

Les 9 harmonies de la « Tao-entreprise »

Par Laurent CHATEAU

(Auteur de « La Tao-entreprise : Performance globale et harmonie »)

Printemps 2014

Cet article vient compléter la compréhension et le champ traité par l'ouvrage « La Tao-entreprise : performance globale et harmonie » publié en mars 2014. Il reprend brièvement les clés de la tradition chinoise qui expliquent la sur-performance de l'organisation mais également et surtout, développe le principe des 9 harmonies. Ce principe rappelle notamment que la tao-entreprise accepte de prendre « sa part du monde » afin de vivre en meilleure intelligence avec le monde vivant dont il fait partie intégrante, de mieux assurer la survie de notre espèce et de contribuer à bâtir une société plus en phase avec nos aspirations fondamentales et les plus profondes.

La Tao-entreprise sert à tourner les ailes du moulin des organisations dans le sens du vent de leur vision et de leur Tao.

Quelques chiffres clés (sources diverses)... :

- **1 salarié sur 3** seulement se rend avec **plaisir au travail**.
- **1 salarié français sur 2 ne trouve plus de sens d'aller travailler** alors que plus de 80% d'entre eux pensent que le travail est une des clés de l'identité personnelle
- **20% seulement des salariés américains voient un lien entre leur action et les objectifs** poursuivis par leur employeur
- **2/3 des salariés pensent que leur créativité est insuffisamment sollicitée et qu'ils sont plus créatifs à l'extérieur de l'entreprise**. 3 sur 4 souhaiteraient innover (conditions de travail, amélioration des processus...). 7 sur 10 pensent que l'innovation donne du sens au travail
- **Les états dépressifs** et autres burn-outs représenteront dans le monde, la **première cause d'absentéisme professionnel en 2020** devant les accidents du travail (OMS)
- **Entre 10 et 15 jours d'absentéisme par salarié** et par an en moyenne en France
- 40% des salariés se déclarent **stressés** et tendus mais 60% en présentent les symptômes. **70% des cadres**
- **2 millions de cas de harcèlement par an** en France, 1 suicide par jour est lié au travail
- Au rythme actuel, il n'y aura **plus un seul poisson sauvage à pêcher en 2048**

