



CONCOURS 2010  
PROMOTION  
DE L'ÉTHIQUE  
PROFESSIONNELLE  
ROTARY – CGE  
CONFÉRENCE  
DES GRANDES ÉCOLES

« Mention Régionale »  
District 1730

DIPLOME  
Concours National  
Remis le 26 mai à  
l'UNESCO

# Taoïsme et Management

## Ethique et modernité



Eloïse FIGGE

## Taoïsme et Management

# Ethique et modernité

### Angle d'approche du sujet

Dans cet essai, j'ai voulu présenter les bienfaits que la philosophie taoïste pourrait apporter aux entreprises actuelles dans le contexte de la crise mondiale. Il s'agit de montrer l'ambivalence de toute chose, d'appréhender que la vision et le management des entreprises actuelles sont trop Yang, et de proposer une alternative avec plus de Yin leur permettant de retrouver leur place ainsi que du sens dans leurs actions et envers les hommes. Les apports du taoïsme sont multiples et sont gages de réussite dans l'environnement incertain que le monde entier subit.

### Court abstract

Notre monde occidental, où la raison décide de presque tout, souffre des conséquences de la crise mondiale. Tel un funambule, il cherche à se maintenir sur la corde de l'équilibre. Mais comment retrouver un équilibre dans la gestion des affaires et des hommes ? Le concept d'équilibre évoque l'image connue du Yin et du Yang de la pensée taoïste, de la complémentarité de ces deux principes. Que pourrait apporter philosophie taoïste dans ce contexte aux entreprises actuelles ?

Dans un premier temps, il s'agit de comprendre la dualité et l'ambivalence de toute chose par l'approche de l'étymologie chinoise du mot crise, Weiji, perçue à la fois comme un danger et une opportunité. Ainsi selon le Tao, toute chose possède deux aspects complémentaires unis dans un équilibre sensible et fondamental. L'entendement de cette complémentarité naturelle est source d'efficacité.

Premièrement, les entreprises doivent savoir ne pas agir, observer avant d'agir au moment opportun pour obtenir le meilleur effet. La réflexion dans la non action permet de mettre en œuvre des stratégies, de prendre en compte des polarités et des situations afin de se fondre au mieux dans son environnement.

De plus, les entreprises doivent aussi apprendre à réintégrer une composante Yin dans leur management à savoir : la créativité, l'écoute, l'intuition, l'aiguillon du sentiment et le sens de la délégation... Ceci leur permettra de retrouver un équilibre, leur place avec leurs hommes, afin d'œuvrer pour une réussite et un bonheur réciproque dans une parfaite confiance.

Le Tao apparaît alors comme une « voix » permettant aux entreprises de perdurer, de construire une stratégie et de vivre avec leurs hommes dans une relation de confiance et d'harmonie.

### Les sources

*Tao Tö King*, Lao Tseu, Gallimard 1967

*Tao et Management*, Marc Halévy, Editions d'Organisation 2009

*Réussir sa vie avec le Tao*, Didier Gonin, Albin Michel 2007

*La pensée chinoise*, Marcel Granet, Albin Michel 1954

<http://www.generation-tao.com/publications/articles/idees-au-gramme,497>

[http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=202](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=202)

<http://www.georges-barthelemy.fr/Jullien-Mao.pdf>

<http://www.philomag.com/article,entretien,francois-jullien-la-chine-est-un-depaysement-de-l-esprit,1.php>

[http://mt58.medef.fr/medias/files/145721\\_FICHER\\_0.pdf](http://mt58.medef.fr/medias/files/145721_FICHER_0.pdf)

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0132.php>

<http://decisio.info/Sun-Tzu-strategie-et-manager.html>

<http://artdelaguerreselonsuntzu.ifrance.com/>

# Taoïsme et Management

---

Ethique et modernité

Notre monde occidental s'appuie grandement sur la raison, seul importe le plus souvent ce qui est chiffrable, mesurable, quantifiable ; il se méfie et se défie de ce qu'il ne peut appréhender rationnellement. Des procédures viennent tout gérer, pour tout administrer de façon régulière afin de garantir un rendement qui lui aussi doit être défini à l'avance.

