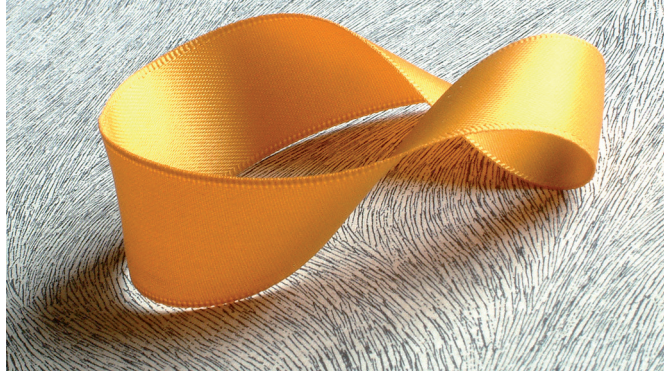


LA

REVUE

transformation
sociodynamique



40 ans de sociodynamique :
interview de Jean-Christian Fauvet

La transformation sociodynamique

La dynamique de l'action :
interview de Jean-René Fourtou

Penser la transformation
par François Jullien

12

septembre 2009

L'esprit de la Revue

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle. C'est de la matière à penser que nous vous proposons. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

Kea&Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier recyclé Freelif Vellum. Il est certifié par le FSC (Forest Stewardship Council) et par l'Union Européenne (certification Ecolabel). Ces certifications attestent que le papier résulte d'une bonne gestion forestière et que sa fabrication respecte l'environnement (limitation de la pollution atmosphérique et de l'usage de substances dommageables à l'environnement, moindre consommation d'énergie, utilisation de fibres recyclées).

*Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.
Usage strictement personnel.*

Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.

3. Editorial

4. 40 ans de sociodynamique

*Interview de **Jean-Christian Fauvet***

8. La transformation sociodynamique

*par **Arnaud Gangloff**, associé de Kea&Partners
et **Yves Jaunet**, directeur de Kea&Partners*

16. La dynamique de l'action

*interview de **Jean-René Fourtou**,
président du Conseil de surveillance de Vivendi*

20. Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe

*par **François Jullien**, philosophe, sinologue
et professeur à l'Université Paris-Diderot*



EDITO

Hervé Lefèvre, président-directeur général
Marc Smia, associé

Renouons avec la sagesse du jardinier ! Il a tant à nous apprendre : il sait composer avec l'adversité de la nature, utiliser les forces en présence, cultiver la diversité et recourir à la jachère si nécessaire. Il fait émerger la vie avec discrétion. C'est le secret de sa prospérité.

Dans un monde économique où dirigeants et managers s'épuisent à forcer le temps, les éléments et les hommes pour transformer leurs entreprises, le jardinier nous rappelle des idées simples, à même de nous aider à faire face à la complexité et à repenser nos modes d'action.

Installer les conditions favorables, agir à temps, ni trop tôt, ni trop tard, ne pas se laisser déborder par les événements, c'est le credo des trois personnalités que nous avons conviées à s'exprimer dans ce numéro.

Nous avons tenu d'abord à rendre hommage à **Jean-Christian Fauvet**. Père de la sociodynamique, il nous convainc de miser sur l'homme et nous exerce au discernement dans l'action.

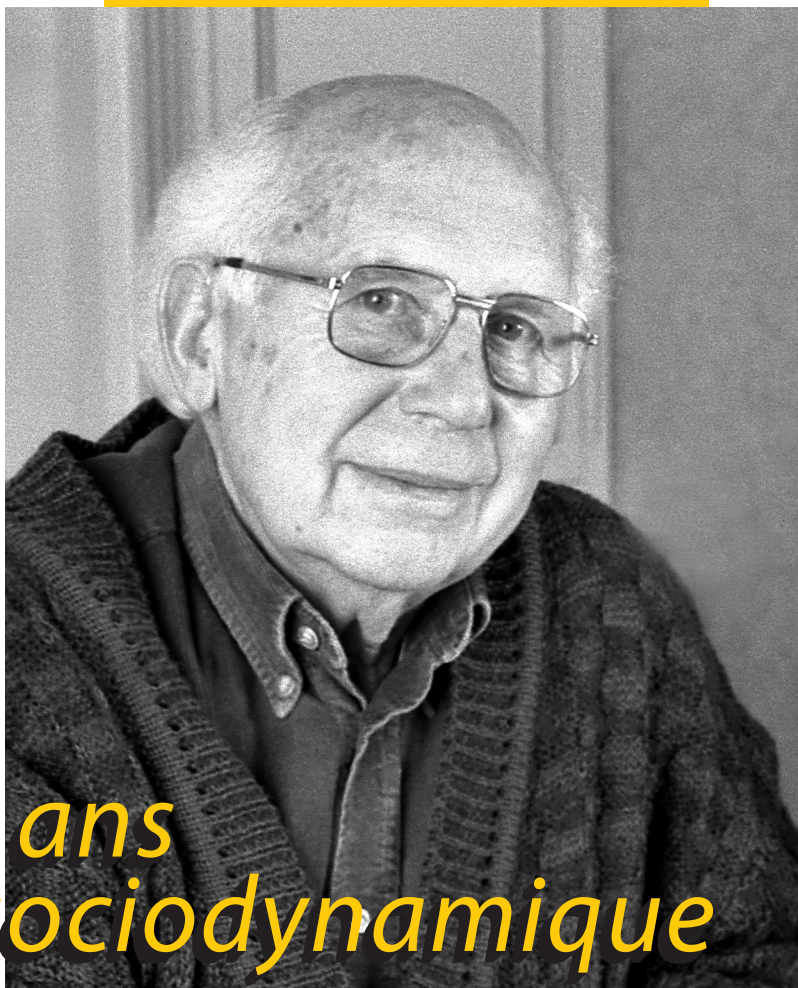
Ensuite **Jean-René Fourtou** a accepté de répondre à nos questions : qu'est-ce que la sociodynamique lui a apporté et de quoi s'est nourrie sa détermination de dirigeant ?

Enfin, nous avons le plaisir de collaborer avec **François Jullien** qui nous enrichit de l'écart de pensée entre la Chine et l'Europe et nous amène à nous réinterroger sur la transformation. Nous cheminons avec lui sur le concept de transformation silencieuse, une voie de performance que nous vous invitons à explorer.

La rencontre de ces trois personnalités nous a incités à rapprocher nos travaux de développement sur la sociodynamique et la transformation. Parce que nous croyons à un principe fondamental : la transformation d'une organisation est d'autant plus puissante que tous ses acteurs contribuent à leur niveau à la faire advenir.

Bonne lecture !

40 ans de sociodynamique



Jean-Christian Fauvet

Propos recueillis par

*Son nom est familier
à des milliers de dirigeants et
de consultants qui ont assisté
à l'une de ses conférences,
l'ont côtoyé chez Bossard
Consultants ou ont lu
ses ouvrages.*

*Jean-Christian Fauvet retrace
pour La Revue les grands
moments de l'histoire de
la sociodynamique, quarante
ans après avoir initié
cette discipline qui considère
les organisations humaines
comme des champs d'énergie
pas toujours bien employée.
Ses outils permettent de
repérer cette énergie, d'en
décrypter les manifestations,
puis de rendre les hommes
et les femmes de l'entreprise
porteurs et acteurs des pro-
jets de transformation.
Ses enseignements sont
toujours d'actualité,
aujourd'hui plus que jamais !*

Vous êtes connu comme l'inventeur de la sociodynamique, un auteur, un conférencier, un consultant... Qui êtes-vous ?

— Je suis un peu tout cela à la fois ! En 1970, j'ai eu la chance d'entrer chez Bossard Consultants et de développer des outils, par l'expérimentation, avec des dirigeants. A l'époque, ces derniers – comme les consultants – étaient désarmés devant les violentes tensions sociales qui désorganisaient les entreprises. Nous cherchions à tirer des enseignements de situations réelles, observées sur le terrain. J'ai donc eu l'idée d'une approche très concrète, fondée sur la simulation de conflits : nous réunissions des PDG et des DRH dans l'appartement d'Yves Bossard. Imaginez ces messieurs pendant quatre jours tenant le rôle de délégués syndicaux, de grévistes, d'agents de maîtrise, d'inspecteurs du travail, de clients, de patrons... pour tenter de trouver une issue à une crise mise en scène par nos jeunes consultants ! C'était incroyable !

En bons consultants, nous avons d'abord conçu une échelle de mesure de l'antagonisme afin d'évaluer les tensions, d'imaginer des approches pour les réduire et les prévenir. Yves Bossard eut le génie de nous reprocher de focaliser notre recherche sur l'antagonisme. Il nous fit surtout prendre conscience qu'il existe une autre force encore plus importante que l'antagonisme, même si elle opère en sommeil durant les conflits : la synergie ! Ce fut une révélation confirmée par l'étymologie du mot : travailler avec.

Toujours soucieux de formaliser les concepts, nous avons alors imaginé une échelle de mesure de la synergie. Cela nous a permis de croiser les deux échelles de synergie et d'antagonisme en une matrice.

Nous avons alors commencé une classification passionnante des attitudes des acteurs de l'entreprise (les B) face à l'institution et à ses dirigeants (les A). Les socio-passifs, que beaucoup connaissent sous le nom de B1, et tous les autres, plus ou moins alliés ou adversaires, étaient ainsi positionnés dans une grille que nous avons baptisée **Carte des partenaires** (cf. p. 7).

Dans le contexte de crispation sociale et de guerre froide des années 70, les points de vue étaient souvent manichéens. Il était alors tout à fait nouveau d'envisager que la synergie et l'antagonisme puissent coexister au sein d'une même relation. Ceux qui font preuve d'antagonisme ne sont pas nécessairement des opposants. Il faut discerner dans l'antagonisme ce qui relève du jeu personnel, utile au jeu commun par son effet d'émulation, et ce qui relève du procès d'intention qui est le poison culturel d'un grand nombre de relations.

Est-ce que le but premier de la sociodynamique a été d'aider les dirigeants à identifier leurs opposants ?

— Justement, non ! Obnubilés par leurs opposants, ils oubliaient trop souvent leurs alliés. Nous avons donc inversé notre grille de lecture : focalisons notre attention, nos attentions même, sur les alliés et non plus sur les opposants. Et soyons ambitieux : est allié celui qui n'est pas contre. **La Stratégie des alliés** était née, proposant des règles toutes simples de relations entre les interlocuteurs (les partenaires). Parmi ces règles, l'une d'elles eut un certain succès : «A synergie et pouvoir équivalents, c'est le plus antagoniste qui gagne la partie». On peut dire que l'esprit de la sociodynamique trouve là un premier point de départ, disons «technique». Ce n'est que par la suite que nous avons regroupé ces outils et ces approches sous le terme de «sociodynamique», parce que la signification du mot, «le mouve-

ment par les hommes», recouvrait bien l'inspiration générale de nos travaux. Plus tard, ce vocable a acquis une certaine notoriété, jusqu'à désigner la discipline elle-même.

Concrètement, à quoi la sociodynamique apporte-t-elle des solutions ?

— En tant que telle, la sociodynamique ne résout aucun problème ! Mais, employée avec **discernement**, elle peut s'appliquer à pratiquement tout ce qui touche aux relations : entre les personnes, bien sûr, mais aussi entre l'entreprise et ses clients, ses salariés, les pouvoirs publics... Car la sociodynamique apporte à ceux qui la pratiquent des clés pour élever leur propre compréhension, leur propre discernement au cœur des situations complexes.

En somme, la sociodynamique peut se résumer à des grilles de lecture, utiles pour résoudre les tensions sociales ?

— Effectivement cette discipline s'est construite par l'expérimentation de grilles de lecture, éprouvées dans la réalité. Toute la puissance de la sociodynamique provient de la capacité qu'elle donne pour analyser les situations en général, qu'elles traduisent des tensions... ou pas... Bien entendu, elle apporte des idées pratiques pour résoudre les tensions... mais aussi la conviction que prévenir ces tensions, c'est encore mieux ! Et pour cela, quoi de mieux qu'un projet collectif capable de susciter l'engagement voire la passion des collaborateurs ?

Quand nous avons commencé à manier le concept de projet, le mot était connu mais sa richesse mobilisatrice était peu mise en valeur. Dans *La passion d'entreprendre*, ouvrage que j'ai publié avec Jean-René Fourtou en 1985, nous nous sommes risqués à promouvoir des

valeurs comme l'affectivité individuelle et l'engagement collectif derrière un projet. Jean-René a eu cette phrase, que j'aime beaucoup parce qu'elle exalte à la fois le métier de consultant et la vocation de la sociodynamique : «Organiser, ce n'est pas mettre de l'ordre, c'est susciter la vie».

A cette époque, j'ai commencé à conjuguer les apports considérables d'Edgar Morin, sur la complexité, avec les outils de la sociodynamique déjà développés.



Est-ce alors que vous avez produit une théorie des organisations avec Edgar Morin ?

— Non, pas de théorie, rappelez-vous ! Mais des points de repères, qui ne se démodent pas car ils en appellent au jugement de ceux qui les utilisent ! Et pas avec Edgar Morin lui-même, mais à partir de ses remarquables schémas qui correspondaient trait pour trait à notre vision des organisations¹. Nous avons pu imaginer une nouvelle manière d'appréhender la complexité sans la réduire.



Quel est le rapport entre ces concepts et la sociodynamique ?

— Encore une fois, l'alchimie s'est produite grâce à l'utilisation pratique des concepts lors des missions de conseil. A cette époque, au sein du cabinet Bossard, certains opposaient le «hard» (l'organisation) et le «soft» (le management). Quelques consultants soutenaient même que l'organisation, c'était dépassé ! Pour les tenants de la sociodynamique, il était clair que ces deux notions se complètent plus qu'elles ne s'opposent.