I. Une histoire de pommes et de moulins...

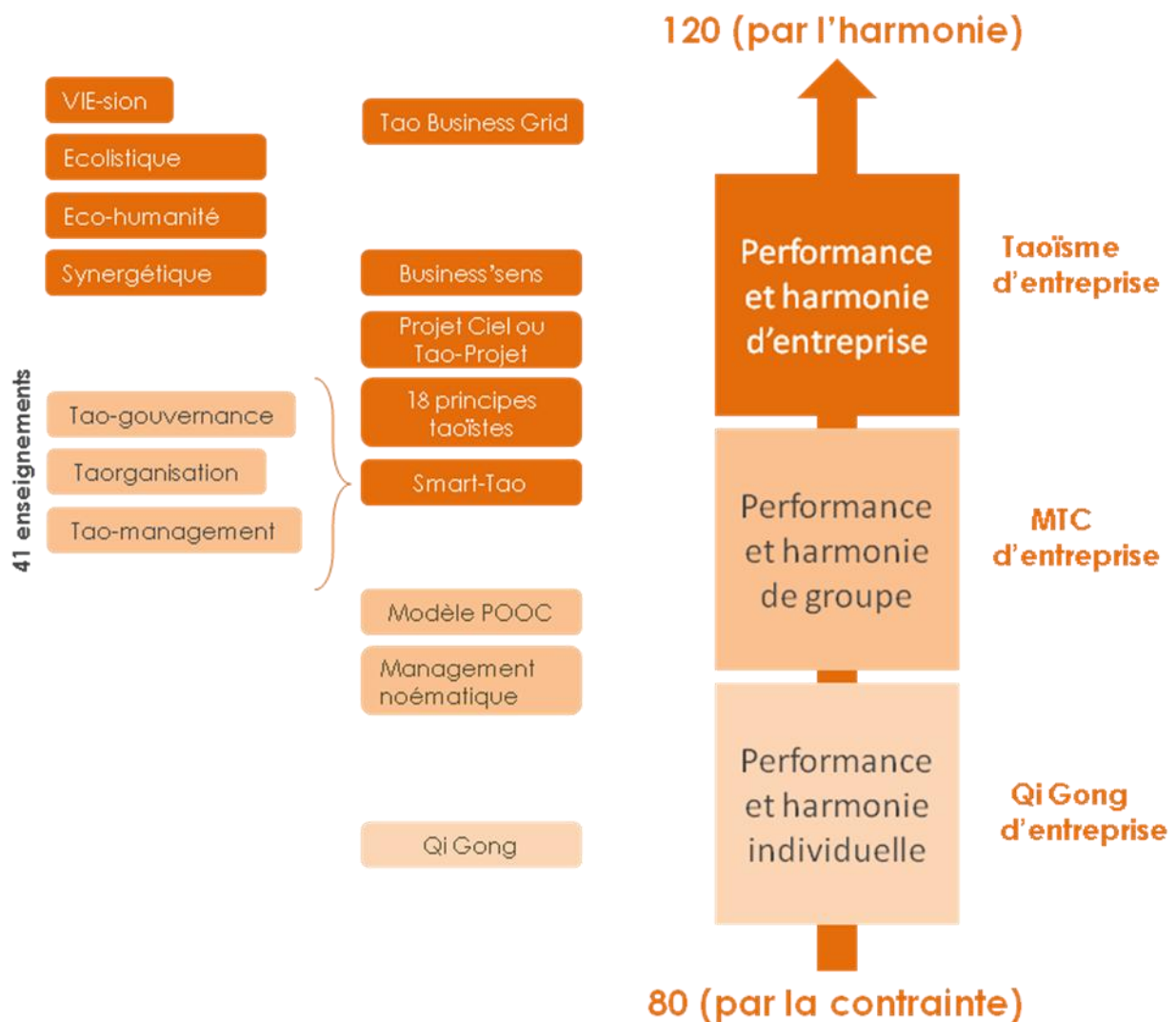
« La Tao-entreprise : performance globale et harmonie » l'a mis en évidence. Notre monde socio-économique a besoin de nouveaux gages de survie et ces gages peuvent être apportés par le principe ancien de l'harmonie. L'harmonie est cette « auto-évidence » qui permet de placer chaque action naturellement à sa place, de faire circuler l'énergie dans le sens de la fluidité dont la sur-performance et la joie ne sont que les incidentes. A titre d'exemple, la beauté d'un coucher de soleil n'est que la conséquence fugace de l'harmonie des couleurs, des formes et des éléments.

Ainsi et le taoïsme nous l'enseigne, l'efficacité n'est pas tant un objectif que l'héritier d'une somme de comportements, de paroles et de pensées justes. Vous voulez être efficace, allez dans le sens de ce pour quoi vous êtes faits. Cela est vrai pour les hommes et la nature (un pommier ne peut produire que des pommes), ça l'est pareillement pour les organisations. Si tu suis ton Tao il te porte, si tu fuis ton Tao il te traîne.

Poursuivant la logique, on ne sera jamais aussi efficace que lorsque nous saurons qui nous sommes et où nous allons. L'homme sans mission est un bouchon de liège qui erre sur le flot de la vie et la notion de performance lui est par essence étrangère. L'organisation sans vision est de même beaucoup plus vulnérable lorsque la mer des marchés se déchaîne. La sur-performance est la conséquence de la réponse au « pourquoi ». La contrainte naît de la conséquence du « comment » sans avoir répondu préalablement au pourquoi. Répondre au « comment » avant de répondre au « pourquoi », c'est tourner aléatoirement et aveuglément les ailes du moulin en espérant, par extraordinaire, qu'elles se trouveront dans le sens du vent. La performance n'est pas une loterie. L'arbre ne choisit pas chaque année le type de fruits qu'il va produire. L'homme et l'organisation produisent ce pour quoi ils sont faits et à la hauteur de ce qu'ils ont compris qu'ils sont. Plus grande est cette compréhension, plus grand sera le pommier. La performance s'inscrit dans cette compréhension naturelle et dans son application concrète et durable. Trouvez le sens de votre vent et vous saurez dans quelle direction tourner les ailes de votre moulin. Augmentez l'horizon de votre vision et vous augmenterez la taille de l'arbre et l'ampleur de votre production fruitière sans avoir recours à la fertilisation chimique de la pression managériale.