Cependant, dans ce souci de croissance constante, n'oublie-t-on pas une partie foncièrement indissociable de nous-mêmes ? La partie sensible, non contrôlable, non mesurable, mais qui elle aussi a des besoins, des aspirations. Cette partie qui, loin d'être un point mort pour l'entreprise, devrait être prise en compte et serait alors source de progrès. Le système occidental, dans sa gestion des affaires, applique une philosophie très « cartésienne » à l'être humain, mais celui-ci est plus complexe qu'une équation mathématique. Son bien-être repose sur un équilibre entre deux forces primordiales qui agissent en lui : l'une liée certes à tout ce que l'on peut appréhender avec notre raison, mais l'autre qui touche tout ce qui est simplement palpable pour nos émotions, notre sensibilité, notre intuition. Une complémentarité qui serait le fondement même de notre société, et vouloir tronquer cette partie de nous même reviendrait à nous couper en deux et essayer de continuer à marcher.

En Orient, la philosophie taoïste, a démontré depuis 2500 ans l'existence et l'importance de ces deux facettes chez l'individu. En cette période de ralentissement économique mondial, les entreprises sont mises au défi. Elles n'ont guère que trois choix à leur palette : ou bien de tenter de survivre à la crise, ou bien de s'y couler prudemment, ou bien encore d'en tirer profit. Que pourrait dans ce contexte apporter le taoïsme aux entreprises actuelles, à ses hommes et à ses dirigeants ?

## Vers une vision taoïste de la crise

Avant d'aborder de façon concrète la pensée taoïste, penchons nous sur la notion de crise telle qu'elle y est perçue. Tout comme l'être humain est double, la « crise » a aussi deux facettes. De par son étymologie latine « crisis », la crise se définit comme « la phase décisive d'une maladie » selon le dictionnaire historique de la langue française. Dans un contexte économique et social, cela implique l'acceptation d'un trouble et d'un déséquilibre collectivement ressenti. Le terme latin dérive lui-même du mot grec *krisis* qui désigne le jugement et la décision et implique donc un discernement dans l'analyse critique de la situation et un choix dans les actions à mener.

En chinois, le mot crise « *weiji* » va bien au-delà de la juxtaposition de deux significations gréco-latines. Certes il décrit un moment ou une situation critique, cependant la menace s'y combine clairement avec l'idée d'ouverture et d'opportunité. Le mot « *weiji* » est en effet formé de deux termes opposés : le danger (*wei*) et l'occasion ou opportunité (*ji*). Ainsi, la crise apparaît sous deux visions contradictoires : d'une part la situation nuisible, le moment critique, l'état d'urgence exprimés par le caractère *wei* ; et, d'autre part et simultanément, l'occasion favorable, l'opportunité, la chance, toutes comprises dans le terme *ji*. Ce dernier englobe à la fois une occasion fortuite mais aussi une opportunité consubstantielle qui serait une offre d'amélioration. Ainsi, selon la pensée chinoise, la crise n'est pas uniquement vécue ou ne doit pas être vécue comme un moment négatif ;

elle doit aussi être perçue comme une situation positive, une opportunité, un atout, dont il convient de profiter. Cette façon de voir résulte de la conception du Yin et du Yang où le monde se transforme perpétuellement selon le processus alterné de deux forces opposées, combinatoires et complémentaires. Cette vision de la dépendance et de l'alternance des oppositions se retrouve dans de nombreux proverbes chinois tels que « *nul ne sait ce qui est bien, nul ne sait ce qui est mal* ». La crise ne doit pas être vue uniquement sous le prisme du danger ou de la peur qui paralyserait. Il convient au contraire d'en avoir une vision holistique : ceci est une des voix préconisées par le taoïsme.

## Approche du taoïsme

Le taoïsme est un système de pensée religieux et philosophique qui est par ailleurs l'un des trois enseignements de la Chine avec le confucianisme et le bouddhisme. Né parallèlement au confucianisme mais en rupture avec lui, il constitue un syncrétisme complexe qui s'est développé en Chine au VI<sup>e</sup> siècle av. J-C et qui couvre environ vingt-cinq siècles de la culture chinoise.