Hervé Lefèvre, fondateur et président de Kea&Partners, et Jacques Jochem² l'ont bien compris. A partir

1 • Cf. *La Méthode* - Edgar Morin - Le Seuil de 1977 à 2004

2 • Directeur de l'innovation à la création de Kea&Partners - Auteur de *Faire bouger son entreprise* - Maxima 2008

des travaux d'Edgar Morin sur la complexité et les fondamentaux de la sociodynamique, ils ont développé le **Management global**. L'organisation y est considérée comme un champ d'énergie au sein duquel s'exercent des micro-forces qui entravent ou soutiennent l'action du management. Plus que les forces elles-mêmes, ce sont les relations et interactions entre elles qui sont importantes. Chaque organisation présente un profil de management global propre. En agissant à bon escient, en concentrant judicieusement les micro-forces, il est possible de transformer ce profil pour libérer les énergies au service de la performance.



Comment les dirigeants d'entreprises ont-ils traduit vos idées en réalisations ?

— Comme toujours, il y avait les enthousiastes – passionnés, inconditionnels, qui ont appliqué ces principes chez Carrefour, Peugeot, Crédit du Nord – et ceux, nombreux, qui auraient bien voulu mais qui n'osaient pas. A cette époque, j'enseignais beaucoup au CRC (l'université HEC des cadres d'entreprise) et à l'Ecole Centrale. Les dirigeants, les managers venaient me voir et bien souvent me disaient : «C'est formidable !... Mais dans le contexte actuel, tout ça est pratiquement infaisable». La principale objection était souvent la même : «Ça coûte trop cher en temps passé avec les collaborateurs et en allocations financières pour la formation et la communication. Et si en plus, vous nous demandez d'aimer les gens...». Je me souviens avoir répondu à l'un d'eux : «Si vous n'aimez pas vos collaborateurs, devenez gardien de phare, au moins vous serez tout seul!».

En fait, la difficulté de ces managers est bien connue : ils n'arrivaient pas à hisser leurs collaborateurs du rang d'objets à celui de sujets.



Vous invitez donc les dirigeants à améliorer les relations entre les individus et l'entreprise, à faire de leurs collaborateurs des sujets ?

— Oui, mais attention ! Je ne parle pas de sujets soumis à un monarque ou à un despote, mais de sujets de préoccupation, réels sujets d'attentions de la part du dirigeant ! En faire des sujets, des personnes, par opposition à des objets ou des ressources ! La manière dont nous considérons les autres est fondamentale.

La sociodynamique a pour vocation de provoquer un **élan collectif** au service d'un projet, d'un dessein, grâce à l'engagement des salariés, des cadres et des dirigeants. Comment faire ?

La sociodynamique propose de combiner quatre grandes formes d'organisation : mécaniste, tribale, individualiste, holomorphe et trois modes de management : l'imposition, la transaction et l'animation.

Il me semble aujourd'hui que la tendance est à l'organisation mécaniste et au mode de management par *imposition*, lesquels développent des individus sociopassifs. La performance s'en trouve considérablement amoindrie.

Pourtant lorsqu'on mise sur les hommes et leur capacité d'initiative, cela transforme littéralement les entreprises. Voyez FAVI³, une fonderie de la Somme. On la décrit parfois comme l'entreprise du 4^{ème} type : peu ou pas de contrôle, l'amour de l'homme et du client... le culte de la performance et de la ponctualité. Son dirigeant y a appliqué à la lettre les principes fondateurs de la sociodynamique. Elle incarne l'organisation holomorphe car chaque salarié est porteur du tout. Sa performance est extraordinaire sur tous les plans : économique, industriel, social, développement durable, innovation...



Tous les managers ne peuvent pas prétendre en arriver là... tout de suite.

— A tous, je conseille de prendre la vie comme une partie de Go, ce jeu chinois intemporel ! La pratique du Go exerce à composer avec la complexité, à jalonner ses actions pour atteindre un dessein, à concilier tactique et stratégie. Effet collatéral : on apprend à se connaître soi-même face à un adversaire et l'on comprend les bénéfices de la coexistence. Le jeu de Go fait partie intégrante de la sociodynamique. Dans l'ouvrage publié avec Marc Smia, *Le manager joueur de go*⁴, nous donnons des pistes simples et concrètes aux managers pour leur permettre d'animer leurs entreprises, leurs équipes, autour d'un dessein, de se donner des jalons et d'impliquer leurs collaborateurs. Et tout cela avec un petit côté ludique qui ne peut nuire au monde de l'entreprise !



Quel bilan faites-vous de ces années de développement de la sociodynamique ?

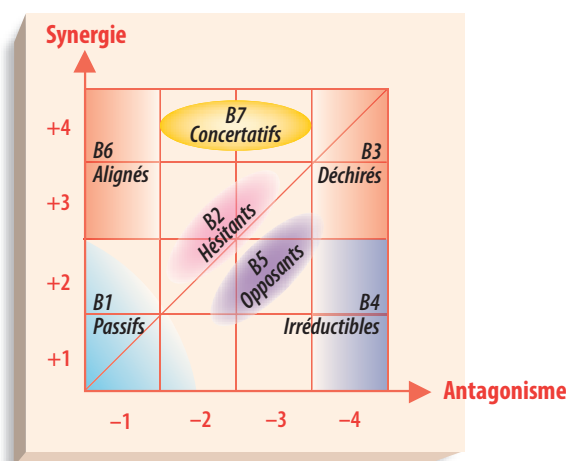
— Excellent sur la partie socio. Les individus sont pris en compte et en considération et nos outils, conceptuels et pratiques, sont d'une grande efficacité. En revanche, et c'est ce que nous suggère Jean-René Fourtou dans son interview (cf. p.16), la part allouée à la *dynamique* de l'action devrait être renforcée. L'approche au moyen des trois modes de management mérite des prolongements. C'est aussi ce qui guide ma collaboration avec les consultants de Kea&Partners depuis 2001. Leurs travaux sur la transformation s'articulent parfaitement avec ceux de la sociodynamique (cf. p. 8). Les comités de rédaction de *La*

lettre de la sociodynamique nous amènent à travailler régulièrement ensemble et à regarder le monde avec les yeux du sociodynamicien. Rien ne me fait plus plaisir.

Nous y caressons l'idée de faire émerger un 4^{ème} mode de management, plus subtil, celui du vide contrôlé. Sorte de laisser-faire tout empreint de vigilance, accordant de l'autonomie et favorisant la responsabilisation, il libère les talents si nécessaires à notre compétitivité de demain.



La carte des partenaires



3 • Cf. www.favi.com

4 • *Le manager joueur de go*, J.-C. Fauvet et Marc Smia, associé de Kea&Partners – Editions d'Organisation – 2007

La transformation sociodynamique



Arnaud Gangloff, associé de Kea&Partners, anime l'équipe en charge de l'innovation en matière de transformation des entreprises. Il mène nombre de projets sur ce sujet dans le secteur privé comme dans le secteur public.



Yves Jaunet, directeur chez Kea&Partners, aide les entreprises à prendre en compte toute la dimension humaine de leurs opérations de transformation. Il utilise les approches et outils de la sociodynamique depuis de nombreuses années. Il est co-auteur de plusieurs numéros de La lettre de la sociodynamique*.

* La lettre de la sociodynamique, publication électronique rédigée par Jean-Christian Fauvet et Kea&Partners. Les auteurs y décryptent l'actualité du management à l'aide des grilles de lecture de la sociodynamique. Plus d'information sur www.kea-partners.com (Rubrique Kea Publie)

1. Qu'est-ce que la transformation sociodynamique ?
2. La transformation, au-delà du changement ciblé
3. Quelle énergie mobiliser pour transformer ?
4. Orienter l'énergie par une volonté de devenir

•

Qu'est-ce que la transformation sociodynamique ?

Il existe bien des manières de s'engager dans une transformation, processus permanent par lequel une organisation évolue sous l'influence conjuguée de son environnement et de ses forces internes. Certaines démarches mettent l'accent sur les systèmes et la conformité aux normes. Bien entendu, elles s'intéressent à la dimension humaine du changement, mais en considérant les collaborateurs comme des acteurs assujettis qu'il faut faire évoluer dans un sens qui leur est extérieur, avec comme moyens d'action privilégiés : la formation, la communication, le coaching, la participation... Elles vont parfois jusqu'à affirmer la nécessité de "mobiliser les hommes", en exerçant sur eux une pression managériale appropriée.

Kea&Partners prône une transformation "sociodynamique" : *socio* car relative à une communauté humaine, *dynamique* car produisant de l'énergie et donc capable de susciter un élan collectif. Elle repose sur le principe

fondamental suivant : la transformation est d'autant plus puissante que tous les acteurs de l'entreprise contribuent, à leur niveau, à la faire advenir. Ce qui suppose qu'ils en aient compris le sens et qu'ils y adhèrent, qu'ils aient les moyens d'agir à leur niveau, qu'ils y aient à la fois intérêt et envie. Il s'agit donc de créer les conditions de leur mise en mouvement, de les rendre automoteurs, capables d'infléchir leurs comportements. Il ne s'agit pas de "mobiliser les hommes" mais de créer les conditions favorables à ce que chacun "se" mobilise par lui-même. Il n'existe pas de façon standard de mener une transformation.

Le modèle de management global ou EGO/ECO (cf. encadré ci-contre), issu des travaux de développement de la sociodynamique est une grille de lecture qui nous permet de définir quatre grands modes d'organisation et de transformation. Chaque mode présente des caractéristiques spécifiques, notamment dans la manière de prendre en compte le facteur humain (cf. encadré 2 page suivante).

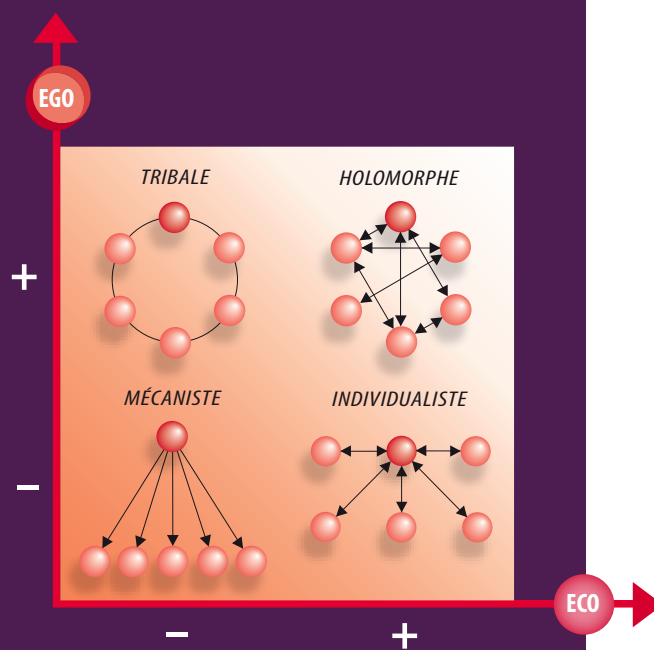
La transformation sociodynamique ne délaisse aucun des quatre modes mais privilégie l'holomorphisme. Cet ingrédient différenciateur rend chacun porteur du projet global de l'entreprise et autonome pour agir à bon escient, à son niveau. Cette approche fait appel à la fois à la dynamique collective et au potentiel de créativité de chaque individu. Elle permet d'aller plus loin, plus en profondeur, d'une manière plus durable, plus en prise avec la complexité.

Le dirigeant joue un rôle bien sûr déterminant mais pas exclusif : ses initiatives tentent de parer les menaces et de saisir les opportunités du dehors et il lui faut composer avec les initiatives ou résistances multiples des acteurs du dedans : managers, corps social, organisations syndicales. L'art du dirigeant transformateur est de combiner les différents modes et de choisir la voie adaptée à la situation et aux enjeux de son organisation.

La transformation, au-delà du changement ciblé

L'actualité illustre quotidiennement la formule que l'on attribue à Héraclite : *"Rien n'est permanent, sauf le changement"*. Ainsi le dirigeant doit sans cesse entreprendre des changements pour adapter son entreprise à l'évolution du monde. Or, selon Machiavel : *"Rien n'est plus difficile à engager, ni plus*

1 • Le modèle de «management global» ou EGO / ECO



EGO : représente le dedans de l'organisation, son identité, sa cohésion. C'est l'axe de l'unité.

L'EGO est fort quand tout le corps social s'approprie le sens et s'investit dans sa réalisation. L'EGO est faible lorsque le sentiment d'appartenance est peu développé, que la relation des individus à l'organisation est purement utilitaire.

ECO : représente le dehors, dans toute sa complexité. C'est l'axe du multiple.

