

Contribution à l'Université du Bouddhisme - Bruxelles, le 10/11/2007
Marc Halévy

Méditation et Sagesse comme outils de gestion.
Le regard d'un manager.

Mesdames, Messieurs, qu'il me soit avant tout permis de remercier celle ou celui qui, au pied levé, a eu la gentillesse de me prêter sa voix pour lire le texte de cette conférence que je me réjouissais de faire parmi vous. Qu'il me soit permis, au travers de cette voix de vous dire combien je suis triste d'être cloué au lit par une de ces maladies tropicales aussi douloureuses que contagieuses. Mon absence est donc prophylactique ...

Finalité

Notre époque est celle d'un changement profond de paradigme. Tous les référents classiques qui avaient forgés la Modernité, sont mis à mal. La question du sens revient partout au grand galop. Pourquoi ? Pour quoi ? Maxime le Forestier chantait naguère :

*"Ça sert à quoi, tout ça, ça sert à quoi, tout ça ;
 Ne me demandez pas de vous suivre.
 Ça sert à quoi, tout ça, ça sert à quoi, tout ça :
 Il nous reste si peu à vivre !"*

La question du sens est revenue au cœur de nos existences individuelles. Mais elle hante aussi nos entreprises. L'entreprise pour quoi faire ? L'économie pour quoi faire ? La croissance pour quoi faire ?

Le management, pendant bien longtemps, s'est contenté de répondre aux "comment" de l'entreprise avec force stratégies, tactiques, plans d'action, budgets, organigramme et autres structures et procédures organisationnelles. Mais face à la question de la finalité, les bouches managériales, le plus souvent restent bée.

Quel est le sens de l'entreprise ? Sa vocation profonde ? Son intention réelle ? A ceux qui, infantilement, répondraient que le **profit** est la finalité, rétorquez que le profit est à l'entreprise, ce que l'essence est à l'automobile : une ressource indispensable. Mais rétorquez encore que ce n'est pas l'essence qui doit dicter la destination du voyage.

La téléologie est, selon ses origines grecques, le "discours sur les fins", c'est-à-dire la réflexion de fond sur la finalité des choses. Quel est le but ? Y a-t-il un but ? Ce but est-il fixe ou variable ? Imposé ou construit ? Unique ou multiple ?

On l'a déjà entraperçu, la réflexion sur la finalité de l'entreprise est au cœur du questionnement managérial d'aujourd'hui. Celui sur la finalité de l'économie aussi, d'ailleurs. Ce que j'ai appelé la "révolution intérieure" remet fondamentalement en cause le principe de "croissance" qui est encore le credo économique de base, et fait une différence capitale entre **l'économie du consommer plus** et **l'économie du vivre mieux**.

Notre époque est la fin de ce que l'on a appelé l'ère des certitudes. La modernité était tout entière bâtie sur quatre espérances de bonheur - ou de salut - par la Science technologique, par

la Richesse matérielle, par l'Idéologie démocrate et par la Religion chrétienne. Ces quatre espérances ont été massivement déçues et sont aujourd'hui par terre. Nous autres humains savons à présent que notre bonheur et notre joie de vivre ne dépendent que de nous et ne viendront pas de l'extérieur. La question de la finalité se pose et s'impose dès lors que le cadre traditionnel s'est effondré. Il faut nous reconstruire des certitudes intérieures qui rendent du sens à notre quotidien.

La première question professionnelle du matin est : pour quoi me lever ? Si nous ne donnons pas de réponse à cette question toute simple, nous sommes condamnés à rejoindre à rejoindre les cohortes de zombies plus ou moins lobotomisés du "métro, boulot, dodo" qui traînent leurs savates dans un monde qui n'est déjà plus le leur.

Notre ascendance cartésienne nous a habitués à nous concentrer sur le "comment" des choses puisque, selon le principe analytique de Descartes, le tout s'explique par l'agencement de ses parties. La question de la finalité est absente de cette démarche.

Combien de fois à la question : "qu'est-ce que votre entreprise ?", n'ai-je entendu des managers répondre par une description détaillée de leurs organigramme, de leurs organisations et de leurs catalogues. Leur réponse relève du "comment". Réponse sans intérêt, d'ailleurs parce qu'elle n'exprime pas les invariants fondamentaux et différenciants de leur entreprise. Leurs organigrammes, organisations et catalogues sont éphémères et volatils, ils n'expriment que la réalité du moment, et non pas le ressort intime de l'entreprise.

Imaginons un Martien qui débarque sur Terre et tombe devant un engin bizarre garé le long d'un trottoir. Un ingénieur s'approche à qui le Martien de mande ce qu'est ce engin curieux. Et l'ingénieur de répondre : c'est une automobile. C'est un engin qui roule sur quatre roues dont deux fixes et deux orientables, qui avance grâce à un moteur à explosion connecté aux roues par une transmission et des rapports de vitesse, et qui ...". Il est interrompu par une sociologue qui avait tout entendu : "Monsieur l'ingénieur, votre description technique n'intéresse pas notre Martien qui, puisqu'il est ici, maîtrise des niveaux technologiques infiniment plus sophistiqués que celui de votre archaïque moteur à explosion. Permettez-moi, Monsieur le Martien, de répondre autrement à votre question : effectivement, cet engin est une automobile. C'est la solution que les hommes ont inventée pour résoudre leur problème de déplacement individuel sur de moyennes distances de façon pas trop dangereuse." On ne sait pas ce que le Martien a compris ...