On considère généralement Lao-Tseu qui a vécu il y a 2500 ans comme le père de cette discipline. Contemporain de Confucius et de Bouddha, il est sûrement le personnage le plus mythique du taoïsme. "Lao" signifie respectivement "vieux" et "nourrisson" : la légende raconte que, dès sa naissance, le personnage avait tellement réfléchi que ses cheveux en étaient devenus tout blanc. Il vécut environ 600 ans avant Jésus-Christ dans la province du Honan où il occupait la charge d'archiviste.

Le taoïsme est fondé sur ses enseignements, qu'il aurait écrits lors de son retrait du monde civilisé. On lui attribue le livre fondateur : le Tao-Tö-Ting appelé aussi Dao De Jing (Tao = Voie, Tö = Vertu et King = livre sacré soit *Livre de la Voie et de la Vertu*).

A l'image de son enseignement, le taoïsme est double : il est souvent présenté en deux branches parallèles que l'on ne doit pas mélanger :

- **le taoïsme philosophique (tao-chia)**, basé sur le principe de la raison suprême.
- **le taoïsme religieux (tao-chiao)**, orienté sur le moyen d'obtenir l'immortalité.

Dans cette étude, nous ne garderons que son aspect philosophie, Dào jiā 道家, épuré de tout mysticisme, qui au travers des siècles a gardé toute sa justesse, et nous tâcherons d'en tirer des leçons applicables aux entreprises et au management.

## Concept du Tao, Yin et Yang

Le « Tao Te King » ne se raconte pas, ne s'explique pas, ne se disserte pas, chacun y puisera à volonté tout ce dont il a besoin, chacun l'interprétera selon son état d'esprit du moment. Il se compose de

vers qui nous aide à réfléchir sur le sens de la vie courante et à pouvoir se forger une opinion propre d'une philosophie de vie. C'est ainsi que dans le premier poème du Tao te King, il est dit :

*« Le Tao qu'on tente de saisir n'est pas le Tao lui-même ;  
Le nom qu'on veut lui donner n'est pas son nom adéquat.  
Sans nom, il représente l'origine de l'univers ;  
Avec un nom, il constitue la mère de tous les êtres.  
Par le non-être, saisissons son secret ;  
Par l'être, abordons son accès ;  
Non-être et être sortant d'un fond unique  
Ne se différencie que par leur nom »*

Ainsi, le Tao est une entité universelle entièrement transcendante : c'est l'origine cosmique de l'ensemble des êtres et des choses, de leur régulation et de leur harmonie. Le tao est l'essence de toute chose, l'origine de toute existence, mais plus encore, il est la source avant même que n'intervienne l'acte créateur. Son mode d'expression est *d'être*. Le tao s'exprime dans la nature. Pour s'harmoniser avec le tao, il faut s'harmoniser avec la nature.

Or la nature est formée de deux forces opposées et complémentaires : le Yin et le Yang. Le Tao fait état de deux forces fondamentales du cosmos: d'une part le yang, qui représente l'énergie solaire, la lumière, la chaleur, la force mâle, la raison brute, le positif, d'autre part le yin, qui est lunaire, obscurité, froideur, énergie féminine, passivité, le non rationnel. De l'interaction de ces deux notions, de leur équilibre et de leur alternance naissent tous les phénomènes de la nature. Les opposés sont liés et forment une partie d'un tout qui est indivisible. En étudiant, le symbole du Yin et du Yang, on ne trouve nulle arrête, nulle ligne dure pour le diviser, mais bien un moule où se coule une partie dans l'autre. C'est une image visuelle de représenter la voix du Tao.

La création du monde n'est donc pas perçue par un être suprême, Dieu, mais à travers le principe d'interaction et de transformation du Yin et du Yang. L'homme ne peut se séparer de la nature car il est lui-même une part de la nature. De là, pour bien gouverner, il convient d'une part d'être en accord avec le *dao* et d'autre part d'avoir le *de* (vertu) au sens de qualité interne de l'homme. De ces notions, on peut dégager des enseignements pour les entreprises.