II. Les 3 niveaux de performance

La Tao-entreprise distingue fondamentalement 3 niveaux de performance qui d'ailleurs, devraient être représentés par des cercles entrecroisés tant sont importantes les interrelations qui les unissent. Le schéma ci-dessous les reprend successivement :



Les 3 niveaux de performance

Trois niveaux de performance permettent de passer d'une performance de contrainte (stress, pressions, démotivation, inconséquence environnementale ou sociale...) à une sur-performance de conséquence et de fluidité.

Le premier niveau de performance est individuel. Il concerne en propre le salarié, le collaborateur qui se doit d'être présent au travail, le moins stressé possible pour éviter l'accident (attention-vigilance) ou de tomber malade (baisse de l'immunité, risques psychosociaux, troubles musculo-squelettiques...) et si possible motivé et enthousiaste. La Tao-entreprise (et le collaborateur lui-même) cherche également à stimuler et optimiser ses fonctions psychiques : réguler ou améliorer la qualité de son sommeil, augmenter sa puissance de concentration, ses aptitudes à prendre la parole en public, à décider, à développer son imagination ou encore ses capacités intuitives. Pour la tradition chinoise, cette performance individuelle sur les plans corporels, émotionnels et psychiques est à rechercher prioritairement du côté de la pratique de cet art énergétique et de santé qu'on appelle le Qi Gong (prononcer Chi Kong). Pratiqué depuis près de 5000 ans et présent aujourd'hui dans de très nombreux secteurs d'excellence (sportifs de haut niveau, spationautes, conférenciers, danseurs et artistes, secteur médical...), il permet de développer

le calme intérieur afin de faire apparaître une forme de clarté qui peut être mise dans un 2^e temps et si le salarié en est d'accord, au service de la performance de l'organisation.

Le deuxième niveau de performance est collectif, au niveau de son équipe (hiérarchique ou matricielle), de son département, de sa direction, de ses collaborations quotidiennes. Le Qi Gong peut aider les salariés à se sentir bien dans leur corps, dans leurs émotions et dans leur tête et contribuer à créer une bonne ambiance au sein de l'entreprise, de la collectivité ou de l'établissement (para)public. Cette transversalité nouvelle crée une meilleure circulation de l'information et une intelligence collective qui peuvent sensiblement améliorer le pilotage et l'efficacité des projets.

Le levier de performance du Qi Gong n'est cependant possible que si le salarié ou le collaborateur accepte de mettre ses compétences au service des objectifs et des missions du groupe auquel il appartient. Le manager (lorsqu'il existe encore contrairement à certaines entreprises libérées) joue ici un rôle fondamental pour susciter l'envie d'implication de ses collaborateurs et obtenir le meilleur d'eux-mêmes (initiative, créativité, solidarité, image extérieure, ambiance au travail...). Pour ce faire, notre manager peut s'inspirer des 18 enseignements du Tao-management (qui font partie plus largement du Smart Tao) et surtout pratiquer un management noématique qui explique à chacun quel est son rôle par rapport au sens global poursuivi par l'organisation et qu'il perçoit clairement. On y reviendra.