Ce qui est, en revanche, certain, c'est que les deux réponses données sont justes. La première, celle de notre ingénieur cartésien, explique la voiture par son "comment" ; elle n'est pas pertinente parce qu'elle est technologique et que les technologies ne sont pas des invariants. La réponse de la sociologue est, elle, pertinente parce qu'elle exprime le "pour quoi" de la voiture. Ce "pour quoi" est parfaitement transposable dans le monde du Martien, il est un invariant, alors que la technologie humaine n'est pas transposable dans le monde martien parce que risible et antédiluvienne à ce niveau.

Cette petite fable a, sans doute, le mérite d'attirer l'attention sur l'importance cruciale du "pour quoi". Une fois la finalité et le sens clarifiés, alors tous les "comment" couleront de source. C'est ce que les collaborateurs et les experts qui sont avec nous, attendent des managers : dites-moi le "pour-quoi" et je vous dirai les "comment".

A un vieil entrepreneur paniqué par les mauvais résultats de son entreprise naguère plus que prospère, qui me demandait de lui préparer un plan de restructuration, je demandais : "Pour quoi voulez-vous redresser votre boîte ? Est-ce pour la revendre à un investisseur dans les deux ans ? Ou est-ce pour en faire le socle de l'empire industriel de vos petits-enfants ? Selon

votre réponse, le plan d'actions sera totalement différent". Il me regarda affolé : "Je ne sais pas. Je n'y ai jamais pensé".

Encore et toujours cette difficulté majeure à penser en termes de finalité, en termes de "pour-quoi" et de sens. Ce brave patron attendait de moi une recette messianique, un "comment" sauver sa boutique. Mais ce "comment" ne viendra pas si la question du "pour-quoi" n'est pas vidée préalablement. Un redressement à visée à court terme et un redressement à visée à long terme ne sont pas du tout les mêmes processus.

L'attitude téléologique est cette posture simple de mettre toujours le "pour quoi" au-dessus et avant tous les "comment". Donner le sens. Donner du sens. Voilà bien l'une des missions premières du management.

Comme déjà dit, la finalité de l'entreprise n'est ni de livrer des rentes financières aux actionnaires, ni de fournir des rentes sécuritaires aux personnels. Comme déjà dit aussi, l'invariant central de l'entreprise est son métier, c'est-à-dire l'ensemble des savoir-faire producteurs de cette véritable valeur ajoutée qu'achètent ses clients. Cela est fondamental. Cela est universel. Mais cela n'est pas suffisant. Justement parce que c'est universel, donc "bateau", ce principe doit être décliné spécifiquement pour chaque entreprise particulière. Nous en verrons la méthodologie au paragraphe suivant.

Et dans le paragraphe ultérieur, nous verrons aussi que la finalité est aussi la clé des processus d'endorégulation - ou d'autorégulation, ce qui est presque équivalent - des entreprises de demain.

Le mot "finalité" est un mot dangereux parce qu'il pourrait facilement donner lieu à une glissade funeste vers le finalisme. Clarifions.

La finalité exprime le "vers quoi" tend l'entreprise ou tout autre système à un moment donné ; la finalité est donc variable dans le temps. Elle doit d'ailleurs être revisitée, revue, retravaillée tous les trois ans, en général. Pourquoi ? Parce que les marchés, les technologies, les talents, les besoins auront changés, tout simplement, et que, donc, la nature des opportunités et des modalités d'accomplissement ne sont plus les mêmes.

Quant au finalisme, c'est une doctrine philosophique, dite aussi "des causes finales", qui exprime que l'existence n'est que le chemin - plus ou moins imposé - vers l'atteinte de finalités imposées dès le départ, préfixées, prédéfinies et invariables. C'est en somme restreindre la liberté au seul choix des "comment", le "pour quoi" étant fixé d'avance. Il est évident que mes propos d'ici sur la finalité de l'entreprise, sont totalement étrangers, voire allergiques, à quelque finalisme que ce soit.

Chacune de nos entreprises a sa finalité. Implicite ou explicite - il vaudrait mieux pour tout le monde qu'elle soit franchement explicite, d'ailleurs. Soit. Mais elle est aussi placée dans un champ de finalités qui ne sont pas les siennes, mais qui doivent être intégrées dans sa vision. En effet, d'une part, l'entreprise n'est qu'une partie d'un vaste tout, elle est un des multiples nœuds du réseau économique local et mondial auquel, sous peine de disparaître, elle doit contribuer. Et cette contribution fait partie des finalités de l'entreprise, ne serait-ce que sous forme de satisfaction des clients, de rétributions des actionnaires, de paiement des impôts, de commandes aux fournisseurs, etc ...

D'autre part, nos collaborateurs ont chacun leur propre finalité personnelle de vie tant privée que professionnelle, leur propres attentes, les propres espérances. Si l'entreprise en fait fi, si l'entreprise les ignore, si l'entreprise ne les intègre pas dans ses propres finalités, ces précieux collaborateurs talentueux risquent fort de ne jamais donner ce meilleur d'eux-mêmes dont nous avons tellement besoin.

Ainsi, la finalité de l'entreprise (se développer autour de son métier) est prise en étau entre les finalités macroéconomiques par-dessus et les finalités individuelles par-dessous. Pour corser l'affaire, ces trois niveaux de finalités - donc d'exigences - sont presque toujours contradictoires. Raison de plus pour pousser loin cette attitude et ce travail téléologique.