## Leçon 1 : le Wu Wei

L'efficacité d'une entreprise est en général mesurée par la maîtrise de son environnement, sa capacité à pouvoir bien planifier. Selon le Tao, il s'agirait plutôt de s'harmoniser avec son environnement, de s'y couler pour être porté par lui : agir au moment opportun est plus efficace car cela permet de réaliser avec le moins d'effort pour le maximum d'effet ; savoir attendre, être patient pour lancer l'action au moment le plus approprié et le plus propice économise des moyens et accroît les chances de succès (François Jullien 1996).

Savoir ne pas agir devient alors une action efficace, selon le concept taoïste de *Wu Wei* (non-agir). Celui-ci indique de ne pas s'impliquer au delà de l'action spontanée, aucun calcul ne doit guider une

action, le juste nécessaire pour vivre en paix et harmonie doit être le fil conducteur. Il ne s'agit pas d'insouciance ou de laisser-faire, mais de se mettre à l'écoute des rythmes de l'univers, ce qui là demande un engagement permanent. Selon Lao Tseu, « *les troubles surviennent dans le monde non parce que trop de choses ne sont pas encore faites, mais parce que trop de choses sont faites* ». Plutôt qu'agir directement par les actions visibles, le *Wu Wei* implique de bien observer et comprendre l'environnement pour ménager une situation dans laquelle les actions invisibles produisent naturellement leurs effets. Dans un environnement instable et hostile, où il est difficile de décrypter les stratégies des concurrents, il peut être judicieux pour les entreprises d'avoir une stratégie passive qui permet de préserver et d'accumuler les ressources, pour mieux agir en stratégie offensive au moment opportun.

Il s'agit de tirer l'avantage de la non-action et du temps (*shi jian*), ce dernier n'étant pas conçu comme un temps chronologique mais plutôt comme un temps régulé, transitionnel. Le *Wu Wei* devient alors une habile stratégie via la maîtrise du processus de changement ; l'efficacité consiste à intervenir lorsque les actions ne sont pas encore actualisées pour bénéficier de l'effet maximum.

## Leçon 2 : la dualité, la crise une opportunité paradoxale

La crise est donc vue comme un processus relatif, à la fois positif et négatif, un changement paradoxal où le danger peut devenir une opportunité et l'opportunité devenir une menace. Lao Tseu nous prévient : « *la prospérité s'édifie sur l'infortune, l'infortune repose sur la prospérité* ». Le management de crise doit donc se porter à la fois sur la menace et sur les opportunités. Cette évaluation n'est pas sans rappeler la matrice stratégique SWOT (forces / faiblesses et opportunités / menaces). Dans *l'Art de la guerre*, Sun Tzu, explique ceci par les notions de relativité et d'interdépendance. Selon lui, l'appréciation stratégique doit être fondée sur trois éléments interdépendants : la situation, la polarité et la circonstance. L'appréciation de la situation consiste à identifier les forces et facteurs favorables à l'une des deux parties : il s'agirait donc ici des forces et des opportunités marketing. Cette appréciation doit prendre en compte la polarité : ce qui est profitable à mon concurrent ne l'est pas forcément pour moi et réciproquement. Cela suppose donc pour l'entreprise une connaissance réelle de ses capacités et de ses faiblesses. Comme rien n'est permanent, cette polarité évolue. Une situation favorable peut évoluer vers le défavorable en fonction des circonstances. L'art stratégique consiste donc à saisir l'opportunité circonstancielle.

Ainsi, le management d'une entreprise doit s'adapter à son environnement contingent. En période de crise où plus rien n'est certain, la nature et la priorité des opérations à traiter sont imprévisibles. La gestion des opérations exceptionnelles devient une activité courante et la gestion des opérations courantes devient une activité exceptionnelle. Dans ce contexte, la pensée chinoise nous incite à penser différemment et à gérer la crise non pas sous forme binaire telle qu'on analyserait l'opportunité d'un côté et menace, de l'autre côté mais de manière associative, contradictoire et complémentaire. Contrairement à la pensée occidentale, la pensée chinoise ne cherche pas à maîtriser la nature mais s'harmonie avec elle pour en tirer profit. Cette pensée requiert alors un pragmatisme, une flexibilité organisationnelle et mentale, une attention constante au processus de changement pour déceler le moment le plus favorable à l'action. Elle nous enseigne qu'il convient

d'observer et de détecter dans la crise une opportunité immédiate ou future. Notamment, la pensée taoïste nous enseigne que « l'échec est le fondement de la réussite ».