En termes d'outils, notre manager utilise avec profit le modèle POOC (Problème-Origine-Organe-Cycle) pour comprendre l'origine des problèmes qu'il rencontre à la manière du diagnostic d'un médecin traditionnel chinois. Cet outil lui permet d'identifier avec une meilleure pertinence les sources probables des dysfonctions et son action pourra de ce fait devenir plus efficace. Cette approche originale des symptômes de l'entreprise part du principe qu'il est possible de soigner l'entreprise comme un corps humain à partir de la médecine traditionnelle chinoise (MTC) puisqu'on suppose que cette entreprise rencontre les mêmes troubles énergétiques (stagnations, excès/vides...) que les individus qui les constituent par ailleurs. Basée sur la théorie du Yin/Yang, des 5 éléments et de la circulation de l'énergie, la MTC est l'une des plus anciennes médecines du monde et n'aurait pu perdurer jusqu'à nous sans avoir de manière répétée prouvé son efficacité empirique, aujourd'hui démontrée par les protocoles scientifiques.

Mais là encore, autant le manager doit donner envie à son collaborateur de s'investir, autant le manager doit lui-même être porté par un projet qui donne le sens à son action et qui lui permette de s'investir pleinement dans une aventure qui le dépasse et qui le fait converger avec ses homologues, ses partenaires et avec ses équipes vers un avenir commun et stimulant. C'est précisément le rôle du 3^e niveau de performance.

Le troisième niveau de performance est au niveau du projet(VIE-sion) et du top-management : Le rayon descend du soleil. C'est clairement le plus important de tous car il détermine et conditionne pour une large part les autres leviers de performance comme le SHEN (l'esprit) de l'homme induit pour une large part la vitalité et la longévité de l'individu. On retrouve ici les notions de Tao-projet et de sa pyramide, de sens et de VIE-sion (le Business'sens). La question est simple : quel est le projet, l'ambition, la mission supérieure

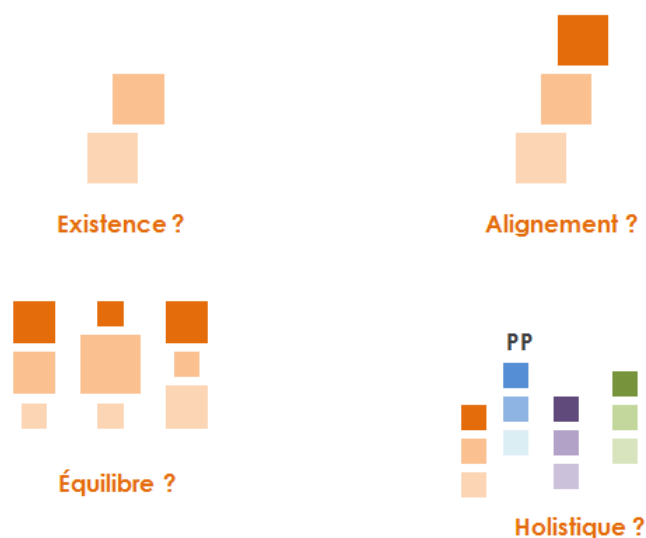
qui concerne en propre mon secteur d'activité qui permettrait de motiver l'ensemble de mon « corps » social, de mes collaborateurs ? Plus cette motivation relèvera d'un registre de partage, d'échange, de coopération, de mieux-être, de mieux-vivre ensemble, d'harmonie et de tolérance, de bienveillance et pourquoi ne pas utiliser le terme, d'amour¹, plus l'entreprise sera à même d'obtenir l'adhésion et l'implication du plus grand nombre. La typologie de Richard Barrett² parle de motivation de sens, de service et explicitement de besoin spirituel. En quoi mon entreprise peut-elle finalement prendre « sa part du monde », améliorer ce qui peut l'être (dans le domaine social, sociétal, environnemental...) compte tenu de son secteur d'activité. Pourquoi ne pas associer les salariés à ce travail de réflexion fondamentale qui est par ailleurs au cœur du fonctionnement coopératif et de l'Economie Sociale et Solidaire émergente ?