Ce sont deux écoles de management aussi distantes l'une de l'autre que l'eau et le feu.

Il y a le management par le "pour quoi" qui est un management par missions et projets, par endorégulation, par la confiance et le talent.

Il y a le management par le "comment" qui est un management par directives et procédures, par exorégulation, par le contrôle et le standard.

Il n'ya ni blanc ni noir, ni indiens ni cow-boys : ces deux écoles sont pertinentes et ont montré leur efficacité, mais pas dans les mêmes circonstances ni aux mêmes époques.

D'abord, ils ne s'adressent pas au même type de collaborateur : le premier concerne des experts talentueux qui maîtrisent leur art et font autorité, le second à des exécutants peu qualifiés qui attendent des directives et des modes opératoires.

Ensuite, ils ne concernent pas les mêmes structures d'entreprise : le premier, parce qu'il est un management de connivence et de proximité, appelle des entités de petite taille (100 collaborateurs au maximum) et requiert une organisation en réseau, le second est la seule issue si l'on s'obstine à vouloir conserver une organisation hiérarchique et à manager des entités mammothiques où les liens directs avec tout le monde ne sont plus possibles.

Puis ils ne s'appliquent pas aux mêmes types de métier : le premier fait merveille pour les métiers souples, rapides, légers, surtout immatériels, le second n'est possible que pour des métiers industriels lourds.

Enfin, ils ne sont pas adaptés aux mêmes conjonctures : le premier est efficace en milieu complexe et turbulent, dans un contexte de vitesse de réaction et d'opportunisme d'éveil, le second requiert une conjoncture stable, inertielle, lente et planifiable.

On comprend que notre époque, parce qu'elle est turbulente, complexe, incertaine, de plus en plus immatérielle, est particulièrement bien adaptée au management par le "pour-quoi", le management par le "comment" étant beaucoup trop lourd pour y être efficace. Seules les entreprises qui doivent produire pour l'économie de masse des produits standardisés à prix bas et qui sont, donc, contraintes de fonctionner avec de la main-d'œuvre peu qualifiée et peu chère, peuvent encore se permettre un management par le "comment". Ce dont elles ne se privent pas, d'ailleurs. C'est le cas des industries lourdes, de la grande distribution, des banques et compagnies d'assurance et, bien sûr, des administrations. Bref de tous les dinosaures condamnés aux commodités de masse, aux gros volumes et aux marges faibles.

Accomplissement

Admettons que la finalité de l'entreprise, son "pour-quoi" aient été convenablement décrits et partagés. Encore faut-il que les fondements de la réalisation ou de l'accomplissement de cette intention fondatrice soient bien compris : **une entreprise n'est pas un assemblage mécanique, mais bien un processus organique.**

Tout réseau complexe est un organisme vivant. Comme tel, il est travaillé par les trois propensions de base, par les trois forces vives d'expansion (la quantité, la taille, le volume), de complexion (la qualité, la forme, la complexité) et d'intention (la finalité, la vocation, le projet). Comme pour tout système complexe et vivant, la croissance d'un réseau passe par trois stades consécutifs : l'enfance où toute l'énergie vitale est investie dans l'expansion, dans la croissance ; l'adolescence où l'énergie vitale nourrit la complexion, l'apprentissage, le développement intellectuel et moral ; la jeunesse adulte où l'énergie vitale se concentre sur l'intention, le projet de vie, la procréation, l'insertion dans la vie réelle alentour. On reconnaît

là les trois stades de notre vie d'homme. On y reconnaîtra aussi, facilement, les trois stades de la croissance d'une entreprise. Un vaste réseau comme le Web n'échappe pas à la règle.

L'histoire du Web réel, aujourd'hui, est celle du Web 1.0 qui est une histoire d'expansion, de nombre de sites et blogs interconnectés sur le réseau Internet. Une histoire de croissance quantitative. Mais celle-ci a touché ses limites, pas tant quantitatives (il y a aura encore beaucoup de nouveaux sites et blogs) que qualitatives. Les sites et blogs médiocres, narcissiques, stupides, pornographiques font foison ; les pourriels (spams) constituent 73% des 80 milliards de courriels qui circulent chaque jour. La toile est aujourd'hui déjà trop polluée. L'expansion ne suffit plus. Les forces de complexion se mettent en place : c'est déjà la Web 2.0 qui devient beaucoup plus sélectif, cooptatif, qui chasse les spams, vers et autre virus avec énergie en enfermant des sites entiers derrière des "murs de feu" infranchissables sauf par les élus dûment cooptés. Par ce fait, le Web devient une mosaïque de communautés fermées ou semi fermées connectées entre elles : un réseau de réseaux. Mais cela ne suffira pas. Sans force d'intention, sans projet commun, sans finalité définie, toute communauté s'étiole et disparaît : triomphe de l'éphémère, du volatil. Un exemple : la mode des blogs a déjà passé. Plus de 60% des blogs qui ont été initiés avec fièvre, n'ont pas résisté au temps : lassitude et médiocrité des visiteurs comme des fournisseurs de contenu ont eu raison d'eux. Les seuls blogs qui résistent et perdurent sont les blogs animés d'un vrai projet de contenu.