L'ECO est fort quand l'organisation est en prise avec son environnement et qu'elle est réactive aux évolutions qui s'y font jour. L'ECO est faible lorsque l'organisation est repliée sur elle-même et sourde à ce qui l'entoure.

dangereux à conduire, ni plus incertain à réussir que la création d'un nouvel ordre des choses, car le changement trouve des ennemis résolus dans tous ceux qui profitent de l'existant, et seulement de tièdes défenseurs dans ceux qui pourraient bénéficier des nouvelles conditions". Face à ce constat, le dirigeant peut adopter une approche cartésienne : "... diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre". Le principe d'efficacité serait ainsi de découper l'évolution à conduire en une série de changements ciblés, d'une portée bien délimitée. Nous proposons une autre approche, celle de la transformation. Ce qui la distingue du changement ciblé n'est pas d'ordre quanti-

2 • Lecture des modes de transformation selon le modèle EGO / ECO

	MÉCANISTE	INDIVIDUALISTE	TRIBALE	HOLOMORPHE
Conception de l'individu	Individu objet, rouage d'une vaste mécanique	Acteur individualiste, mû par son intérêt propre	Membre du groupe, voire tributaire de la norme collective	Individu global, porteur à son niveau du projet de l'entreprise
Mode de management dominant	Imposition (1 ^{er} mode) pour donner la direction et le cadre intangible (« zone rouge ») de la transformation	Transaction (2 ^e mode) pour prendre en compte chacun des acteurs et créer les conditions de son implication	Animation (3 ^e mode), pour faire vivre le projet collectif et susciter l'appartenance	Un mode qui favorise l'appropriation du sens et donne des degrés de liberté (« vide contrôlé »)
Transformation fondée sur...	Des changements programmés, agencés par le sommet pour atteindre un but bien identifié	La juxtaposition d'initiatives individuelles en réaction à l'environnement	L'expression d'un projet fusionnel et d'une culture forte (« tous ensemble, tous semblables »)	Un projet collectif, en prise sur le dehors, partagé par tous où chacun est automoteur
Limites	Passivité ou antagonisme des acteurs. Trop simplificateur dans un monde complexe	Perte de temps et d'énergie en ajustements mutuels et en conflits d'intérêts. Manque de collectif, de sens et de cohérence	Pas assez d'ouverture au monde, manque de diversité, risque de sectarisme et de perte de compétitivité	Equilibre instable entre la tendance au repliement sur le dedans et les pulsions individualistes
Bénéfices	Facteur de stabilité, simplicité, efficacité à court terme, nécessité dans les situations de crise	Ouverture sur le dehors, le marché, les innovations. Réactivité et adaptation	Renforcement de l'appartenance au groupe et de l'engagement collectif	Implication maximale des acteurs. Réponse à la complexité en donnant au local la capacité d'agir pour le global

tatif, ce n'est pas le degré atteint sur l'échelle de Richter des impacts : un changement ciblé, par exemple la fermeture d'un site industriel, peut générer un séisme d'ampleur. Ce qui la distingue est d'un ordre plus qualitatif, sur quatre plans.

Le temps

Le changement ciblé s'inscrit dans un temps déterminé : il a un début et une fin à un horizon temporel relativement proche.

La transformation a un caractère permanent, continu, sans bornes bien identifiées. C'est un processus de longue haleine, inscrit dans la durée.

La cible

- Le changement ciblé vise à passer d'un état défini et stable [A] à un état défini et stable [B]. On peut donner une description relativement précise des conséquences du changement et apprécier finement la hauteur de la marche pour passer de A à B. Le changement se traduit par une discontinuité : « j'ai changé de coiffure ».

La cible est déterminée par la volonté du dirigeant, qui forme l'idée d'un état idéal

à atteindre, même de manière transitoire, pour faire avancer l'entreprise.

- La cible de la transformation est plus lointaine, moins précise. On ne peut en décrire de manière détaillée et arrêtée toutes les composantes et conséquences. Le processus est continu, reste longtemps imperceptible jusqu'à une prise de conscience a posteriori : « j'ai vieilli ».

La cible n'est pas idéalisée a priori, mais elle résulte d'une combinaison entre l'évolution liée à la situation – au champ de forces dans lequel est plongée l'entreprise – et les initiatives du dirigeant pour infléchir le cours des choses dans la direction voulue.

La complexité

Le périmètre concerné par la transformation est plus vaste, et donc plus complexe, que celui concerné par le changement ciblé.

Le changement ciblé agit sur une composante particulière de l'entreprise, elle-même conçue comme une entité isolée de son environnement : tel système d'information, telle structure, tel dispositif de management.

La transformation prend en considération

d'une manière globale, systémique, l'ensemble des composantes de l'entreprise et de son environnement :

- les composantes “froides”, portées par la stratégie, l'organisation, les systèmes, les processus,

- les composantes “chaudes”, portées par le management, la culture, les comportements... ainsi que les interrelations complexes qui se nouent entre elles. On transforme l'entreprise dans son ensemble en agissant, simultanément ou séquentiellement, sur son organisation, ses systèmes, son management...

La gouvernance

Ainsi caractérisée, la transformation n'est que partiellement le résultat de la volonté des dirigeants : l'entreprise évolue dans la durée, sous l'effet conjugué de forces externes (marché, innovations techniques, environnement social...) et internes (initiatives individuelles multiples, jeu des acteurs...). Dans ce contexte, une démarche purement mécaniste du type : “je définis ma cible avec précision et je prévois la trajectoire pour l'atteindre” est inopérante.

Si l'on parle couramment de “conduire le changement”, terme approprié, quoiqu'avec réserves, pour un changement ciblé, on ne peut pas envisager de “conduire” la transformation. Dans ce cas, il s'agit d'un processus itératif et empirique dans lequel on est amené simultanément à ajuster et préciser la cible et à infléchir la trajectoire. Le mot *gouvernance* paraît le plus approprié pour caractériser un tel mode d'action : il induit une idée moins déterministe que conduire ou piloter, évoque les aléas de la route maritime et met l'accent sur la dimension humaine, politique et complexe de cet exercice.

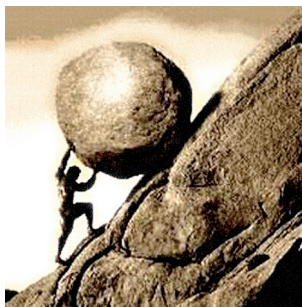
Les considérations qui précèdent peuvent amener à penser que changement ciblé et transformation s'opposent. Il est plus juste de dire que l'une “enveloppe” l'autre : pour mener une transformation, il faut déjà savoir réussir un changement, qui constitue une composante du programme de transformation.

Le changement ciblé, approprié dans un monde prévisible, stable et simple, s'avère insuffisant pour conduire les évolutions de l'entreprise dans un monde de plus en plus global, complexe et incertain. Vouloir transformer l'entreprise en superposant une série de changements ciblés est inopérant : trop parcellaires, trop déterministes,

obsolètes avant d'être mis en œuvre, incapables de prendre en compte l'effet système, trop peu en interaction avec le dehors, les changements ciblés risquent d'autant plus d'échouer qu'ils sont ambitieux et longs à mettre en œuvre¹.

Quelle énergie mobiliser pour transformer ?

Dans un changement ciblé, le dirigeant est en mesure d'énoncer à la fois la cible à atteindre et le chemin pour y aller. Il lui est relativement aisé de définir les leviers à actionner et de mesurer l'énergie nécessaire. Précision de la cible, clarté des moyens et des délais réunissent les conditions pour une mise en tension des acteurs de l'entreprise. Classiquement, les ressources dédiées en mode projet, internes et externes, contribuent à un apport d'énergie temporaire supplémentaire. L'habileté du dirigeant est de polariser le maximum d'énergie en synergie (soutien au changement) et de minimiser sa déperdition en antagonisme (opposition au changement). Cet apport d'énergie demande beaucoup d'effort et son effet s'estompe dès que les équipes ne sont plus sous la tension du mode projet.



Les caractéristiques du processus de transformation – ni cible précise, ni échéance claire, ni périmètre bien délimité – rendent plus difficile et plus cruciale la question de l'énergie. Le champ des leviers à actionner est potentiellement illimité, la dose d'énergie à consacrer à chacun peu définissable. Les acteurs concernés ont souvent une perception confuse de la situation, le sentiment de mouvements peu coordonnés, voire peu cohérents. Cette impression de perte de repères conduit plus souvent à la crispation et à l'immobilisme qu'à la mobilisation ... et d'ailleurs vers quoi se mobiliser quand l'avenir est incertain et menaçant ?

Dans ces conditions, où trouver l'énergie nécessaire ?

Il existe deux gisements potentiels.

Le dedans : l'énergie interne se trouve dans

1 • Cf. *La Revue de Kea*, n° 3 - p. 10, «L'éléphant blanc»

la détermination des dirigeants, l'engagement de chacun, la motivation et la cohésion du corps social.

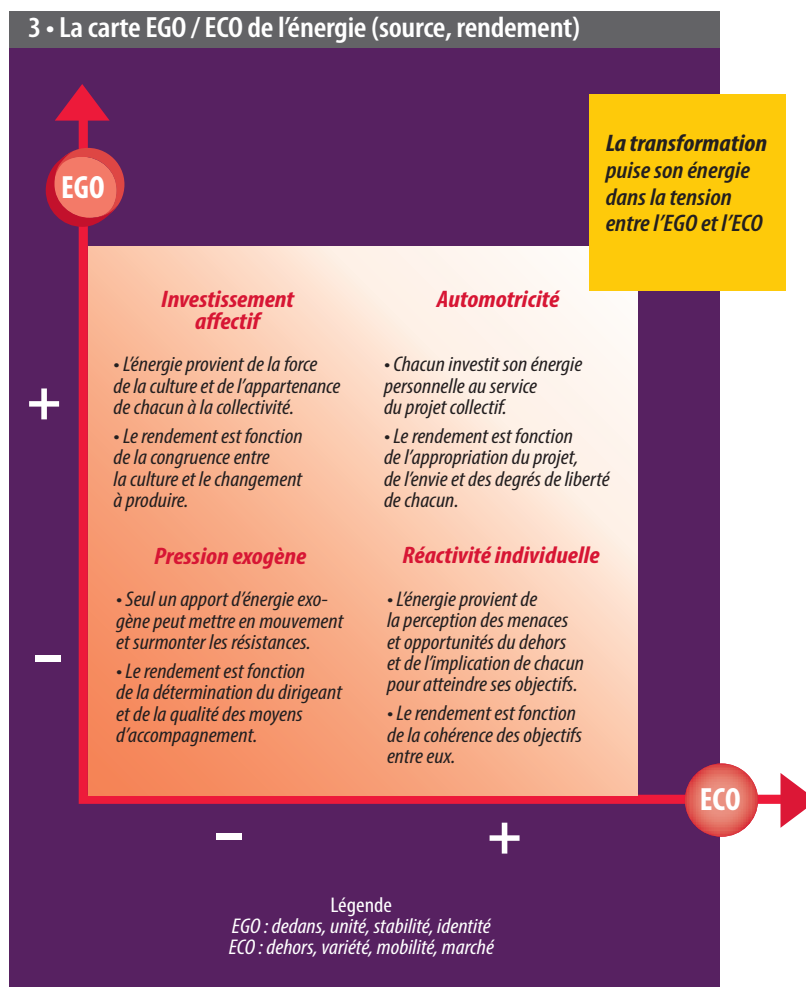
Le dehors : l'énergie réside dans la pression du dehors, les initiatives de la concurrence, les attentes des clients, les actions de soutien ou d'entrave des acteurs externes (partenaires, pouvoirs publics, institutions de régulation, media, associations, société en général).

La mise en tension entre le dedans et le dehors est en elle-même productrice d'énergie : l'interpellation du dehors contribue à mobiliser le dedans, la cohésion du dedans contribue à maîtriser la pression du dehors. Le modèle EGO/ECO propose une lecture des sources d'énergie (cf. encadré ci-dessous) et des conditions qui déterminent leur rendement.

La transformation sociodynamique apporte une réponse originale : en effet, elle puise aux diverses sources d'énergie mais, dans le même temps, elle active un potentiel considérable en développant la capacité de

chaque acteur à être automoteur. Ainsi les centaines ou milliers de salariés ne sont plus des sujets passifs qu'il faut "faire changer" à leur corps défendant, à coup de communication et de formation, dans une combinaison d'imposition et de transaction, mais des acteurs engagés qui investissent leur propre énergie au service de la transformation. Les efforts du management se portent alors sur l'appropriation collective du sens, avec une forte dose d'animation et de "vide inspiré" qui laissent une large part à l'autonomie contrôlée.

Cette approche prend mieux en compte la complexité car chacun réagit à et agit sur le dehors, dans le sens de la transformation ; elle tire parti de l'efficacité du local (souple, réactif, adapté, proche) tout en assurant la cohérence du global.



Orienter l'énergie par une volonté de devenir

Pour générer le mouvement de manière performante, les potentiels d'énergie doivent être mobilisés et focalisés au service d'une ambition, qui revêt des expressions différentes selon l'angle sous lequel on la considère :

Sous l'angle du dedans, c'est le dessein : but à atteindre, fin à réaliser, mais aussi intention, détermination, analogue à celle que démontre un joueur de Go pour mener à bien la partie. Partagé par une équipe, par une communauté, le dessein est créateur de lien, il a une dimension affective, il est porteur d'une énergie collective et d'une volonté de devenir commun. Il donne du sens (à la fois direction : où allons-nous ? et signification : pourquoi ?).

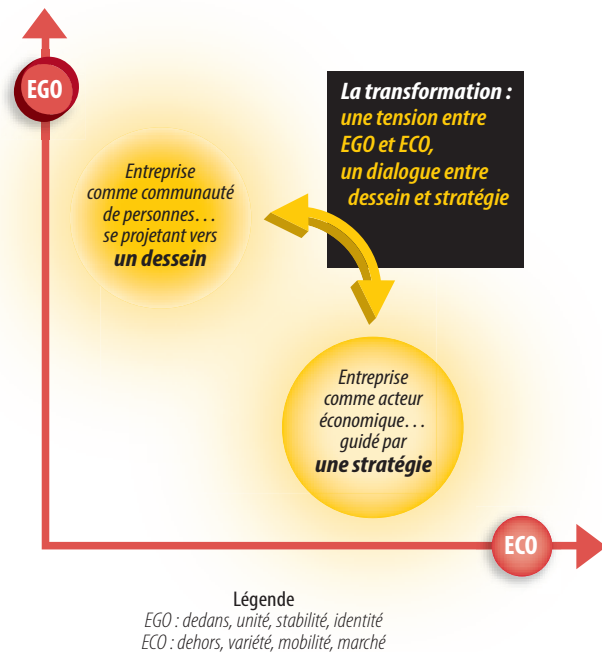
Sous l'angle du dehors, c'est la stratégie : ensemble des choix d'objectifs et de moyens qui orientent à long terme les activités de l'entreprise sur son marché.