Pour l'y aider, notre dirigeant peut s'inspirer des 18 principes taoïstes et des techniques de détermination de la vision qui figurent dans « La Tao-entreprise ». Il peut également trouver son inspiration dans les 23 recommandations en matière de Tao-gouvernance ou de Taorganisation décrites dans l'ouvrage ou bien les 12 axes de la sur-performance provenant du benchmarking des techniques de gouvernance ou de management les plus récentes.

Mais allons plus loin ici en analysant les jeux d'interdépendance de chacun de ces niveaux de performance.

III. Créer des passerelles entre les niveaux de performance

Principe d'interdépendance taoïste, chaque niveau de performance devrait être travaillé avec tous les autres. On ne peut raisonnablement pas mobiliser l'ensemble de ses moyens sur un niveau de performance ne négligeant tous les autres. Le croquis ci-dessous tente d'explicitier cette idée.



Des questions à se poser...

¹ Kahlil Gibran, le poète libanais ne dit-il pas que *le travail est une manifestation visible de l'amour* ?

² « Libérer l'âme de l'entreprise : bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs » - DeBoeck Editions.

A partir de la superposition des 3 niveaux de performance, un dirigeant aurait intérêt à se poser les questions suivantes :

Existence : Mon entreprise (ou organisation) investit-elle en temps, en démarche méthodologique et en matière grise, en formation, en innovation, en attention... dans chacun des trois leviers de performance ?

Equilibre : Y'a-t-il une juste proportion de l'investissement que je consacre à chacun des 3 niveaux de performance ? Aurais-je intérêt à ré-équilibrer les moyens alloués à chacun de ces niveaux ? Qu'en pensent mes collaborateurs ? Quelles actions seraient envisageables à court terme ? A plus long terme ?

Alignement : Mes 3 niveaux de performance sont-ils congruents, cohérents entre eux ? Tirent-ils tous dans la même direction (celle de notre Tao-Projet) ? Devrais-je réorienter certaines pratiques managériales ? Le plan prévention-sécurité ou les plans d'actions, le budget études, les domaines de recherche... sont-ils en cohérence avec le Tao-Projet ? Etc..