Revenons à l'entreprise elle-même. L'entreprise est un réseau par elle-même, un réseau de postes de travail, un réseau de professionnels qui font autorité, un réseau de points de convergence des ressources. Mais l'entreprise est aussi un nœud dans de multiples réseaux. Comment ces systèmes complexes évoluent-ils en eux-mêmes ? Avec les autres ? Avec leur milieu ?

Une entreprise-réseau n'est pas un assemblage mécanique de pièces rapportées et montées selon un plan prédéfini. Une entreprise-réseau est une émergence, quelque chose qui croît au départ d'un germe. Comme le cristal du diamant croît progressivement, au départ d'une impureté minérale, en agglutinant des atomes de carbone selon une géométrie précise qui fait émerger de remarquables propriétés collectives irréductibles : la transparence ("l'eau") et la dureté. Un flocon de neige, de même, est un réseau géométrique de molécules d'eau agglutinées en dendrites les unes aux autres au départ d'un simple grain de poussière atmosphérique.

Une telle entreprise-réseau sera d'autant plus complexe que le nombre de ses nœuds, de ses liens et de ses flux est grand.

La grande différence entre un assemblage mécanique et une émergence organique (à laquelle ressortissent tous les réseaux, toutes les entreprises) git en ceci que, comme pour le jeu du meccano, l'assemblage par montage de pièce requiert deux préalables : le plan, les pièces et le monteur.

Le flocon de neige ou le diamant, eux, n'ont ni plan, ni monteur, ni pièce : ils sont leur propre plan, ils sont leur propre monteur, ils cherchent par eux-mêmes leurs propres matériaux. En jargon de la complexité, on dit qu'ils sont autopoïétiques, ce que ne sont jamais les montages mécaniques.

Dans un flocon ou un diamant, le germe est seulement un point de potentiel actif qui, s'il est plongé dans un milieu nourricier idoine, attirera à lui les éléments adéquats qui s'y agglutineront selon les structures permises par leurs propres conformations : ne s'y agrégeront que les éléments dont la forme et les forces sont compatibles avec la forme et les forces du

noyau. N'ayant ni la taille ni les valences adéquates, jamais un atome d'hydrogène ne trouvera sa place dans le réseau à maille cubique centrée du diamant.

Il est essentiel de bien comprendre que tout réseau, donc toute entreprise, est un processus dynamique, une démarche collective, un cheminement commun qui ne possède ni de carte, ni de destination, ni d'itinéraire. Il détermine tout cela lui-même à chaque instant. Malgré les fantasmes planificateurs et stratégiques des machineries rationalistes et cartésiennes, qui les gouvernent, une entreprise, ça s'improvise continuellement : plus son milieu est turbulent, instable et imprévisible, donc complexe, plus la dose d'improvisation sera forte. Ce la permet encore d'affirmer, haut et fort, qu'une entreprise d'aujourd'hui, c'est une aventure. Une vraie aventure humaine avant que d'être financière. Une authentique aventure où l'opportunisme et la règle et le sécuritarisme l'ennemi juré. L'entreprise est, peut-être bien, la dernière aventure possible en ce monde où il n'y a plus de *terrae incognitae*, et dont la plupart des habitants sont devenus des parasites, couards et sécuritaires.

Reprenons. Au départ de toute entreprise-réseau, il y a un germe - une idée, un concept, une vision, une opportunité - et une force puissante initiale, un désir d'accomplir ce germe le plus loin possible : c'est donc, à ce stade, la force d'intention qui prime largement et qui va enclencher la force d'expansion.

Les réseaux du premier type en resteront là. C'est le cas des flocons de neige et du cristal de carbone et, plus généralement, de tous les réseaux d'atomes et de molécules qui constituent la lithosphère minérale : la Matière, donc. Ici, la force d'intention se résume à "grossir" et la force de complexion à "maintenir le bon rapport volume/surface". Il n'y aura pas de tendance à la complexification car la forme initiale (la maille du cristal, par exemple) sera indéfiniment reproduite telle qu'elle, avec, de temps en temps une erreur de copie qui induit des rattrapages morphiques intéressants à étudier. Ces réseaux ne connaissent que les forces physiques d'attraction et de répulsion qui expriment leur propension massique intrinsèque.

Les réseaux du deuxième type, après un temps d'hégémonie de la force d'expansion, lorsque le volume du système aura atteint une certaine masse critique, enclencheront l'émergence de leur force de complexion qui va complexifier le système en lui façonnant, progressivement, une forme de plus en plus sophistiquée, dotée d'interfaces de plus en plus subtils avec ces composants et avec le monde extérieur.

Lorsque, dans l'utérus maternel, la morula (qui est une boule symétrique de cellules non spécialisées) se transforme en gastrula (un tube avec une différenciation intérieur/extérieur marquée), c'est que la force de complexion est entrée en action.

Celle-ci va engendrer des structures fractales inouïes afin d'optimiser la surface d'échange avec le monde extérieur, sans consommer des quantités monstrueuses de matière.

Le plus bel exemple de cela est nos poumons : pour avoir une capacité maximale d'échange d'oxygène avec l'atmosphère, la force de complexion a confectionné une merveille d'un bon kilo qui contient une surface d'échange équivalente à la surface d'un terrain de football. Et pour irriguer tout son petit monde, elle a encore bricolé un réseau de vaisseaux sanguins de 950 kilomètres de long contenu dans un volume de 5 litres. Qui dit mieux ?

