait la continuité du principe combattu, et donc la possibilité indéfinie de le remettre en jeu pour une autre partie, qui sera à nouveau un affrontement primaire, sans qu'entre les deux parties ait été enregistrée la moindre évolution, la moindre transformation. On retrouve cette logique dans les sports favoris de l'Occident, football ou rugby, tennis, boxe, basket-ball : mener à bien une partie ne crée aucun avantage au départ de la partie suivante. Ce que l'on rejoue chaque fois, c'est le choc des contraires. Il s'agit de battre ou de paralyser l'autre, et non de se mesurer

à lui – d'où l'importance de règles rigoureuses instituées du dehors avec la plus grande minutie et imposées strictement par un arbitre indépendant, là où le jeu en commun qu'est le Go valorise l'intelligence rusée et ne recourt qu'à des règles simplement opératoires.

À l'inverse des échecs, le jeu de Go véhicule l'idée d'une stratégie indirecte, d'une conquête progressive et continue de l'espace, qui se fait en posant des pierres de valeur égale, donc selon une approche homogène (on sait qu'à l'inverse seuls les pauvres pions, dans le jeu d'échecs, sont plusieurs à avoir valeur égale, tandis que les pièces nobles y ont des attributs hiérarchisés). À travers, au contraire, l'équipollence de toutes les pierres du jeu, employées ensemble à l'emporter sur l'adversaire chez qui elles sont exactement analogues, le Go symbolise le cercle tourbillonnant de l'énergie : les contraires, constituants semblables d'une même force, coexistent et se nourrissent... La victoire dépend du territoire sous contrôle, qui évolue sans cesse. Les joueurs, qui débutent comme les joueurs d'échecs chacun avec sa liberté de manœuvre, y deviennent au fil du jeu tributaires l'un de l'autre, à mesure que l'interaction des stratégies prend les commandes du possible. Comme on voit, c'est sous tous les aspects de sa philosophie que le jeu de Go éloigne le joueur de l'univers mental occidental.

En faisant vivre aux acteurs de la transformation l'expérience de ce jeu, on fait intuitivement naître chez eux des éléments de la pensée chinoise, sans avoir besoin de la conceptualiser, sans devoir en faire une connaissance. On laisse progressivement de nouvelles pratiques s'installer. En ce sens, elle est éminemment affine à la logique de transformation, puisqu'elle opère elle-même par voie de transformation silencieuse, tout en faisant travailler l'*entre*, en jouant des conditions, en mettant la ténacité à l'épreuve... L'expérience du jeu suffit à communiquer empiriquement la conviction que l'action spectaculaire n'est pas nécessairement la plus performante, et qu'il est souvent plus pertinent de réaliser une multitude de petites actions concertées, à l'image des pierres de valeur égale posées sur le damier, connectées les unes aux autres et portées par un dessein mais

placées aussi, au fur et à mesure, en fonction des conditions qui ont changé par l'effet même du jeu.

Ce jeu n'étant pas porté par le couple modélisation/action, si cher à l'Occident, le joueur est ainsi forcé de changer de modèle de pensée. Il ne cherche, dès lors, plus à élaborer une forme idéale. Il s'attache à détecter dans la partie en cours les facteurs favorables : il s'appuie sur le potentiel de situation pour construire son territoire et se nourrit de la force adverse. Les contraires coopèrent. Le jeu de Go enseigne le « moment-occasion », apprend à saisir l'opportunité ici et maintenant. Il fait renouer avec le *καιρός* qui, dans la pensée grecque, maintenait le héros dans la dépendance d'une relation attentive à son environnement, où les dieux jouaient aussi leur partie : agir, pour un héros d'Homère, c'est évidemment l'acmé de l'être, mais l'idée demeure qu'il faut le faire à propos : Ajax égaré par la folie égorge ses compagnons, croyant tuer les bœufs d'Agamemnon ; il a agi mais de manière néfaste, et ce n'est pas bien du tout. Il s'en punit par le suicide. La culture grecque reste imprégnée d'une religiosité archaïque attentive à la juste coïncidence entre l'impulsion à agir et l'opportunité de le faire, qui appartient au registre de l'inconnu – tout le génie étant de discerner le moment de cette coïncidence, ce qui suppose une bonne dose d'introspection et surtout d'écoute des signes extérieurs, dans laquelle on pourrait voir quelque analogie avec la posture du sage chinois.

Le jeu de Go, comme les échecs, exerce à la complexité mais d'une autre manière, non plus comme composante interne d'une stratégie, mais comme condition externe avec laquelle composer. Dans la pratique du jeu de Go s'accomplit une expérience de la pensée chinoise, mise en œuvre sur le damier et, par analogie, sur les territoires sur lesquels l'entreprise amorce sa transformation.