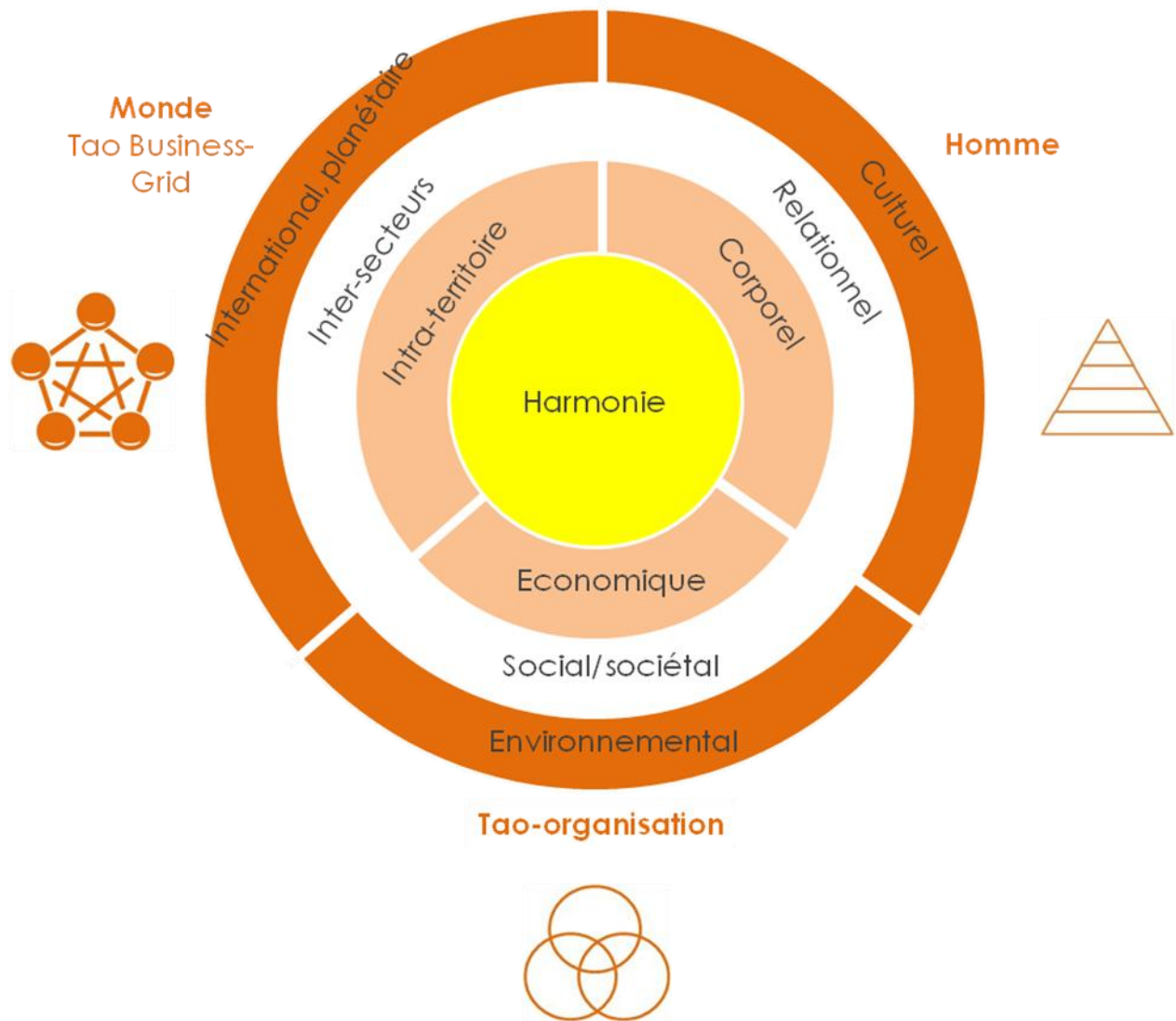
Après une interrogation verticale peut s'amorcer un questionnement horizontal :

Holistique : notre projet, notre feuille de route, nos produits, nos services, notre communication, nos organisations, nos modes de gouvernance ou de management associent-ils les parties prenantes : en interne, quelle association est faite des collaborateurs ? Des représentants du personnel ? A l'externe, comment sont impliqués nos clients, nos fournisseurs, nos actionnaires peut-être, nos concurrents/partenaires, nos prescripteurs... Et puis plus largement, mon projet est-il partageable avec d'autres acteurs de mon secteur d'activité ? D'autres acteurs de mon territoire ? Des entreprises de taille similaire dans d'autres secteurs d'activité ? Le monde politique ? Y aurait-il la possibilité de créer un réseau d'entreprises convergentes ou d'acteurs autour d'un Tao-projet commun ?

Poussant plus loin encore cette recherche d'harmonie et d'efficacité globale, nous pouvons proposer une démarche intégrative encore plus prospective...

IV. Placer l'harmonie au cœur du système...

L'illustration ci-dessous est une représentation synthétique et intégrée de ce qui a été dit précédemment.



Ré-harmoniser la vie (des affaires)

L'harmonie est au cœur du système. Le schéma pose que nous sommes tous fondamentalement à la recherche de ce besoin d'harmonie que l'on pourrait définir comme « ce qui est juste et complet », ce qui coule de source et qui ne demande pas d'effort, l'évidence des êtres, des choses ou des situations, faire ce pour quoi on est fait, l'absence de peur. Equilibre du Yin/Yang, intensité de l'instant présent. Circulation libre et pleine de l'énergie permettant l'expression de la performance et de la Joie. Equilibre dans la relation à soi, aux autres et au monde. On l'a dit : un coucher de soleil est harmonieux, rien à ajouter ou à prélever, dans l'évidence de lui-même.