L'élaboration de la stratégie repose sur une analyse rationnelle des forces et faiblesses de l'entreprise, des opportunités et menaces de son environnement. Les choix qu'elle exprime, objectifs et allocation de ressources, focalisent les énergies et guident les décisions des acteurs de l'entreprise.

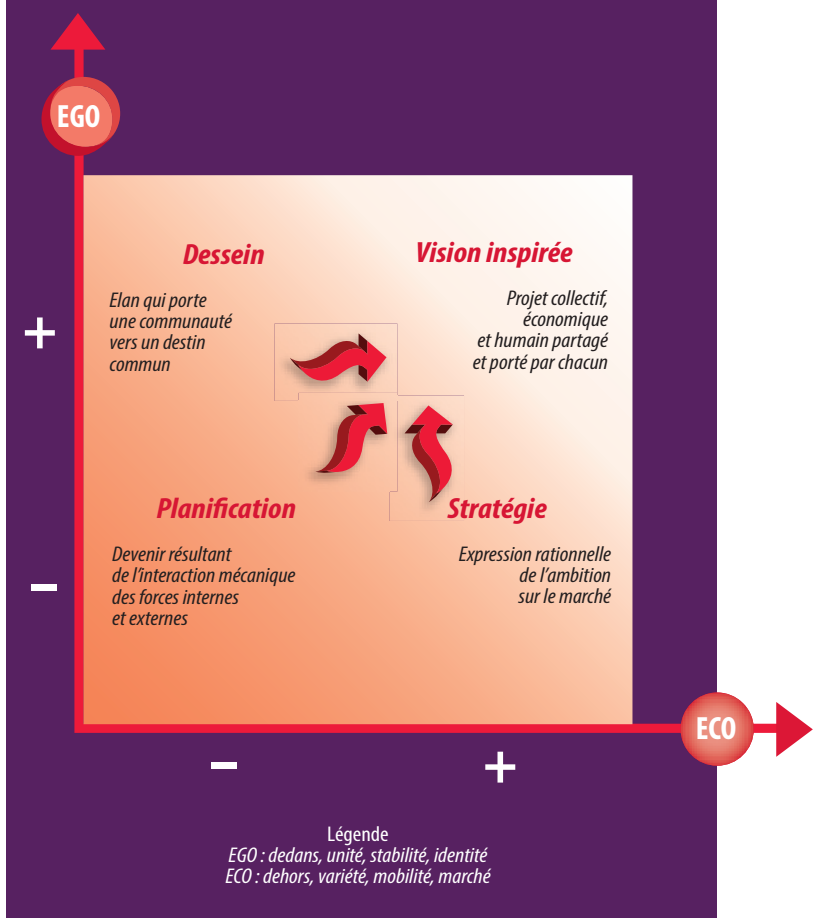
La synthèse entre le dessein, élan qui porte une communauté vers un destin commun, et la stratégie, expression rationnelle de la place qu'elle entend occuper dans son environnement, constitue ce que nous dénommons la **vision inspirée**. Celle-ci se construit sur l'histoire et la raison d'être puis définit l'identité (organisation, collaborateurs, valeurs) et le positionnement (modèle économique, métiers, clients). Elle s'appuie sur des fondements invariants pour se projeter vers l'avenir. La vision demeure imprécise comme un horizon à atteindre, car appelée à s'inscrire à long terme dans un environnement complexe et plein d'aléas.

Elle ne devient une vision inspirée que lorsque chaque acteur de l'entreprise se l'est suffisamment appropriée pour en être le porteur dans ses actes au quotidien et exercer son autonomie en cohérence avec elle. **C'est la définition même d'un fonctionnement holomorphe.**

4 • La transformation tire son énergie de la tension EGO/ECO



5 • La carte de vision globale



Quel manager pour porter la transformation sociodynamique ?

La transformation est au premier chef l'affaire du dirigeant ... mais ce ne peut être l'affaire d'un seul homme : tous les managers sont appelés à y contribuer activement. La plupart d'entre eux maîtrisent aujourd'hui les trois modes de management chers à la sociodynamique – imposition, transaction, animation – et savent les combiner au mieux en fonction des circonstances. Mais il leur faut aller plus loin et développer leur capacité à agir sur des champs nouveaux : porter le sens, la vision ; être en osmose avec le dehors ; développer leur leadership et leur capacité à créer des liens et à établir des coopérations dans des relations non hiérarchiques ; élever les talents en manquant par la subsidiarité ; mettre en œuvre une stratégie du “vide contrôlé”. C'est la condition pour qu'ils deviennent de véritables “managers transformateurs”.



A suivre, prochain article :
Comment mener
une transformation sociodynamique :
Gouverner, Faire mûrir, Agir.

Transformation sociodynamique : les outils

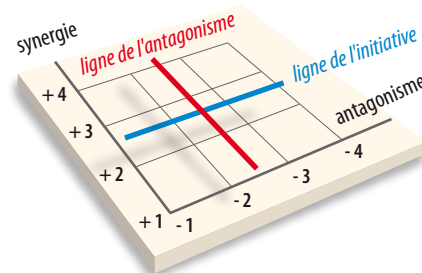
Gouverner la transformation



Bâtir un avenir collectif dans le respect des fondements de l'entreprise

Faire mûrir la situation

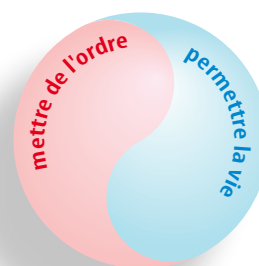
CARTE DES PARTENAIRES



Se représenter la position des acteurs et élaborer une stratégie

Agir et faire agir

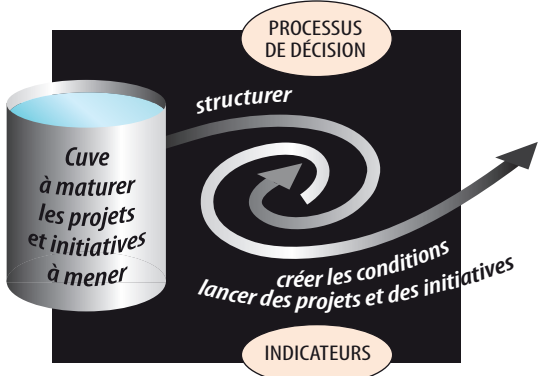
ZONE ROUGE / ZONE BLEUE



Donner des règles pour laisser des degrés de liberté et développer l'initiative

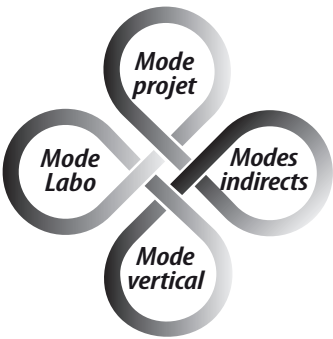
«Organiser, ce n'est pas mettre de l'ordre, c'est susciter la vie.» Jean-René Fourtou

STRUCTURE DE PILOTAGE



Se doter du processus de management et des dispositifs pour faire advenir la transformation

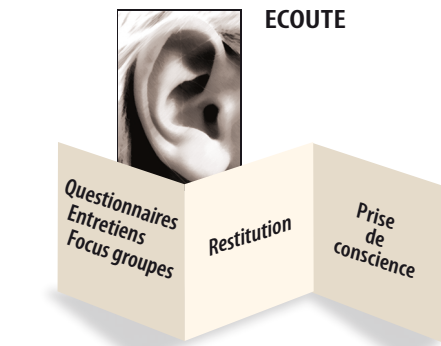
LES 4 MODES D'ACTION



Combiner différentes natures d'actions directes et indirectes

«Ni tirer sur la pousse ni la regarder pousser ; il faut laisser faire sans pour autant délaissé.» François Jullien

ECOUTE



Mettre en place les dispositifs d'écoute ad hoc pour générer la prise de conscience et la mise en mouvement

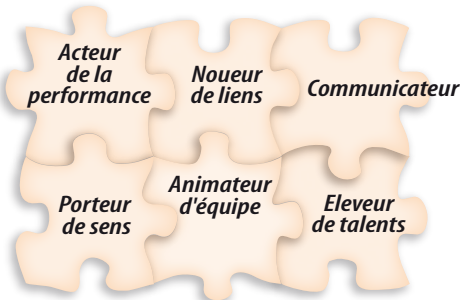
JEU DE GO



Ancrer la transformation par une multitude d'actions — modestes ou non — connectées entre elles et au service de la vision

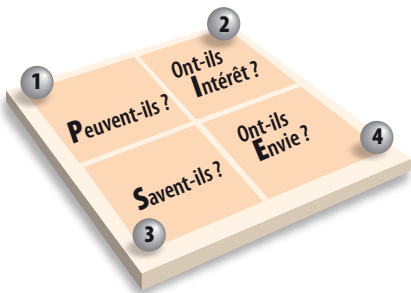
«Le sage gouverne par le non-faire. Il enseigne par le non-dire. (...) Gouverne le mieux qui gouverne le moins.» Lao Tseu

LE PUZZLE DU MANAGER



Développer la capacité des managers sur les 6 champs constitutifs de leur rôle

CARTE PISE



Evaluer les déterminants des comportements



Jean-René Fourtou

Diplômé de l'Ecole Polytechnique en 1960, Jean-René Fourtou intègre le cabinet de conseil Bossard dont il prend la direction générale en 1972 puis la présidence en 1977. En 1986, Président-directeur général du groupe Rhône-Poulenc, il mène plusieurs opérations de fusions-acquisitions pour créer Aventis.

En 2002, il est nommé à la tête de Vivendi Universal dont il est aujourd'hui le président du Conseil de Surveillance.

Il a signé avec Jean-Christian Fauvet l'ouvrage «La passion d'entreprendre»¹.

¹ «La passion d'entreprendre», J.-C. Fauvet et J.-R. Fourtou – Editions d'Organisation 1985

La dynamique de l'action

Propos recueillis
par
Jean-Christian Fauvet
et Marc Smia

Vous avez participé au développement de la sociodynamique chez Bossard Consultants dans les années 1970. Comment l'avez-vous utilisée et l'utilisez-vous encore ?

— La sociodynamique est née dans un contexte de conflits sociaux et elle s'est d'abord attachée à les résoudre. Elle s'est ensuite peu à peu orientée vers la gestion des relations au quotidien puis vers l'analyse stratégique. Désormais, il faudrait explorer le vaste champ de la dynamique d'action.

Dans les usines, les cadres et les contremaîtres ont été invités à analyser eux-mêmes les situations et à transformer la relation avec leurs collaborateurs. Cela a métamorphosé la dynamique du lieu de travail et créé un nouvel élan.

La sociodynamique nous permettait, grâce à la carte des partenaires, d'apprécier le rapport des forces en présence et de proposer une stratégie appropriée. Mais nous cherchions aussi à développer un savoir-faire dans l'action.

La stratégie des alliés et celle inspirée du jeu de Go nous ont beaucoup fait progresser dans le «quoi

faire», en nous focalisant sur de bonnes questions : par exemple faut-il passer plus de temps avec ses alliés qu'avec ses opposants, notamment les plus radicaux ou comment casser un procès d'intention ? C'est déjà très utile. Mais, en définitive, j'en arrive à me demander si le «comment faire» n'est pas plus important. Je m'aperçois que **les erreurs dites stratégiques sont bien souvent des erreurs d'exécution** et de mise en œuvre.

Le savoir-faire dans l'action est indispensable au succès de toute entreprise. Lorsque je suis arrivé chez Vivendi, alors en pleine crise, seule la puissance de l'action a fait que nous avons réussi à sortir de l'impasse sans connaissance de toutes les données. Autrement dit, nous avons su par intuition agir avec détermination à certains moments et attendre à d'autres.

Cette intuition que vous évoquez comme facteur déclenchant de l'action comment la définissez-vous ?

— C'est une connaissance *biologique* de la situation. Certains individus ont le sens des situations et savent les anticiper tandis que d'autres, bien que très intelligents et possédant une masse de savoir et de connaissances, vont passer totalement à côté. Cela ne s'explique pas.

Sans réfléchir, un joueur de poker peut à un moment donné sentir la table de jeu alors que d'autres ne la sentiront jamais, quelles que soient les statistiques qu'ils «moulinent» dans leur tête : un clignement d'œil, un éternuement, la façon dont l'adversaire prend sa tasse de café, toutes ces choses ont beaucoup de significations qu'il est impossible d'analyser intellectuellement. On rencontre ainsi dans les entreprises des personnes qui ne sont pas bardées de diplômes mais sont dotées d'une intuition extraordinaire qui les rend naturellement douées pour l'action.

En ce qui me concerne, j'ai besoin de comprendre les choses intellectuel-

lement, mais cela ne me suffit pas, loin de là. J'ai misé très souvent sur ce que mon intuition, mon corps, ma physiologie me poussaient à faire. Lorsque j'ai la conviction intime d'une chose, mes collaborateurs ont beau me dire que cette chose n'est pas juste, qu'elle est infaisable, je les pousse à creuser le sujet et deux fois sur trois il s'avère que j'ai eu raison d'insister.

Est-ce l'intuition qui vous a amené à prendre la Présidence de Vivendi, alors que vous l'aviez initialement refusée ?

— Avant d'accepter en 2002 de reprendre en main Vivendi, j'avais résolument pris ma retraite. Je souhaitais vivre différemment et couper les ponts après 40 ans de business. Vivendi m'est proposé... Je refuse. C'est un dîner avec Valéry Giscard d'Estaing, Claude Bébear et Serge Kampf qui m'a fait basculer, parce qu'à un moment donné de la conversation, je ne sais pas dire pourquoi, je me suis senti l'énergie de pouvoir le faire. Je les écoutais, mais leurs paroles se transformaient en bruit de fond ; en fait, je m'interrogeais moi-même. J'avais déjà 64 ans – j'en ai 70 aujourd'hui – ; ce n'était pas une question intellectuelle, mais une question de potentiel d'énergie.