Ces réseaux de deuxième type forgent tous les organismes vivants qui peuplent la biosphère : la Vie. Ils sont tenaillés par deux forces vives actives : la force d'expansion qui les pousse à grandir, à conquérir des territoires, à engendrer une progéniture, et la force de complexion qui forge leur morphologie et les pousse à s'inventer des organisations de lieux (habitat) et de groupes (fourmilière, termitière, meutes, hardes, clans). Dans ces derniers cas, la force de complexion induit, au sein de la biosphère, une sous-couche appelée sociosphère qui regroupe

toutes les formes sociétales (y compris humaines) que les vivants ont inventées depuis des centaines de millions d'années.

Enfin, les entreprises et réseaux de troisième type se surajoutent aux précédentes, mais s'en distinguent radicalement par l'activation forte de leur force d'intention. A l'inverse des entreprises-réseaux de deuxième type pour lesquelles la seule finalité est de survivre, donc de faire du profit, celles du troisième type enrichissent considérablement l'ampleur et la texture de leur force d'intention : elles deviennent des projets, des projets de projets, un foisonnement de projets au sein de leur propre projet de base qui est de s'accomplir en plénitude au-delà, bien au-delà, de leur simple survie.

L'éveil de cette force d'intention chez l'humain, si elle apparaît un jour, naît avec l'entrée dans le jeune âge adulte, au moment où se pose la question : "Que vais-je faire de ma vie ? La force d'expansion m'a construit un corps qui fonctionne à merveille. La force de complexion m'a mis en forme durant mon adolescence : physionomie, caractère, psychologie, affirmation d'un moi nombriliste et narcissique, instruction, socialité, langages, même un peu de créativité pour les moins abrutis. Mais, maintenant, je fais quoi avec tout cela ?". Beaucoup répondront "bof". Beaucoup aussi répondront "je n'en sais rien". Certains "ce que tu me diras de faire". Mais quelques uns - l'élite de demain - entreront dans le monde de l'intention authentique, dans le monde des projets de vie, dans le monde de l'accomplissement de soi en plénitude. Ceux-là forment les cohortes qui nourriront les entreprises-réseaux de troisième type. Celles de la noosphère. Celles de l'économie immatérielle. Celles qui peuplent déjà le cyberspace.

Les entreprises-réseaux des trois types coexistent dans les mondes économiques actuels. Mais pas avec la même intensité d'attrait, de talent, d'enthousiasme, pas avec la même durabilité, pas avec la même adéquation à la complexité exponentiellement croissance de l'environnement technologique et humain.

Il restera toujours des entreprises de premier type, des entreprises minérales dont la seule ambition est la croissance quantitative : des entreprises inintelligentes pour clientèles inintelligences avec des effectifs inintelligents. Ce sont les entreprises qui suivent, aveuglément et bovinement, la logique de l'économie de masse. Ces entreprises, derrière le mirage de leurs énormes chiffres, sont des machines de gros volumes à très faibles marges, sans créativité, sans génie, sans intérêt : des commodités.

Il y aura aussi toujours des entreprises de second type, beaucoup plus complexe que les premières mais dont la force d'intention est faible. Pour celles-là, deux stratégies de survie s'ouvrent : manger ou être mangé.

Darwinisme économique, somme toute. Ces entreprises sont créatives, opportunistes, voire rapaces ou parasites. Elles ne se projettent pas dans le long terme. Elles sont prêtes à tout. Elles vivent dans l'éphémère, dans l'air du temps, se nourrissent des phénomènes de mode, sans avoir de réel métier à elles. Elles cannibalisent les savoir-faire dont elles ont besoin au moment où elles en ont besoin. Ces entreprises sont "modernistes". La plupart des actuelles entreprises chinoises, russes ou brésiliennes relèvent totalement de ce schéma.

Et enfin, il y a les entreprises-réseaux du troisième type qui sont d'abord des processus de génération de projets : là, la force d'intention domine tout et tire derrière elle les forces de complexion et, dans une moindre mesure, les forces d'expansion.

Ce "dans une moindre mesure" demande explication. Les entreprises de troisième type sont majoritairement immatérielles. Elles évoluent dans le cyberspace où les économies d'échelle et les effets de masse ne jouent pas. La taille physique de l'entreprise, alors, devient un handicap, une lourdeur et une inertie inutiles voire néfastes. Mais au sein de ces entreprises de

troisième type, la force d'expansion a une autre carte à jouer : celle de l'expansion immatérielle, précisément. Celle du défrichage de nouveaux univers idéels. Celle de la création de multiples réseaux virtuels instaurant de la reliance entre entités noosphériques. Il y a là des champs exploratoires infinis, où tout reste à inventer, à découvrir, à construire, sans autre besoin de ressources que la connaissance, l'intelligence, l'intuition et la créativité.

Energie mentale

Nous voici au cœur du quotidien managérial. La finalité est posée. Le processus d'accomplissement est enclenché de façon adéquate. Il reste à alimenter le tout, au quotidien, avec l'énergie mentale qui est la ressource première de l'intention entrepreneuriale. Un manager sans charisme, sans passion, sans intelligence émotionnelle, est un fruit sec qui ne donnera jamais de jus. Il sera peut-être un bon technicien du management, mais il ne sera jamais un leader, un meneur, un entrepreneur.

Or c'est de ceux-ci dont notre époque a besoin ! Nos temps complexes ne sont plus aux techniques de planification ou de budgétisation (même si ces outils ont encore leur utilité). L'essentiel du management est ailleurs : dans la capacité et le talent à susciter des talents, des idées, des enthousiasmes, des passions.