Ce jeu fait émerger le concept innovant de « *coopétition créative*<sup>5</sup> », piste de développement stratégique pour nos entreprises,

---

5. Ce mot n'est pas une faute de frappe, mais une force de frappe : il s'agit de combiner coopération et compétition.

laquelle combine coopération et compétition comme Yin et Yang se conjuguent. Il permet alors d'inspirer des stratégies de coexistence et d'occupation des différentes parties du damier de l'entreprise en élaborant une stratégie des alliés avec ou sur la force de leur écosystème. Une démonstration probante en a été donnée par un projet récent, où il fallait faire travailler ensemble les acteurs économiques concurrents d'une même île. L'enjeu était de créer un environnement où toutes les parties prenantes aient leur rôle et contribuent à la croissance de la société. Une pratique du jeu de Go a fait émerger dans les esprits de tous ces concurrents la pertinence de coopérer pour faire évoluer l'écosystème économique de l'île, où tout est interdépendant et dynamique.

Avoir joué au Go prédispose à penser à travers le raisonnement chinois et son mode d'action. La pensée de François Jullien vient alors consolider cette disposition favorable, en apportant la conceptualisation et la connaissance nécessaires. Il reste aux hommes d'action à en tirer parti concrètement dans la modification de leurs pratiques et surtout de leur vision.

#### IV. DEUX RESSOURCES CULTURELLES POUR GOUVERNER L'ENTREPRISE

Diriger aujourd'hui ne peut avoir perdu toute référence à la volonté directrice qui en faisait toute la substance dans l'imaginaire des chefs d'entreprise d'hier. Toutefois, cette force motrice se trouve désormais contrainte par l'indispensable prise en compte d'un nombre exponentiellement croissant de facteurs échappant à sa superbe liberté. C'est dans ce constat que réside la nécessité pour les dirigeants d'aller chercher, auprès de cultures rompues à placer les facteurs ambiants au premier plan, de nouvelles voix ouvrant de nouvelles voies.

Ce serait peut-être impossible si la pensée moderne découlait tout entière exclusivement de la pensée barbare qu'est la pensée grecque. Recourir à cet oxymore est un horrible blasphème, chacun le sent avec effroi. Pourtant le miracle grec consista bien à conceptualiser dans l'ordre du *logos* une vision originellement

guerrière, brutale et binaire du monde, importée par les Doriens destructeurs des empires minoens raffinés.

Cette transmutation féconde en *logique* de ce qui était au départ une posture tranchante de hoplites en combat singulier dut beaucoup à l'apport civilisateur de l'Orient, découvert et fréquenté par la navigation depuis la Grèce. Aussi l'héritage grec, mêlé à celui de l'Orient par l'époque hellénistique, et enrichi par un Empire romain qui incorpora durablement tout l'Orient au point d'adopter pour religion le christianisme né là-bas, nous a-t-il été légué avec une aptitude *aussi* à concevoir le poids des forces supérieures à la volonté, que la tradition hébraïque maintint intacte de son côté.

L'homme occidental d'aujourd'hui trouve donc, dans son patrimoine philosophique, à la fois le modèle logicien du tiers exclu que lui a ciselé la Grèce d'Aristote, et le sens immémorial de la propension des choses, théorisé autrement qu'en Chine, mais voisin d'une pensée de la transformation, sous-jacente entre autres à la Bible.

De sorte qu'accéder à une éthique de la transformation n'est pas du tout un saut quantique qu'il serait devenu inévitable d'opérer, quittant, comme le Bateau ivre, « l'Europe aux anciens parapets » pour s'aventurer sur les mers houleuses du Yin et du Yang. Penser en ces termes est parfaitement possible depuis le socle intellectuel de l'Occident, moyennant un effort d'intelligence créative envers la pensée asiatique. Il y faut simplement un effort philosophique et mental, affectif et éthique aussi, qui ouvre l'esprit des uns et des autres à l'invention d'un nouveau mode opératoire plutôt qu'à la perpétuation sclérosante de modèles caducs, ou à l'importation artificielle de schémas exotiques.

Il s'agit, là encore, d'une transformation, pas d'un changement : l'enjeu est de déplacer le barycentre du jeu de forces, afin que leur dynamique même produise ce qu'il serait difficile, coûteux, et parfois impossible, de réaliser par la seule efficience de la volonté armée de toute sa puissance. Pour déplacer une énorme masse, il est souvent plus efficace de creuser devant elle un léger plan incliné que de la pousser, tirer, soulever :

sa propre gravité la mènera où il faut. Le tout est de ménager la meilleure pente.

Dans un éditorial récent, Martin Sandbu, le chef de file des rédacteurs économiques du *Financial Times*, tout Anglo-Saxon qu'il soit (presque par excellence), affirme que « lire de la philosophie est l'un des meilleurs investissements que puissent faire les managers aujourd'hui ». « La philosophie aiguise l'esprit », selon lui, qui invite donc tous les dirigeants et managers à avoir « le courage de dialoguer avec les philosophes et de suivre leurs pensées où qu'elles puissent les mener ».

Puissent les présentes remarques servir cet appel prometteur!