Une fois ma décision prise, il m'a fallu rapidement reconstituer une équipe. Là aussi, faute de temps, j'ai dû miser sur mon intuition pour en choisir les membres. Certains étaient en situation d'échec, avec un parcours professionnel déroutant au regard des postes que je leur ai confiés. Ils ont tous travaillé d'arrache-pied, le jour, la nuit, le dimanche. Ils ont vécu un grand moment de dépassement personnel. Cela montre que des individus qui ont été mis à l'épreuve, qui ont subi des revers, peuvent développer une énergie interne renouvelée dépassant celle de ceux qui ont toujours réussi et qui n'ont jamais fait appel au tréfonds d'eux-mêmes.

«L'erreur de Descartes»

Dans son livre², *L'erreur de Descartes*, le neurologue américain Damasio montre qu'un bon manager n'est pas seulement un homme doué de raison, c'est aussi un homme disposant d'une intuition. Descartes en survalorisant la raison au détriment de l'intuition a selon lui commis une erreur.

Longtemps, on a cru que la raison pure (capacités d'analyse, de calculs et de déduction logique) était supérieure à la raison pratique (sens des situations, intelligence émotionnelle et sociale, capacités d'action dans l'incertitude). L'héritage cartésien, avec sa prédilection pour l'abstraction mathématique et philosophique, y est sans doute pour quelque chose. Or, la raison pratique s'avère indispensable.

Un individu doté d'un esprit rationnel et logique mais négligeant tout ce qui relève de l'émotion peut-il exercer le métier de manager avec talent ?

«Les émotions et les sentiments nous accompagnent dans les tâches difficiles de préparer un avenir incertain et de planifier nos actions en conséquence.»

2. *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*
Antonio R. Damasio - Odile Jacob 1997

La détermination vient lorsque l'homme est condamné à l'action

«Les anciens commandants d'armée, sachant que la nécessité donnait aux soldats une sorte de courage désespéré, ne négligeaient jamais d'exercer une telle pression sur leurs hommes.»
Machiavel.

•

Cortès : «Brûler ses vaisseaux et vaincre une armée de mille fois sa taille»

En 1504, une rumeur s'ébruite sur les côtes espagnoles : à proximité du Mexique, une terre, encore inconnue, recèlerait des trésors abondants. Cortès, un jeune espagnol, rêve d'arracher ce territoire aux mains de ses habitants, les Aztèques.

Quinze ans durant, Cortès y travaille patiemment. En 1518, il n'est toutefois plus le seul à vouloir conquérir l'Eldorado. Menacé, Cortès quitte, en pleine nuit, l'île de Cuba avec 11 navires et une armée de 500 hommes mais les espions divisent l'armée, organisent une sédition et préparent les navires au retour à Cuba.

Cortès fait alors brûler ses navires. La menace, dit-il à ses hommes, ce n'est pas lui, mais la férocité des Aztèques. N'ayant plus le choix du retour en arrière, les conquistadors combattent « à la vie, à la mort » deux ans durant, avant de vaincre une armée de mille fois sa taille.

La détermination vient lorsque l'homme est condamné à l'action. Partagé entre son désir d'agir et son besoin de sécurité, l'Homme diffère le moment de l'action. Or, brûler les navires, c'est rendre la fuite impossible. L'action impérieuse s'impose alors avec nécessité, force et majesté. La détermination de l'homme s'en trouve démultipliée.

*Ce résumé est issu de «33 strategies of war»,
Robert Green, Penguin 2008*

******Vous soulignez la dimension émotionnelle qui existe dans tous les processus de décision et d'action...******

— Oui, car à un moment donné dans l'action, il faut se lâcher : on agit avec ce que l'on est, avec ce que l'on est devenu, avec ce que l'on a emmagasiné. L'après ne peut plus être comme l'avant. Pour forcer et réussir le débarquement de ses hommes en Amérique, Cortès fit brûler ses vaisseaux pour condamner toute idée de retour. Il est faux de croire que Cortès avait tout anticipé. Il possédait une culture intuitive, doublée d'une détermination colossale.

Je suis persuadé que dans les moments les plus difficiles on est prêt à jouer sa peau sans même y attacher d'importance, c'est tout le corps qui se mobilise. Il m'est arrivé de me sentir ainsi transporté dans une forme d'état irrépressible dans lequel rien ne comptait hors l'action et son aboutissement.

À cet égard, Claude Bébéar est un exemple. En 1975, il prend la tête à Rouen de la 24ème mutuelle d'assurance en France, alors qu'elle est agitée par une crise de management et des conflits sociaux. 20 ans plus tard, il a transformé la mutuelle régionale en leader mondial de l'assurance : AXA. Son parcours est extraordinaire. Pourtant Claude Bébéar n'est pas vraiment un intellectuel – tout polytechnicien qu'il soit. C'est un chasseur. Il aime attendre le moment où il faut décider et agir. Il s'accorde le temps du mûrissement, puis il se laisse porter dans l'action, quand la dose d'adrénaline est à son maximal. Plus que son intelligence, Claude Bébéar suit ses pulsions vitales. Je crois que chacun porte en soi une énergie vitale à canaliser...

******La détermination est une question centrale du dirigeant selon vous ?******

— En tout cas, la détermination est une notion que la sociodynamique s'est attachée à creuser ; conjointement à celle du pouvoir. Elle les a d'ailleurs mises en équation : la

puissance = le pouvoir multiplié par la détermination (cf. encadré p. 19). De fait, face à mes compétiteurs ou à mes adversaires, je l'ai souvent emporté, car, à pouvoir égal, c'est le plus déterminé³ qui gagne. C'est l'un des grands principes de la sociodynamique ! La détermination est une notion essentielle.

******À quel instant une expérience échoue-t-elle ? Pouvez-vous nous donner des exemples de mauvais choix ?******

— Ce n'est souvent pas la décision qui est bonne ou mauvaise, c'est ce qu'on en a fait. Ainsi, les mauvais choix ou les choix contestables peuvent se transformer positivement par et dans l'exécution.

Mes plus grands échecs ont souvent été liés aux personnes. Comme je me suis appuyé sur un management assez tribal, viscéral et affectif, l'équipe est plus qu'une équipe. De ce fait, je considère avoir commis des erreurs soit en rejetant pour un faux-pas des collaborateurs qui font ensuite défaut, soit en choisissant des responsables trop consanguins. Dans ce dernier cas, je n'ai sans doute pas eu le sursaut approprié qui m'aurait poussé à créer la discontinuité nécessaire, par manque de courage et d'énergie et donc, encore une fois, de détermination. L'énergie emmagasinée en soi, que ce soit pour décider ou pour agir, est le facteur essentiel. Parfois, l'énergie faiblit et alors s'installe une sorte de lâcheté plus ou moins consciente. Mais certaines situations nous placent peut-être aussi face à des dilemmes insolubles...

En tout cas, il incombe au chef suprême de porter les décisions, après la consultation et l'avis favorable ou défavorable du groupe. Une décision collective derrière laquelle un leader se cache, sans avoir accumulé l'énergie permettant d'en assumer les conséquences, est une décision dangereuse.

3. *L'Élan sociodynamique*, J.-C. Fauvet et Kea&Partners - Editions d'Organisation 2004

Incarner les décisions, n'est-ce pas là un facteur clé pour la «transformation» de l'entreprise ?

— Oui, mais ici je préfère m'exprimer sur la notion de dynamique ! J'ai appris grâce à la sociodynamique à ne pas perdre du temps à traiter avec les opposants encore moins avec les irréconciliables. J'en laisse le soin à mes collaborateurs. J'ai probablement ainsi économisé mon énergie pour mieux la consacrer à entraîner mes équipes, parfois même contre leur volonté ou leur goût. Je ne suis pas un bon négociateur ; je me suis toujours mis en situation de ne jouer que l'enclenchement et la partie finale où, après un lourd processus de négociation, des heures et des montagnes d'arguments, il faut choisir soit de se marier, soit de rompre.

Le rythme et la puissance du rythme décident de tout. Comme le dit Napoléon : «Une fois, la bataille engagée, comme dans l'amour, il faut s'abandonner.»

Comment la dimension du temps intervient-elle dans la prise de décision ?

— Le temps n'est pas nécessairement une question de rapidité. Jouer le temps, c'est aussi savoir attendre et, à un moment crucial, savoir investir une forte intensité... Tenir dans les moments difficiles et durs est aussi crucial ; cela requiert autant d'énergie que l'action elle-même. Quant à celle-ci, instantanéité et discontinuité sont des notions majeures.

En ce qui me concerne, les actions importantes ont souvent été discontinues et se sont concrétisées en un instant, tout en étant peut-être l'aboutissement d'une somme d'événements souterrains. La période de mûrissement est essentielle dans les processus de décision, car dans l'action il n'y a plus de temps pour réfléchir, tout se passe en un éclair, une décision est prise, bien souvent sans retour possible. Pour ma part, «je laisse le temps au temps». Je réfléchis sous la douche,

je lis, je capte et je cogite longuement sans toujours m'en rendre compte pour être prêt pour l'instant crucial.

Il faut souligner «la puissance des discontinuités». Il est notable que les changements majeurs sont liés à des événements surprenants ou attendus, extérieurs ou provoqués (accident, décision brutale, charge exceptionnelle). La discontinuité est créée par un événement et une situation se transforme par la force des événements... Savoir les susciter et les exploiter pour provoquer un basculement est un art dans lequel nous étions passés maîtres chez Bossard Consultants.

Le rôle des paris, de l'audace, de la surprise et de la détermination est très important pour créer ces événements et ces discontinuités. Il faut les organiser, penser leurs composantes, y mettre les moyens... Etudes et intuition se conjuguent mais à la fin des fins, de mon point de vue, c'est toujours l'intuition et l'émotion qui poussent à la décision.

Dans la plupart des négociations que j'ai eu à vivre, la décision finale s'est souvent jouée en une heure de face à face.

De votre point de vue, quel chemin reste-t-il à parcourir pour donner à la sociodynamique toute sa place dans l'art de l'action ?

— La partie *socio* a été fortement développée, grâce à des concepts comme la stratégie des alliés et celle inspirée du jeu de Go, la carte des partenaires et son analyse, mais la partie *dynamique* reste à enrichir. Il me semble qu'il reste encore 50 % à faire : les notions d'énergie, de puissance et de temps sont des pistes à creuser tant sur le plan philosophique – voire biologique – que sur le plan des outils.

Pour autant, tout cela ne constitue qu'une aide en amont, qui permet l'analyse des situations, la construction d'une stratégie et la préparation de l'action. Dans le feu de l'action, c'est le tempérament du dirigeant, catalysé par l'énergie qu'il a pu emmagasiner, qui prend le dessus. ■

La détermination, la volonté d'aller au terme

La détermination est l'expression de forces intimes et vitales — la volonté, l'envie, le désir, l'intention — mises au service d'un but à atteindre, d'une visée. Elle se forme une fois le raisonnement achevé et met fin à un processus de discussion pour transformer l'intention en action. La décision est prise, elle n'est plus l'objet de délibérations ou de tergiversations ; il n'y a plus de dilemme à résoudre.

La détermination se nourrit de toutes sortes de forces extérieures : une autorité donnée par une position hiérarchique, le temps, les événements inopinés et les outils pratiques d'intervention tels le droit, l'argent, les alliances diverses. La sociodynamique leur a donné le nom de **pouvoirs**. Ce sont des sources d'énergie complémentaires dont on tire parti suivant sa personnalité et les circonstances pour atteindre sa cible.

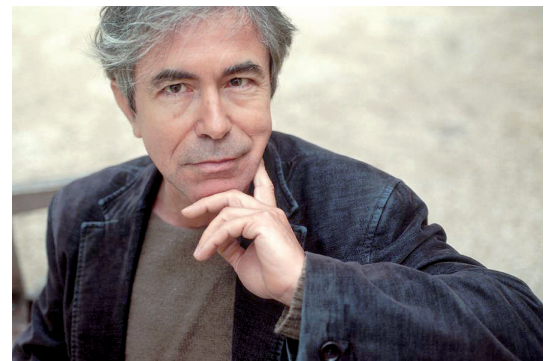
De ces forces orientées par la détermination résulte la puissance de l'action. La sociodynamique — parce qu'elle recherche l'énergie pour mettre en mouvement les acteurs de l'entreprise — s'est naturellement intéressée à cette notion et l'a mise en équation :

Puissance de l'action = Détermination x Pouvoirs x Temps

La détermination représente donc le moteur de l'action individuelle et collective. En manquer c'est agir à l'encontre de ce que l'on juge être le meilleur.

Penser la transformation entre la Chine et l'Europe

La transformation est un fondement de la culture chinoise. Ce simple constat ne pouvait que nous interpeller, nous, consultants de Kea&Partners, qui avons fait de la transformation la pierre angulaire de notre développement. Il nous fallait sur ce sujet rencontrer François Jullien. Avec lui, nous avons navigué entre pensée européenne et pensée chinoise, du héros grec en quête d'idéal au Sage adepte du non-agir. Ainsi, sans chercher à faire la synthèse ni prendre parti, François Jullien a bousculé nos modes de raisonnement. Que cet article vous fasse faire le même parcours.



François Jullien

Philosophe, sinologue,
Professeur à l'Université Paris-Diderot et
Membre de l'Institut Universitaire de France ;
a publié, notamment, *Traité de l'efficacité*,
Grasset, 1996, et *Les Transformations
silencieuses*, Grasset, 2009.

Tirons parti de l'extériorité de la Chine par rapport à l'Europe – extériorité donnée à la fois par la langue et par l'histoire – pour réfléchir en vis-à-vis sur notre façon de concevoir la stratégie.