Selon son stade de vie, l'entreprise requiert différents types de managers.

En phase de naissance, l'Entrepreneur est indispensable : charismatique, séducteur, créatif, souple, opportuniste, acharné, inébranlable, audacieux, etc ...

En phase de croissance, le Stratège monte en scène : visionnaire, architecte, prospectif, créateur de finalités et de valeurs, etc ...

En phase de maturité, le Gestionnaire arrive : rigoureux, fignoleur, économe, quantitatif, obsédé d'optimisation et de rendement, etc ...

En phase de déclin, le Liquidateur prend place : négociateur, dépeceur, restructeur, chirurgien, sans états d'âme, etc ...

Ces quatre profils sont probablement universels et éternels, mais ils prennent des colorations bien différentes selon la nature et les tendances lourdes du monde environnant.

Or, notre monde est aujourd'hui en pleine mutation, chacun le sait désormais.

Le paradigme classique socialo-capitaliste, scientifico-industriel et cartésiano-matérialiste, cède peu à peu, pas à pas, la place à un nouveau paradigme : celui de l'immatériel (de l'information, du talent créatif et de la connaissance) comme matière première de base et comme fondement de l'économie, celui de la qualité (de vie, du travail, des produits, des relations) avant la quantité, celui de cette complexité généralisée qui rend le monde turbulent, imprévisible et impermanent, celui de cette mondialisation qui entraîne la disparition progressive des frontières et des Etats.

Puisque changement profond de paradigme il y a, changement intime des managers il doit y avoir !

Quels profils devront alors avoir les managers de demain ?

Premières caractéristiques :

Dans un monde perpétuellement turbulent, impermanent, imprévisible, instable, le type "Entrepreneur" s'imposera de plus en plus : tout sera à recréer tout le temps, rien n'arrivera plus à maturité (c'est déjà le cas pour bien des produits liés à l'informatique, par exemple). Les qualités dominantes du manager de demain seront donc bien moins celles du Stratège et du Gestionnaire (celles que l'on s'obstine encore aujourd'hui à inculquer dans presque toutes les

Ecoles de Gestion et de Management) que celles, bien plus subjectives et insaisissables, d'un créateur acharné, séducteur et charismatique, choses que l'on n'apprend dans les livres ou les amphithéâtres ...

Créativité et séduction, donc !

Deuxièmes caractéristiques :

Puisque tout bougera tout le temps, de plus en plus vite, il faudra cultiver, parallèlement, l'éveil et le détachement. L'éveil pour être en permanence sur le qui-vive, à l'écoute de toutes les palpitations des marchés, des clients, des collaborateurs, des technologies ...

Le détachement pour garder, au milieu de toute cette foire d'empoigne, la sérénité et la tranquillité d'esprit des sages : "celui qui n'a rien à perdre a tout à gagner".

Plus facile à écrire qu'à vivre même si Kipling nous l'avait déjà susurré : "Si tu peux voir détruit l'ouvrage de ta vie / Et sans dire un seul mot te mettre à reconstruire, / Ou perdre en un seul coup le gain de cent parties (...)", ... tu seras un manager, mon fils.

Moins que jamais, rien ne sera plus acquis à l'homme : le glas sonne pour toutes les rentes de situation. Beaucoup craqueront, victimes d'un stress croissant qu'ils n'auront pas réussi à dépasser, à transcender : ils avaient trop à perdre ...

Vigilance et détachement, donc !

Troisièmes caractéristiques :

Plus rien d'essentiel ne sera réellement prévisible (qui avait prédit le 11 Septembre ? qui avait anticipé le compact-disc ? qui avait prophétisé la chute du mur de Berlin ?), il faudra donc apprendre à vivre au présent, dans le précaire, dans l'incertain, avec l'opportunité d'ici et maintenant comme seul horizon.

Il n'y aura plus de repères, toute planification sera vouée à l'échec. Tout ce que vous espérez, ne se passera que rarement ; tout ce que vous redoutez, se passera probablement ; tout ce que vous ne soupçonnez même pas se passera certainement.

Alors ? Foncer. Oser. Avoir confiance en soi. Avoir foi en son projet de vie. Donner sa confiance à ceux qui s'embarquent sur votre galère.

Opportunisme et confiance, donc !

Quatrièmes caractéristiques :

Tout deviendra toujours plus complexe, c'est-à-dire plus inextricable et moins rationnellement analysable, tant les composants, leurs combinatoires et leurs relations réciproques seront denses.

Notre bonne vieille méthode cartésienne à la recherche, en tout, d'une rationalité virginale, échouera de plus en plus souvent à démêler les écheveaux du Réel : la Science elle-même le reconnaît et l'affirme (cfr. Prigogine, Reeves, Capra, Trinh Xuan Thuan, etc ...).

Mais il est d'autres voies vers la connaissance que la raison raisonnante, tellement simpliste, tellement réductrice. Il ne faut donc pas tant nier la raison que la dépasser en réconciliant, enfin, cerveau gauche (celui de la rationalité analytique et réductrice) et cerveau droit (celui de la sensibilité intuitive et globalisante).

Les Ecoles de Gestion et de Management, demain, (et même dès aujourd'hui, si possible) doivent se repenser elles-mêmes en vue de transmettre plus un savoir-être et un savoir-devenir que des savoir-faire condamnés dans l'œuf à l'obsolescence immédiate.