L'homme est harmonieux sur le plan corporel (santé, bien-être), émotionnel (calme, apaisé), et psychique (peu d'obsession ou de stress, bonne qualité du sommeil, bonne intuition...) et il répond de manière harmonieuse à la pyramide de ses besoins (classification de Maslow).

L'organisation (entreprise, collectivité...) est harmonieuse dans les 3 axes du développement durable représenté par les 3 cercles. Elle réussit économiquement et répartir justement ses

bénéfices, elle joue un rôle d'équilibrage en matière sociale (modes de gouvernance ou de management), sociétale (en faveur du handicap, de la pauvreté...) ou environnementale (biodiversité, préservation des ressources, de la faune et de la flore, des écosystèmes, qualité de l'air...). Elle est à ce titre, un partenaire d'évidence des pouvoirs publics. Le monde est harmonieux et fonctionne en réseau selon le principe des 5 éléments. Les entreprises, le monde politique et associatif, créé des réseaux au niveau des territoires, entre les secteurs, entre les villes et les métropoles, entre les pays. Le monde bruit de nouveaux partages, de nouvelles coopérations. Le monde est devenu un village, le fameux village global qui atteste de notre nouvelle précarité et met en lumière l'urgence de notre nouvelle responsabilité planétaire.

V. Conclusion

« Les sociétés internationales n'ont aucun avenir si la terre n'en a pas ».

Ryuzaburo Kaky, Président Honoraire du Conseil de Canon

La performance des organisations (entreprises, collectivités, établissements publics ou para-publics...) ne peut aujourd'hui se concevoir que globale (avec toutes les parties prenantes, en y invitant les générations à venir et le long terme, avec d'autres acteurs, d'autres secteurs d'activités, d'autres pays via un benchmarking de plus en plus facilité par la révolution numérique) et en intégrant au maximum le principe d'harmonie et de contribution active à la « positivation » du monde.

C'est la raison pour laquelle **la notion de performance devra progressivement être remplacée par la notion d'Harmonance** qui associe la performance globale (avec tous) et le principe d'harmonie. Sans harmonie, pas de devenir pour notre espèce. Sans performance globale, l'entreprise se condamne à une sous-performance dans un environnement de contraintes (stress, démotivation, absentéisme...).

La véritable performance ne fait avancer que si elle est utile (à soi, aux autres, à la pérennité de son organisation, à son environnement et à sa planète dans le sens d'une meilleure pérennité de l'espèce humaine) en plus d'être efficace et frugale.

La performance globale est subordonnée à un sens (le business'sens => en quoi mon action améliore-t-elle le monde ?) et seul le sens créé la motivation durable de tous.

Le monde futur est en train de se construire autour du moteur de ces 9 harmonies, de ces 9 utilités. Au cœur de ce moteur, de ce mouvement d'expansion vertueux et fertile, il faut une source d'énergie, un besoin viscéral, une force noématique profonde et auto-entretenu qui nous pousse à agir et nous aide à guider l'action. Comme le démontre « la psychologie positive » avec des centaines d'études scientifiques à la clé, cette force est en nous et éprouve le besoin d'exister pour apaiser les turbulences de nos temps et de notre individualité. Elle s'exprime spontanément chez le bébé, elle nous fait sauter à l'eau lorsqu'un inconnu se noie. Cette force est la seule qui soit à même de nous assurer une existence durable sur cette planète, la seule qui puisse donner un sens à notre existence et la seule à ne pas avoir été expérimentée à grande échelle. Cette force est généralement et

euphémistiquement qualifiée dans le monde des affaires d'altruisme, de bonté, de bienveillance mais le terme le plus adapté est sans doute l'agapè grec de l'amour.

Il faudra sans doute revenir plus tard à cette notion. Cible ou chemin, elle aurait pourtant vocation à fonder l'utilité première de tout être humain et de toute organisation constituée. Tout cela prendra du temps et exigera de profondes remises en question individuelles et collectives.

Le travail d'une vie au service de la vie au travail... comme de la vie tout court.