•

Pour être efficace : modéliser

Comment a-t-on conçu d'être efficace en Europe, et déjà chez les Grecs ? Je crois que la façon grecque de concevoir l'efficacité peut se résumer ainsi : pour être efficace, je construis une forme modèle, idéale, dont je fais un plan et que je pose en but ; puis je me mets à agir d'après ce plan, en fonction de ce but. Il y a d'abord modélisation, *puis* cette modélisation appelle son application. Ce qui conduit la pensée classique européenne à concevoir l'intervention conjointe de deux facultés : l'entendement qui, comme dit Platon, "conçoit en vue du meilleur" – telle est la forme idéale ; *puis* la volonté qui s'investit pour faire entrer cette forme idéale, projetée, dans la réalité.

À titre d'exemple, et dans le domaine de la stratégie proprement dite, tel est le chef de guerre qui trace un plan des opérations, sous sa tente ou dans son cabinet, avant de les engager sur le terrain. Ou tel est, dans le domaine de la gestion, l'économiste qui trace une courbe de croissance, comme évolution idéale, et ensuite doit considérer comment la faire entrer dans les faits. Tel est encore, plus généralement, dans la pensée européenne, le cas de la pensée politique. Nous traçons des formes idéales de la Cité, qu'il faudra ensuite mettre en œuvre, et cela commence déjà avec Platon ; cette "application" réclame toujours plus ou moins de forçage, voire appellera une Révolution. Telles sont la "théorie" et la "pratique", termes si communs chez nous que, je crois, nous ne les interrogeons plus ; ou plutôt, nous ne savons plus les interroger ni comment les inquiéter. Et, pourtant, nous demeurons travaillés par l'idée d'une déperdition entre la théorie et la pratique : car celle-ci ne saurait se hisser au niveau de l'idéal.

Ou s'appuyer sur les facteurs "porteurs" : "surfer"

On conçoit bien, dès lors, que la pensée ne puisse se résumer à cette idée de la modélisation et de son application. Il suffit de se tourner à cet égard vers ses strates les plus anciennes, dans la Grèce archaïque. Prenons pour exemple un personnage comme Ulysse : celui-ci n'est pas quelqu'un qui d'abord modélise, puis met en œuvre son plan. On l'appelle "Ulysse aux mille tours", Ulysse habile, "rusé", ingénieux, *polutropos*. Ce qui fait sa force, dans le récit homérique, c'est qu'il sait percevoir l'avantage qu'il pourrait tirer des circonstances et exploiter celles-ci. Aussi, quand on dit Ulysse rusé, "rusé" est-il encore trop psychologique ; le terme est à concevoir plus stratégiquement, il signifie qu'Ulysse repère dans quel sens évolue la situation et comment en tirer profit.

De quoi considérer de plus près une notion qui a existé dans le grec ancien, ou plutôt archaïque, avant l'avènement de la philosophie, et que je citerai dans son terme grec : *mêtis*, parce qu'on ne possède pas d'équivalent direct pour le traduire en français. Ou, si je veux rendre *mêtis*, je dois recourir à la langue la plus familière, la plus ancrée dans l'expérience : *mêtis*, c'est le "flair", comme on parle du flair en affaires. On le traduit ordinairement par "intelligence rusée". Mais il ne s'agit pas là de ruse au sens psychologique ou telle qu'elle est condamnée par la morale ; la *mêtis*, c'est simplement la capacité à tirer parti des circonstances : à voir comment la situation évolue et à exploiter ce qui, en elle, est l'orientation favorable. Autre recours à la langue familière disant directement l'expérience : faire preuve de *mêtis*, c'est détecter des facteurs "porteurs" au sein de la situation pour se laisser porter par eux. Or, entendons bien ce qu'un tel terme laisse apparaître, lui qui s'est imposé dans la langue ordinaire mais que le dictionnaire n'élucide pas : quand on parle de marché "porteur" (en affaires), ou qu'on dit simplement : "c'est porteur", cela signifie que toute l'initiative ne vient pas de moi, en tant que sujet, *auteur*, projetant mon plan sur le monde, à la fois prenant des risques et me dépensant ; mais que, en repérant des facteurs favorables au sein de la situation, je peux me laisser *porter* par eux.

Or, il est significatif que cette notion de *mêtis*, comme capacité à tirer profit des circonstances et à se laisser porter par

elles – si importante dans la pensée de la Grèce archaïque – en vient à disparaître de la pensée grecque classique. Et même le terme disparaît de la langue grecque, il tombe en désuétude, comme s’il était périmé. Mais justement : c’est parce que cette notion est alors recouverte par cette autre option qui est celle de la forme modèle et de son application, la grande notion platonicienne de *l’eidos*, que j’ai commencé d’évoquer. C’est celle-ci, en effet, qui, enfouissant l’autre et devenant l’option majoritaire de la philosophie, instaure le règne de la modélisation.

Dans les Arts de la guerre chinois : notion de potentiel de situation



Sunzi, L'Art de la Guerre

C’est là qu’on se tournera opportunément vers les Arts de la guerre de la Chine ancienne (*Sunzi, Sunbin*) – ces *Arts de la guerre* dont nous n’avons pas d’équivalent du côté européen. Quand on lit le *Sunzi*, on se rend compte notamment que deux des notions les plus prégnantes de cette pensée stratégique ne passent pas par la distinction que nous avons faite entre modélisation et application, et même conduisent à défaire celle-ci. Ce sont les notions, d’une part, de “situation”, “configuration”, “terrain” (*xing*), et, d’autre part, de ce que je traduirais par “potentiel de situation”

(*shi* ; prononcer *she*). Le stratège est ainsi invité à *partir de la situation*, non pas une situation telle que préalablement je la modéliserais, mais bien de cette situation-ci dans laquelle je suis engagé et au creux de laquelle je tente de repérer où se trouve le potentiel et comment l’exploiter. L’image que privilégient les traités chinois de stratégie nous renvoie à notre expérience la plus commune ; et, si je traduis le second des termes par “potentiel de situation”, c’est que je me réfère à ce qui est en physique classique, chez nous, le théorème du potentiel de situation. Prenons, en effet, ce cas typique : si vous amassez de l’eau en haut d’une **pente** en dressant un barrage pour la retenir, vous pourrez calculer, en fonction de la masse d’eau accumulée et de

l’inclinaison de la pente qui est sous elle, la force avec laquelle, si vous ouvrez une brèche, l’eau aussitôt va dévaler, emportant dans son cours tout ce qu’elle pourra rencontrer. C’est exactement cette image qu’on trouve du côté chinois. Mais, du côté européen, on en a fait un théorème de la physique, le théorème du potentiel de situation ; tandis que, du côté chinois, on a exploité cette image du point de vue de la stratégie. Le grand général sera précisément celui qui sait toujours *trouver de la pente sous lui* : il verra ainsi dévaler ses troupes comme l’eau qui suit la seule inclinaison du terrain, sans avoir à peiner ; en même temps que, pareil à cette eau, il emportera tout sur son passage, sans que rien ne puisse lui résister.

Du courage : qualité intrinsèque ou fruit de la situation ?

Les Chinois ont même poussé si loin cette réflexion sur les facteurs porteurs ou ce qu’ils nomment le “potentiel de situation” qu’ils en viennent notamment à dire que, à la guerre, le courage ou la lâcheté, c’est, je cite : “un effet du potentiel de situation”. Courage et lâcheté ne sont pas une qualité ou un défaut qu’on posséderait ainsi intrinsèquement : je suis né lâche ou courageux ; mais c’est la situation, ou plutôt le potentiel de la situation, qui nous rend lâche ou courageux. Cela fait écart avec notre humanisme européen dans la mesure où pour nous, en Europe, **le courage** est plutôt tenu pour une qualité personnelle. Nous disons de quelqu’un : il *est* lâche ou il *est* courageux. Or, si le courage est tenu, non pour une vertu, perçue d’un point de vue moral, mais pour un effet de potentiel de situation, le général chinois n’aura pas à se demander si ses troupes sont lâches ou courageuses ; mais plutôt comment forcer, ou mieux : acculer, ses troupes au courage. Il suffira pour cela, par exemple, de faire entrer ses troupes loin en territoire ennemi, de leur ôter toute voie de repli, et donc de les forcer à devoir se battre à mort pour s’en sortir. Elles n’ont pas le choix, elles y sont *acculées*. C’est ce qu’on appelle, en chinois, “faire monter haut” et puis “enlever l’échelle”... On se trouvera ainsi bloqué, acculé, dans la *position* du courage... Nous connaissons aussi ce type de situation, bien sûr, sur les champs de bataille européens, et comptons sur elle. Mais ce qui me paraît important est que les

Chinois l'aient particulièrement réfléchi ; et même qu'ils en aient fait un axe pour concevoir la stratégie.

Évaluer la situation

Par quoi débute, quant à lui, le *Sunzi*, de quoi part-il ? Il arrive encore assez fréquemment aujourd'hui qu'on traduise le titre du premier chapitre du traité par "plan", car, bien sûr, c'est ce que, côté européen, on attend : pour préparer la guerre, on dresse un plan (on modélise). Mais *jī* signifie tout autre chose en chinois : "supputer", "évaluer". Cet *Art de la guerre* commence donc, non par ce qui serait une planification, mais par une *évaluation*, qui est celle du potentiel de situation. De façon à pouvoir tracer, non pas un plan des opérations, mais un diagramme du potentiel de situation, entre l'adversaire et moi, révélant sur chaque point quel est le rapport des forces impliquées – et ce jusque dans son caractère éminemment *variant*, puisque le cours de la guerre est toujours issu d'un rapport de polarité, réciproque, et donc constamment réactif, entre les deux camps. Ne nous enfermons pas – ne nous enfermons pas – dans des plans qui, dressés d'avance, sont bientôt caducs, rigides comme ils sont, et font barrage à la capacité d'intégrer le changement en cours. Comme telle, l'analyse est rigoureuse et ne laisse pas place à l'aléa : la guerre, à chaque étape, apparaît bien toujours le produit du potentiel de situation pour qui sait envisager celui-ci à la fois sous tous ses aspects et dans son évolution.

Or, si je me retourne du côté européen, je ne peux pas ne pas voir un trou fait dans notre rationalité et appelant le "coup de génie" de qui sait laisser tomber le plan dressé d'avance pour **réagir à vif** à la circonstance. Un autre "trou" ouvrant une brèche dans la cohérence des processus, nous le nommons du nom le plus vague faisant sa place à l'indéfinition de la transcendance : les "dieux", le "destin", le "hasard", ou la "chance"... *Tuché*. Dans notre Antiquité, avant d'engager la bataille, on prenait soin de consulter les sorts, d'examiner les entrailles des victimes sacrificielles ou le vol des oiseaux ; et, si les signes perçus étaient jugés trop néfastes, on préférait se retirer. Or, le *Sunzi* interdit expressément tout recours à la divination : aucune intervention n'est à supposer, à espérer, qui soit extérieure à la logique interne au déroulement.

Moyen(s) - fin

L'écart entrevu entre les conceptions qui ont prédominé de part et d'autre, en Europe et en Chine, peut s'approfondir encore davantage. Du côté européen, la pensée de la modélisation a conduit à penser l'efficacité en termes de moyen(s) - fin. La forme idéale servant de plan est posée comme but ; *puis* il faut trouver les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ce but. Le meilleur moyen est celui qui conduit le plus directement à la fin visée. Si je me reporte par exemple à Clausewitz, telle est bien sa maxime de l'efficacité, énoncée sous une forme kantienne comme un impératif stratégique : "Tu viseras le but le plus important, le plus décisif, que tu te sentiras la force d'atteindre ; tu choisiras à cette fin la voie la plus courte que tu te sentiras la force de suivre". Voilà ce qui serait la formulation la plus dense de l'exigence stratégique : la forme modélisée une fois posée comme but, nous recherchons le moyen le plus économique à notre portée conduisant à la fin visée. De fait, pour en avoir souvent traité dans le milieu du management, en contexte d'entreprise, je me suis rendu compte qu'il était difficile, aujourd'hui encore, de penser l'efficacité en dehors du rapport moyen(s) - fin.

Or c'est là un des grands dépaysements éprouvés à la rencontre de la pensée chinoise : elle retire la pensée de la finalité et la dissout. Tarsissement des fins – exploitation des propensions. Car la pensée chinoise a conçu, non le but et l'aboutissement, mais l'intérêt ou le *profit*, *lì*. Si ce profit est recherché à l'échelle du monde, il fait le Sage (ainsi dans le *Classique du changement*, *Yìking*, pensant la globalité des processus) ; à une échelle réduite, et dans un rapport antagoniste, il fait le stratège (et le terme peut être alors marqué négativement ; cf. Mencius). Ni l'un ni l'autre ne construisent un ordre des fins ni ne visent ce qui pourrait être un objectif (*skopos*, en grec). Mais ils tendent chaque fois à tirer parti de la situation, érigée en dispositif : pour le bien de tous les hommes et dans une intention morale (le Sage) ; ou pour le compte d'un prince en rivalité avec les autres : le stratège.



Achille et Ajax dans l'affrontement du jeu

Ou condition - conséquence

Aussi la relation matricielle envisagée en Chine est-elle de condition à conséquence. Telle est la logique de la *propension* se substituant à celle de la *finalité*. Or, qu'est-ce que la stratégie si ce n'est précisément repérer en amont tous les éléments favorables, comme facteurs porteurs, à titre de condition, de façon à les développer et en tirer le meilleur "profit" ? De façon à en tirer parti pour réussir. À titre de *condition* : tel est le potentiel. Sans donc qu'il y ait visée, définition d'objectifs, et tel est l'écart essentiel. Je ne me fixe pas un but, car celui-ci serait une entrave au regard de l'évolution de la situation ; mais *j'exploite* une disposition. Ou, si cette disposition m'est défavorable, je travaille d'abord à la réduire : si l'ennemi arrive reposé, est-il dit, il faudra commencer par le fatiguer ; s'il arrive rassasié, il faudra commencer par l'affamer ; s'il arrive uni, il faudra commencer par le désunir, etc. Bref, il faudra le faire entrer dans un processus tel que progressivement ces conditions favorables lui soient retirées et qu'elles basculent de mon côté : *de sorte que*, au fur et à mesure, et sans même que l'on s'en rende compte, le potentiel s'inverse ainsi en ma faveur.