Il ne s'agit plus tant de posséder des savoirs que de construire des aptitudes et de développer des talents.

Intuition et sur-rationalité, donc !

Cinquièmes caractéristiques :

Dans un milieu extrêmement turbulent, toute structure rigide est condamnée à se briser. Du chêne et du roseau du bon Jean de la Fontaine, seul le roseau survécut dans la tempête.

Ainsi en sera-t-il des entreprises qui devront, sous peine de deuil, se défaire de toutes leurs rigidités, quelque rassurantes et confortables puissent-elles être.

Parmi celles-là, la rigidité hiérarchique, celle des pouvoirs et des titres (encore une rente de situation ...) disparaîtra bientôt : on peut certes être responsable voire dirigeant provisoire d'un projet, mais il est inconvenant de se prétendre "directeur" à vie !

L'autorité, si elle ne se mérite pas tous les jours, n'est plus qu'usurpation institutionnalisée d'un pouvoir illégitime. Adieu carrières et bureaux à trois fenêtres ...

Les relations verticales de dominance ne pourront plus tenir dans la bourrasque. Elles céderont le pas aux relations horizontales de coopération, de collaboration et de complicité telles qu'elles se développent dans les modèles de gestion en réseau. Il n'y aura plus de chefs ; il n'y aura que des talents différents et complémentaires (y compris le talent de manager, c'est-à-dire celui de coordonner, d'arbitrer, de faire converger) qui devront apprendre à coopérer dans un projet commun, en vue d'une finalité commune.

Talent et coopération, donc !

La liste n'est pas épuisée, loin s'en faut, mais l'espace manque.

J'espère seulement avoir tracé les premiers traits d'un portrait bien différent de celui communément admis.

Le manager de demain ne sera plus ce guerrier bardé de certitudes d'airain, grand pourfendeur de concurrents, grand avaleur de parts de marchés, sous les oriflammes étincelantes des budgets ambitieux et de mirifiques plans à trois ans.

Le changement de paradigme sonne aussi le glas des prétentions orgueilleuses et des images brillantes mais creuses.

Il s'agira de retourner au charbon, de créer de la richesse (pas seulement matérielle, mais intellectuelle, relationnelle, culturelle, spirituelle) avec frugalité et foi en ses métiers.

Il s'agira de faire acte d'humilité devant ce monde, immense et méconnu, qui dépasse infiniment ce fétu de paille qu'est l'homme.

Il s'agira de réapprendre profondément le sens du travail et le travail du sens.

Et c'est là, très précisément là que la jonction se fait entre management et spiritualité, entre management et méditation. Ce profil de manager, trop rapidement esquissé, n'est plus celui d'un technicien de la rigueur financière et de l'organisation optimisée : il y a des spécialistes pour cela. C'est plutôt le profil d'un sage dont la mission centrale est d'alimenter le processus entrepreneurial en énergie mentale qu'il devra bien aller puiser ailleurs, non chez les autres, mais en lui.

C'est très précisément là, disais-je, que les techniques de méditation interviennent pour permettre au manager de se ressourcer en énergie mentale dans l'océan infini du Réel, bien au-delà des hommes et de leur humanité, dans cette sérénité totale et absolue qui fait si cruellement défaut dans nos sociétés effervescentes et futiles.

Sagesse

En guise de conclusion ...

Maintenant que la foi aveugle et naïve en l'omnipotence de la Raison et de la Science est enfin dénoncée concrètement par les impasses et les manques immenses que celles-ci ont suscités, il est temps de songer à inventer une nouvelle Sagesse non pas contre la Science comme le

voudraient les nostalgiques d'un "bon vieux temps" bucolique, mais au-dessus et au-delà de la Science.

Sagesse ...

Nous vivons aujourd'hui dans un monde d'abondance matérielle – même s'il faut continuer de combattre la misère qui ronge une minorité de plus en plus exclue.

Mais cette abondance matérielle ne parvient plus à masquer les immenses carences immatérielles : carences éthiques, sociétales, philosophiques, spirituelles, religieuses.

Plus nous devenons riches, plus nous devenons drogués, déprimés et suicidaires.

Paradoxe.

L'homme ne vit pas que de pain, répète depuis si longtemps la sagesse biblique.

Notre époque le démontre à suffisance partout dans notre Occident déliquescant.

Sagesse, donc ...

Être "Sage", ce n'est pas forcément être "enfant sage", soumis, obéissant, correct (politiquement), coi. En nos temps de misère idéologique et de délitement démagogique, être "Sage" c'est probablement plus être insoumis et iconoclaste, incorrect et rebelle.

Sagesse, trop longtemps, fut aussi synonyme de prudence, de calcul savamment pesé, de "raison" au sens d'être raisonnable : ce ne pourrait être le cas en nos temps de turbulence qui réclament toutes les audaces, toutes les mutations, tous les risques.

Par Sagesse, souvent au sens moral, l'on entendait la défense et la promotion de Valeurs, d'Idéaux censés transcender les étroitesse égoïstes de nos vies étriquées : le "Sage", alors, est le héraut ou le héros d'une certaine philosophie morale sinon d'une moralité certaine.

Plus généralement, la Sagesse de demain ne pourra se réduire à une Ethique, quelle qu'en soit le contenu.

La fixité et la simplicité des valeurs "idéales" sont incompatibles avec la turbulence et la complexité des mondes réels.