Donc un grand stratège ne projette pas (un plan) ; mais il repère, *détecte*, à même la situation, les facteurs qui lui sont favorables, de façon à les faire croître ; en même temps qu'à faire décroître ceux qui seraient favorables à son adversaire. J'entraîne ainsi celui-ci dans un processus qui le conduit progressivement à se trouver déstructuré, désarmé, décontenancé, de sorte qu'il perde son potentiel. Je trouve beau ce terme français : "dé-contenance" – voici que peu à peu l'adversaire perd de sa "contenance". Si bien que, quand finalement je l'attaque, l'adversaire est *déjà* défait. Ou mieux, je n'engage le combat que quand il est *déjà* défait ; donc que j'ai *déjà* gagné. Telle est la grande règle de la stratégie chinoise. Tant que ce n'est pas mûr, je favorise le mûrissement et ne force pas ; mais, quand le fruit est mûr, qu'il est prêt à tomber, je n'ai plus qu'à le cueillir, cela va sans faillir : la victoire, comme il est dit, "ne dévie pas". Si je n'engage le combat que lorsque j'ai déjà gagné, je gagne à tout coup, sans dépense et sans résistance. Je ne cours plus de risque. Nul besoin de prier les dieux ou de consulter l'augure.

Eloge de la facilité

Ce qui conduit à cette formule décisive du *Sunzi* : "Les troupes victorieuses sont des troupes qui ont vaincu avant d'engager le combat ; les troupes vaincues sont des troupes qui ne cherchent la victoire qu'au moment du combat." Tout s'opère en amont, au stade des conditions ; je dois avoir défait l'ennemi, en minant et sapant son potentiel, avant que de l'affronter. Autre formule qui, je crois, ne manquera pas d'étonner, tant elle prend le contre-pied du sens attendu : "Du grand général, il n'y a rien à louer, ni grande sagacité, ni grand courage". Pourquoi ? C'est bien sûr que le grand général est celui qui a su détecter le plus tôt les facteurs favorables, les facteurs porteurs, et a su les faire croître à son profit, en même temps qu'il faisait perdre à l'autre tout son potentiel. Peu à peu, nuitamment, sans coup férir. De sorte que, quand il engage enfin le combat, comme il a déjà gagné, les gens ne pourront que dire : "c'était facile", "c'était joué d'avance" ; et croient qu'il est sans mérite. Tellement la victoire paraît découler de la situation et ne pas avoir requis d'effort humain ni d'inventivité... Mais que la victoire soit finalement allée de soi, sans qu'on ait eu à risquer et à s'illustrer, voilà la grande stratégie. Ce "sans mérite" est le grand mérite.

La grande stratégie est sans coup d'éclat, la grande victoire ne se voit pas. Je crois que nous pourrions le méditer en politique comme dans le domaine de l'entreprise et du management. Voyez ces chefs d'entreprise à qui on dresse des statues, qu'on décore en décembre en tant que "grands managers de l'année" : il n'est pas rare que, à peine quelques années plus tard, ils aient fait faillite, ou aient dû prendre la fuite, etc. Or, il en est tant d'autres dont on ne parle pas, dont on *ne songe même pas* à parler, encore moins en fait-on l'éloge : parce qu'ils ont si bien su gérer leur entreprise, en exploitant son potentiel, progressivement, dans la durée, qu'ils n'ont jamais été conduits à risquer et que le profit paraît être venu tout seul, *sponte sua*. Ils ont si bien géré, en amont, qu'ils ont toujours évité la crise et semblent même ne pas avoir rencontré de difficultés. Comme ils n'ont fait que tirer parti de la situation et n'ont jamais fixé d'objectif grandiose, n'ont pas jeté de grands défis (qui font rêver), la croissance de leur entreprise a paru procéder d'elle-même, de ce que

l'on appelle couramment sa "bonne santé". Pourquoi donc les louerait-on ? Et même pourquoi *penserait-on* à les louer ? Les victoires effectives ne se voient pas.

Je dirais même : plus elles sont effectives, parce qu'intégrées au développement de la situation, moins elles se voient. On ne s'étonnera plus, dès lors, de cette belle formule de Sunzi qui sonne d'abord pour nous comme un défi : le grand général remporte des victoires *faciles*. Des traducteurs européens du texte se sont dit : il manque une négation... Mais non, vous voyez bien que tel est *logiquement* le sens : le grand général remporte des victoires faciles. Ou, comme dit le *Laozi*, le Sage opère au stade de la facilité. Car le bon général a si bien su détecter le potentiel de situation, a si bien su favoriser les facteurs favorables, que, quand il engage enfin le combat, eh bien, oui, c'est "facile". Vous mesurez d'autant mieux l'écart creusé avec Clausewitz, car celui-ci prend le parti inverse : l'efficacité est proportionnelle, nous dit-il, à la difficulté rencontrée – tel est le côté héroïque mis en valeur par la pensée européenne.

Du côté européen : action, héroïsme, épopée



Bonaparte

Du côté européen, une fois placés en tête la modélisation et le rapport moyen(s) - fin, ce qui vient nécessairement à la suite est l'*action*. Il ne suffit pas de dresser un plan, il faut encore le mettre en œuvre. Théorie - pratique ; pratique, en grec, signifie "faire" (*prattein*). Il faut agir et s'investir pour faire entrer cette forme idéale dans la réalité ; et ce "faire entrer" sous-entend toujours peu ou prou un forçage. D'où l'appel qui est fait dans un *second temps* à cette faculté parallèle à l'entendement, la *volonté*, venant relayer celui-ci pour imprimer dans la matière résistante – récalcitrante – la forme modèle projetée. Voyez Clausewitz : même si vous constatez, au cours des opérations, que votre plan n'est pas bon, il faudra néanmoins vous y tenir, jusqu'au bout, coûte que coûte ; finalement, à force d'acharnement de votre part, il pourra produire des effets.

Rien de pire, en revanche, que de changer de plan, une fois celui-ci engagé, car vous vous trouveriez alors complètement démunis.

Tel est donc l'autre grand versant de la pensée de l'efficacité en Europe : d'un côté, l'intellectualisme et l'abstraction formalisante ; de l'autre, l'héroïsme et l'épopée. Il y a hiatus entre les deux mais, comme tels, ces deux pans se complètent ou plutôt se compensent. Or la Chine est sans épopée, elle est sans barde et sans aède. Cette absence a pour le moins valeur de symptôme : pensant l'effectivité à partir de la maturation discrète de la plante, que favorise indirectement le paysan, la Chine ne pouvait qu'être indifférente à cette magnification et théâtralisation de l'action – la rendant spectaculaire – du poème épique.

Du côté chinois : le non-agir

Car, face à cet héroïsme de l'action, lié à la volonté – le dieu grec lui-même est "demiurge" et, chez Platon, il modélise (géométrise) –, tout le monde connaît désormais ce maître mot de la pensée chinoise, traversant toutes ses écoles, et qui sans doute la symbolise : le "non-agir" (*wu wei*). Mais ce non-agir chinois est le plus souvent mal compris de notre part, parce qu'on l'a lu à partir de nous, comme ce qui serait désengagement, renoncement, passivité : le détachement de l'Oriental... Or, tous ceux qui ont fréquenté tant soit peu des amis chinois savent très bien que ceux-ci ne sont ni passifs, ni renonçants, ni désengagés. Ce non-agir doit donc être lu en considérant la formule en son entier : "Ne rien faire, mais que rien ne soit pas fait" (*wu wei er wu bu wei*). Ou je peux traduire aussi bien : ne rien faire *de sorte que* rien ne soit pas fait. Ce mot vide, *er*, reliant les deux côtés de la formule, signifie à la fois *mais* et *de sorte que* ; il dit aussi bien la concession et la conséquence. Il vous suffira de comprendre comment une même liaison peut articuler les deux, dans son jeu propre, pour entrer dans la logique des processus.

默
化

Mo hua : «silence-transformation»
Calligraphie de Qi Chong

Processus : méditer la poussée des plantes

Nous touchons ici au point le plus marquant de l'écart en jeu : combien la pensée du processus (de maturation), qu'a développée la Chine, se sépare de la théâtralisation de l'effet – d'un effet apparent mais forcé. Apparaissant parce que forcé : c'est en forçant qu'il apparaît ; ce n'est donc qu'un effet factice : *pseudo-effet*. Mencius nous raconte l'histoire suivante. Un paysan rentrant le soir dit à ses enfants : aujourd'hui, j'ai beaucoup travaillé, j'ai tiré sur les pousses de mon champ. Tirer sur les pousses de tout un champ, l'une après l'autre, brin après brin, c'est évidemment fatigant ; et, quand les enfants s'en vont voir le champ, tout est bien sûr desséché. Voilà l'exemple de ce qu'il ne faut pas faire, nous dit Mencius. Vous voulez que cela pousse et vous tirez sur les pousses. Vous voulez obtenir le plus directement l'effet, en fonction de l'objectif que vous avez fixé, et, ce faisant, vous ratez l'effet, parce que vous l'avez forcé. Je veux que ça pousse, je tire sur la pousse. En voulant hâter la poussée, agir *directement* sur elle, je vais à l'encontre du processus engagé ; car j'ai contrecarré, enrayé, la possibilité d'avènement *sponte sua* de l'effet. J'ai produit du contre-effet. Car, bien sûr, la poussée de la pousse se trouvait impliquée *dans la situation* : elle était dans la graine qui était dans la terre. Au lieu de prétendre intervenir et vouloir se dépenser, il suffisait d'exploiter ce potentiel : de laisser *mûrir*.

Il y a ainsi deux écueils à éviter, nous dit Mencius. Soit je tire sur la pousse pour ob-

tenir "directement" la poussée et, par mon activisme finalisé, je ne respecte plus le processus spontané de la poussée : autrement dit, je ne laisse pas mûrir l'effet. Soit alors je reste au bord du champ, à regarder pousser : "j'attends que ça pousse". Or, que faut-il faire ? Je répondrai : ce que tout paysan sait. Ni tirer sur la pousse, ni la regarder pousser ; il faut *laisser* faire (le processus) sans pour autant le *délaisser*. Mencius nous dit : "binez", "sarcliez", au pied de la pousse ; en rendant meuble la terre, en l'aérant, on favorise la poussée. On se garde de l'impatience comme de l'inertie. Ni volontarisme, ni passivité ; mais, en secondant le processus de poussée, on tire parti des propensions à l'œuvre et les porte à leur plein régime.

Modalités stratégiques : l'indirect et le discret

S'inspirant de cette occupation de base, faire pousser, et ne cessant d'y revenir, l'efficacité chinoise se caractérisera donc par ces deux termes : elle opère de façon *indirecte* et *discrète*, par influence, comme la nature. Tandis que le rapport moyen(s) - fin conduit à penser l'efficacité – ainsi chez Clausewitz – comme la voie "la plus courte" menant à la fin visée, l'efficacité chinoise est indirecte puisqu'elle procède des facteurs favorables, ou qu'on rend favorables, à titre de conséquence impliquée, et non d'un quelconque projet. L'*indirect* tient à ce qu'il n'est attendu d'effet véritable, effectif, qu'investi dans le cours d'un processus et passant par lui. Comme est indirect de biner au pied de la plante pour la faire pousser. "Faire pous-



La vie de la rizière



ser” : ce faire, si fatigant qu’il soit, n’est que l’appui – sans appuyer – d’une poussée qui se déploie d’elle-même. Favoriser ce qui m’est favorable, a-t-on aussi dit : c’est alors *de la situation même* que découlera l’effet. Ce n’est plus moi qui vise et qui veut, mais ce sont les conditions engagées, opportunément exploitées, qui aboutiront au résultat ; autrement dit, elles travailleront pour moi. Au départ est le sujet *ou* la situation : la pensée chinoise part de la situation plutôt que du Moi-sujet.

Second trait, qui en est la conséquence : l’efficacité chinoise est *discrète*. On ne voit pas la plante pousser. On ne remarque pas non plus le général opérant en amont, faisant mûrir les conditions. Procédant en amont, il infléchit les circonstances alors qu’elles sont encore malléables et ductiles, sans avoir à peser, encore moins à forcer. Or, c’est l’effort qui se voit, l’effet en train de se faire ne se voit pas. Peu à peu, graduellement, le général sape le potentiel de son adversaire, est-il dit, sans que celui-ci s’en rende compte ; ni même ses alliés autour de lui. Et quand, enfin, le résultat apparaît, il est trop tard pour réagir et celui-ci ne “dévie” plus. Il paraît même aller de soi – aussi n’est-il pas reconnu. Aussi personne ne songe à le louer. J’ai déjà dit le déficit qu’il pouvait en résulter du point de vue de ce Moi-sujet. Finis le spectaculaire et la gloire. Plus de théâtre pour se faire reconnaître et se montrer. Quelque part l’ego est frustré...

Action / transformation



Mais, si l’on n’“agit” pas, que fait-on ?

Le maître mot de la pensée chinoise est “transformation” (*hua*). Non pas agir, mais transformer, et cela vaut tant pour le Sage que le stratège : le Sage “transforme” l’humanité tout entière, le stratège transforme l’adversaire. Je l’ai déjà dit : si l’ennemi arrive reposé, il faut le fatiguer – le transformer ; s’il arrive uni, il faut le désunir, etc. Il faut engager un processus tel qu’il fasse perdre progressivement sa contenance à l’adversaire et l’amène finalement à vous désuni, affamé, épuisé – décontenancé ; au point que, si vous l’attaquez, il s’effondre. La pensée chinoise nous conduit ainsi à concevoir ce qu’est la transformation face à l’action. Car on peut opposer systématiquement les deux. De l’action, je dirai : 1) qu’elle est momentanée – même si ce moment peut

durer longtemps (dix ans, comme la guerre de Troie !) ; 2) qu’elle est locale : elle se passe ici et maintenant, *hic et nunc* ; 3) qu’elle renvoie explicitement à un sujet, qui peut être collectif : nous, les Achéens, sous les murs de Troie... Aussi, parce qu’elle est locale, momentanée, renvoyant à un sujet, l’action se démarque du cours des choses. Donc elle se remarque, si j’ose dire, et peut faire l’objet d’un récit, tel que dans l’épopée et les grandes gestes héroïques. Or, la transformation se pense sur un mode exactement inverse :

1) La transformation ne peut être momentanée, mais s’étend dans la durée – elle est progressive et continue, il y faut toujours du déroulement, autrement dit, du processus ; 2) elle n’est pas locale, mais globale : c’est tout l’ensemble concerné qui se transforme ; 3) elle renvoie moins à un sujet désigné qu’elle ne procède discrètement par influence, sur un mode ambiant, prégnant et perversif. Donc la transformation ne se voit pas. On n’en voit que les résultats. On ne voit pas le fruit *en train de* mûrir, mais on constate un jour que le fruit est mûr, prêt à tomber. Je reviens à l’exemple du *Mencius*, celui de la poussée silencieuse : on ne voit pas la plante pousser, parce que le phénomène de la poussée est global, imperceptiblement graduel, et se fond dans la durée.

Or, les Chinois vous diront : mais toute la réalité *en fait* n’est qu’une suite de transformations. L’action est saillante, pelliculaire, apparente ; mais seule la transformation est effective.

Par exemple, on ne se voit pas grandir, on ne se voit pas vieillir... Un matin, vous percevez un cheveu blanc de plus, et vous vous dites : “tiens, j’ai vieilli”. C’est un indice, un repère. Mais vous ne vous voyez pas *en train de* vieillir, parce que la transformation est globale et ininterrompue et que c’est l’être entier qui se modifie de concert : non seulement les traits du visage, mais aussi le grain de la peau, le timbre de la voix, l’éclat du regard, etc. ; déjà les dénommer ainsi séparément est abstrait. Comme, en ce visage, tout se transforme simultanément et va de pair, aucun changement n’est isolable, identifiable (à titre d’“attribut”), et par suite aussi n’est saillant et remarquable. Seulement, quand vous tombez sur une photo d’il y a vingt ans, vous vous dites : “tiens, j’ai vieilli...”



Mencius

Cela, c'est le résultat. De même, dans la nature, on ne voit pas les glaciers fondre, ni les rivières creuser leur lit. Telle est l'érosion continue ; or, c'est bien cette transformation qui fait le paysage, qui fait le relief.

Les Chinois parlent à ce propos de "déplacements souterrains" et de "transformations silencieuses" (Wang Fuzhi). Les transformations sont toujours silencieuses. Les actions, elles, sont bavardes en même temps qu'héroïques. Aussi le Sage se garde-t-il autant de parler que d'agir (Confucius : "J'aimerais ne pas parler [...]. Les saisons suivent leur cours, les existants prospèrent. Quel besoin le Ciel aurait-il de parler ?"). Elles ont beau, l'une et l'autre, l'action et la parole, forcer et fixer l'attention (la parole aussi doit forcer pour convaincre), elles n'en restent pas moins, également, des épiphénomènes. Si seule la Chine antique n'a pas conçu d'épopée, c'est bien que de ce processus de transformation – "maturation" – il n'y a non plus rien à dire...

Conclusion : ***concilier ces deux stratégies***

J'ai fait travailler ainsi hâtivement une série d'*écarts* entre les pensées de la Chine et de l'Europe de façon à mettre en valeur deux modes adverses de stratégie et à pouvoir les réfléchir en vis-à-vis : stratégie par modélisation *ou* par maturation. Mais il ne s'agit pas pour autant d'attribuer exclusivement la stratégie par modélisation à l'Europe, la stratégie par maturation à la Chine : quel grand stratège européen n'a pas su également détecter les propensions favorables et les faire servir pour réussir ? Pour autant avons-nous su réfléchir cette autre forme d'efficacité que celle – modélisante – que nous avons le plus éclairée ?

Car chacune de ces cultures, savons-nous bien, est elle-même dans un rapport de forces : la pensée grecque de la *mêtis*, s'appuyant sur la propension, est bien apparue dans la Grèce archaïque, mais s'est trouvée ensuite recouverte par le triomphe de la pensée de la forme modèle et du paradigme. Aussi, le gain, en circulant ainsi entre la Grèce et la Chine, est-il d'*intelligibilité* : de réfléchir, en passant par l'extériorité d'une autre culture, sur ce que nous prendrions trop aisément comme allant de soi et de trouver ainsi des prises indirectes sur notre *impensé*.

Car la meilleure stratégie est certainement de croiser les deux : à la fois de construire un plan-programme mobilisant les énergies et de faire mûrir la situation pour tirer avantage de ses propensions. D'autant plus que, si la pensée du modèle n'est pas toujours efficace, elle possède un autre avantage, qui est de donner à délibérer (en fonction de ce plan), voire à ouvertement s'opposer, c'est-à-dire d'une façon ou de l'autre à se concerter. Dit autrement, son mérite est de promouvoir de la démocratie. Cela est vrai dans l'entreprise comme en politique. Car il n'y a pas de démocratie possible sans programme dressé d'avance, servant d'objectif et dont on puisse débattre. – Le non développement de la démocratie en Chine en est bien une vérification *a contrario*.



COLLECTION « L'ART DE LA TRANSFORMATION »

1

Du projet à la transformation

Introduction à la transformation selon Kea

Entretien avec **Didier Pineau Valencienne**

Gestion des grands comptes

Changement d'échelle, changement de valeurs :
les concentrations donnent une dimension colossale
aux grands comptes et transfigurent la relation

Entretien avec **Benoît Lelièvre**

2

Pas de performance durable sans transformation des comportements

*Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire
et c'est possible*

Entretien avec **Michel Bon**

Transformation dans les réseaux de distribution

*Histoire d'un projet pas comme les autres,
où le management intermédiaire joue pleinement
son rôle et réconcilie le siège et le terrain*

Entretien avec **Jean-Claude Olivier**

3

Ne misez pas tout sur le mode projet !

*Avantages et limites d'un mode de changement
devenu incontournable*

Entretien avec **Jacques Maillot**

L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité

- Simplifier les outils et méthodes

- Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation
et développer les bons comportements

- Professionnaliser les processus de décision

Entretiens avec **Jean-Louis Caussin**
et **Philippe Kourilsky**

4

Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

3 situations de transformation

Pas de transformation sans vision

*A chaque entreprise sa vision à partager avec
le plus grand nombre possible*

Entretien avec **Marc Spielren**

Libres propos sur la transformation et la performance
industrielle

Entretiens avec **Michel Edmont et Guy Ferré**

5

Les conditions de la mise en mouvement des hommes

Faire traverser la rivière à Nicolas

Entretien avec **Franck Riboud**

L'agence "télécoms" virtuelle

*Tout intégrer sous le même toit : points de vente,
centres d'appel, internet*

Entretien avec **Philippe Distler**

6

Demandez le programme...

Le pilotage de la transformation

Passer des projets à la transformation

Bâtir le programme... et son indispensable "tonneau"

*Piloter à deux niveaux et s'organiser
pour la transformation*

Entretien avec **Christian Balmes**

La marque, alliée et vecteur de la transformation

*Piloter et transformer, en parallèle et en miroir,
la marque et l'organisation*

Entretiens avec **Paul Zemmour et Vincent Huguenin**

hors série

Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé

Conférence du 14 octobre 2003

Synthèse des exposés de :

**Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi,
Philippe Quême et Pascal Roché**

NUMÉROS SPÉCIAUX

7 *Distribution et grande consommation*

Rendez-vous avec Wal-Mart

Entretien avec **Jacques Bouriez**

La R&D, une fonction à structurer dans le commerce

Entretien avec **Franck Moison**

Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché

Entretien avec **Xavier de Eizaguirre**

9 *Développement durable*

Développement durable, "It's the economy, stupid!"

Entretien avec **Bertrand Collomb**

La réputation est en jeu

Choisir son centre de gravité

Entretien avec **Henri Molleron**

La voie singulière de l'Europe

Entretien avec **Paul Rossinès**

11 *Services financiers*

Travailler «out of the box» !

Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs

Covea : la naissance d'un réseau multiforme

Entretien avec **Thierry Derez**

Bataille commerciale des points de vente :

le management intermédiaire en première ligne

Le grand challenge des banques à réseau

Entretien avec **Patrick Werner**

hors série

Transformer les organisations multinationales et multiculturelles

Compte-rendu des conférences Paris-New York, février 2008

avec **Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michaël Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes, Olivier Picard**

COLLECTION « DÉVELOPPER SA SINGULARITÉ »

8 *Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance*

Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance

Les forces et les limites des deux approches

Les choix à faire par le dirigeant

Entretien avec **Gérard Boivin**

La compétitivité, un cercle vertueux

Passer rapidement à l'action

Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité

Instaurer une nouvelle culture de la performance

Entretien avec **Jean-François Ferry**

10 *Cultiver ses différences*

La stratégie créative

Une nouvelle voie de transformation stratégique

Une approche en trois étapes

Entretien avec **Jacques-Olivier Chauvin**

L'immatériel, un capital à faire fructifier

Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée

Définitions et pistes d'action

Entretiens avec **Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

COLLECTION « TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE »

12 *Entretien avec Jean-Christian Fauvet*

40 ans de sociodynamique

La transformation sociodynamique

Entretien avec **Jean-René Fourtou**

La dynamique de l'action

Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe par **François Jullien**



Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001. Elle compte aujourd'hui cent vingt consultants.

Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges – stratégie, opérations, commerce – et l'énergie de consultants entrepreneurs.

Notre métier, c'est la transformation. Nous sommes centrés sur une valeur ajoutée claire : réduire l'écart entre l'intention stratégique et la réalité constatée après la fin des projets.

Nous aidons le dirigeant à faire les choix stratégiques et techniques pertinents, à mener la transformation jusqu'au plus petit composant de son entreprise, à infléchir les comportements et à assurer la pérennité des changements engagés.

Pour toute information vous pouvez contacter
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
3 rue Danton • 92240 Malakoff
tél.: 33 (0)1 40 84 74 11
fax : 33 (0)1 40 84 74 10
larevue@kea-partners.com

Adrien Prigent•Agnès Konieczny•Alexandre Ribot•Alice de
Puybusque•Alice Le Corre•Amina Athamar•Anne Risacher•
Antoine Wald•**Arnaud Gangloff**•Arnaud Thamin•Béatrice
Brodiez•Bénédicte Depois•Benoît Gajdos•Benoît Lasbats•
Bruno Taborin•Camille de Vregille•Camille Linglin•Carine
Dartiguepeyrou•Catherine Seys•Cécile de Clapiers•Céline
Caruel•Céline Choain•Charles Dos Santos•Charles Raudot
de Chatenay•Charles-Henri Descours•Christelle Cottenceau
•Christine Durroux•Christophe Bonnet•Christophe Burtin
•Christophe Pedro•Claire de Colombel•Clara Getzel•Claudio
Fortunati•Cyprien de Nucé de Lamothe•Cyril Vogel•Damien
Chambonnière•David-Emmanuel Vivot•Delphine Abad•
Delphine Raillard•Diane-Elisabeth Ricart•Emmanuel Dubois•
Fabrice Richard•Faiza Baloul•Fanny Lopez•Federico Carrizo
•Florence Hesters•**François Jullien**•François Zoetelief Tromp
•Frédéric Fontaine•Georges Gourgues•Guillaume Bouvier•
Herbert Faure•Hervé Baculard •**Hervé Lefèvre**•Hind El Mir•
Hugues Ménard•Isabelle Lecoanet•**Jacques Jochem**•Jean-
Baptiste Thélot•**Jean-Christian Fauvet**•Jean-François Joniot•
Jean-Marc Humbert•**Jean-René Fourtou**•Jérôme Delebecque•
Jérôme Julia•Jérôme Danon•Jonathan Guedj•Jorg Ohleyer•
Juan-Jose Manzano•Julie Sevestre •Julien Remy•Ketty Six•
Laurence Dothée Steinecker•Laurent-Xavier Amblard•Leslie
Fournier•Lou Zalmanski•Ludovic Browaëys•**Marc Smia**•Marie
Guilbart•Marie Miljkovic •Marie Vahanian Poghossian•Marie-
Charlotte de Narbonne•Mathias Schmeer•Matthieu Périssé•
Maxime Delbart•Michèle Guénot•Nathalie Soubestre•Nicolas
Bellevegue•Nicolas Bonnet•Nicolas Taithe•Nohmie Ben
Rekassa•Octavia Garcia•Olivier Tézenas du Montcel•Olivier
Mouton•Olivier Parot•Pauline-France Maurel•Philippe Faugeron•
Philippe Girard•Philippe Mondan•Pierre Gazanion•Pierre Pavéc•
Romain Launay•Sabine Poulain•Sandra Bertholom•Sébastien Puig•
Sébastien Schlosser•Simon Richard•Sophie Mauras•Soraya
Sebbani•Stéphane Blard•Stéphane Dalla Libera•Stéphanie
Nadjarian•Sylvie Jaulin•Sylvie Tang•Théodora Van Haecke•
Thibaut Cournarie•Valérie-Anne Fortier•**Vincent Jeanteur**•
Wilfrid Legendre•Yves Pizay•**Yves Jaunet**•Zohour Ouarzighni