Toute réflexion éthique, quel que soit le comité de "Sages" qui en soit chargé, ne peut déboucher que sur des principes et des règles qui ne reflèteront que les cécités, ignorances et carences de ceux qui les édictent en pleine bonne volonté.

Bien plus profondément, que peuvent des mots, des raisonnements, des idées face aux violences et au mal-être ou mal-vivre de tant de contemporains, toutes classes confondues.

La souffrance du mal-être, le sentiment terrible d'être passé à côté de la Vie, de SA vie, ne peuvent durablement se satisfaire de sentences, aussi judicieuses et profondes soient-elles.

Tous ces sens anciens des mots "Sage" et "Sagesse" me paraissent obsolètes.

La Sagesse que réclame notre monde pourrissant est d'une tout autre nature.

Cette Sagesse attendue n'est ni réponse définitive, ni comportement exemplaire : elle ne peut se réduire à quelque stéréotype que ce soit, aussi sublime ou pur soit-il.

Elle est bien plus méthode à vivre que parole à entendre.

Je rêve en fait d'une Sagesse dont chacun puisse apprendre à vivre SA vie à lui, pour aller au bout de lui-même, pour déployer à leur maximum tous les potentiels et talents enfouis au fond de soi.

Il ne s'agit plus tant de détenir des "vérités" sages que de pratiquer une sagesse de vie.

La Sagesse stoïcienne ou épicurienne doit céder la pas à une Sagesse taoïste ou zen.

Sagesse à naître. Sagesse à inventer.

Non pas contre, mais au-delà des philosophies anciennes.

Comme une maïeutique d'un nouvel homme, d'une nouvelle humanité, d'un nouveau "vivre ensemble", mais surtout d'un nouveau "vivre soi-même", loin des artificiels ersatz et des illusoires ivresses de ce monde de consommations effrénées et de plaisirs médiocres.

Une méthode de vie qui ne ferme rien mais qui ouvre tout, qui ne rejette rien mais anoblit tout, qui ne hait rien mais qui détache de tout.

Alors notre Sagesse sera cet apprentissage de la Liberté vraie loin de tous les esclavages, externes et internes, et de la Foi pure loin de toutes les idolâtries religieuses ou laïques.

Devrons-nous réapprendre à vivre la Vie ? De fond en comble !

Notre monde humain a atteint une taille, un volume et une complexité tels que nous voici face à un terrible effet de seuil.

Ou bien nous réussissons à vivre autrement et nous passerons le cap.

Ou bien nous ne changeons pas assez et nous disparaîtrons dans un cataclysme quelconque.

Il ne s'agit plus ici de réforme ni de progrès ni d'améliorations ou de corrections : il s'agit de rupture radicale, de mutation en profondeur, de métamorphose.

L'homme-chenille doit devenir homme-papillon ...

Et le monde du papillon n'a rigoureusement RIEN à voir avec le monde de la chenille.

Passage de deux dimensions à trois dimensions.

Passage de la reptation au vol.

Passage de la Terre matérielle à l'Air immatériel.

Nous voici, littéralement, au pied du mur.

La chenille qui ne devient pas nymphe meurt. Irrémédiablement. Incontournablement.

Et toutes ses prières, tous ses vœux, tous ses grigris n'y feront rien.

Il sera impossible de faire éclore cette nouvelle et indispensable (vitale) nouvelle Sagesse de Vie sans renoncer à tous les repères d'antan et d'aujourd'hui.

Nos mots sacrés, nos mots tabous, nos mots cathédrales d'aujourd'hui ne diront bientôt plus rien à ceux qui survivront.

Répétons-le : cette Sagesse à naître n'est pas, ne sera pas une Sagesse faite de mots.

Elle ne tiendra pas dans les livres.

Elle ne s'apprendra pas à l'école – du moins cette école que nous connaissons encore.

Répétons-le aussi : elle sera une pratique de Vie, une plongée dans la Vie, dans l'instant, loin de tout anthropocentrisme.

L'homme devra apprendre à s'effacer, lui et son ego surdimensionné, et faire place, en lui, autour de lui, à la Vie sous toutes ses formes.

Il devra apprendre à se désapprendre pour connaître et vivre enfin le Réel.

Il devra se désintoxiquer – ce qui sera aussi pénible et douloureux qu'une cure de désintoxication pour alcoolique ou toxicomane – de toutes ses illusions, de tous ses orgueils, de tous ses caprices de sale enfant gâté.

Il sera sevré de tout l'artificiel dans lequel il a cultivé ses schizophrénies.

Cette Sagesse nouvelle n'est écrite nulle part : elle attend au fond de nos cœurs que nous venions l'y activer.

Elle est là, à portée de main et d'yeux, dans chaque instant qui passe plein de mille richesses que nos aveuglements nous masquent.

Mais pour cela, il faut apprendre à lâcher prise. Il faut apprendre à relativiser fortement ce que nous croyons essentiel et qui, en fait, n'est que la course à l'illusoire.

La Vie est ici-et-maintenant et nulle part ailleurs, ni dans le passé, ni dans le futur, ni dans l'au-delà.

Mais elle n'est QUE là, dans chaque instant. A force de vivre pour demain, l'on ne vit jamais réellement puisque seul "maintenant" est réel et que demain ne sera peut-être jamais.

Sagesse nouvelle. Sagesse éternelle.

"Rien de nouveau sous le soleil", écrivait le Kohélet.

Je vous remercie pour votre attention.

*

* *