### **Leçon 3 : Une entreprise plus Yin, un équilibre retrouvé**

Les entreprises occidentales pratiquent un management qui selon le taoïsme serait qualifié de totalement Yang. En effet, elles s'appuient sur des calculs, des mesures, des données qui se doivent d'être certaines, prévues à l'avance et atteintes au moment désiré, comme si elles étaient maîtres d'elles mêmes et de leurs environnements de par leur technicité et leur recherche incessante de productivité. Ceci s'impacte directement sur ses hommes qui subissent le stress des objectifs financiers, économiques et s'écroulent sous le poids de multiples responsabilités. Le travail est alors vu comme une astreinte, un mal nécessaire à la vie. L'entreprise est devenue un monde si rigide que souvent travailler revient à sacrifier son temps de loisir, son confort, le salaire n'étant en sorte qu'une compensation reçue pour ce sacrifice. C'est ainsi que cette année a été touchée par des vagues de suicides sans précédent, les hommes n'étant plus heureux, et ayant perdu tout sens et goût à la vie. La pensée orientale, bien loin de cette vision, voit dans le travail un moyen de s'épanouir, de s'accomplir, nécessaire à l'homme afin de s'intégrer et d'aider une communauté. Comment arriver à cette approche dans nos sociétés ?

L'entreprise ne doit pas oublier qu'elle n'existe que par ses hommes. En effet, elle rassemble des hommes pour créer des richesses : c'est sa mission. Mais se faisant, elle est au service de l'homme, de ses clients, de ses employés. Or tous ont des besoins, des désirs, un idéal d'accomplissement de soi, qu'elle doit prendre en compte. Dans sa nécessité de réaliser du profit pour survivre, elle ne peut oublier cette composante essentielle, condition même de son existence.

L'entreprise doit réussir à intégrer une partie de Yin à son management. Il ne faut pas oublier que ce sont les idées et le talent, l'imagination et la créativité, l'écoute, l'intuition, le respect dans la relation, l'aiguillon du sentiment et le sens de la délégation, qui permettent aux entreprises de prospérer, mais c'est aussi de plus en plus le recours au culturel, à l'aspiration artistique et au culturel... Autant de dimensions Yin qui peuvent être des forces pour l'entreprise. Aujourd'hui, les gens veulent tout simplement donner du sens à leur vie et contribuer à une collaboration collective. Ils recherchent des valeurs nobles dans leur travail et dans leur vie, qui expriment une vision responsable de l'avenir qui prédominent : équilibre, vitalité, sagesse, simplicité, partage, générosité, sensibilité, intuition ... à s'exprimer. L'entreprise doit comprendre que ce qui est valable humainement grandit ses employés et par la même elle aussi. En intégrant cette notion fondamentale de l'homme, sa partie Yin, l'entreprise respecte la cohérence de l'homme, son équilibre fondamental, ne le renie plus, s'harmonise avec lui, ses environnements et trouve sa juste place. L'entreprise devient alors un lieu de cohérence pour l'homme, où il peut se développer ; se fonde alors une relation de respect mutuel entreprise / hommes qui permet aux deux parties d'évoluer ensemble, de surmonter les défis, d'avoir du sens. Maintenir l'équilibre et l'harmonie de cette relation est l'enjeu même de l'entreprise. C'est aussi le rôle primordial du management.

## Leçon 4 : Vers un autre management

Dés lors, le management prend un sens nouveau, celui de faire croître l'entreprise et l'homme, de façon complémentaire et parallèle. Adopter un management plus taoïste et donc plus équilibré revient alors à abandonner le règne de la méfiance, de la compétition exacerbée, ou encore la relation du dominant-dominé dans le management. Ceci n'est possible qu'au travers d'une confiance mutuelle, d'un respect partagé qui permet de mettre en place la liberté et l'autonomie dans la responsabilité assumée. Dés lors, l'employé peut s'exprimer, est libre d'initiatives, aux bénéfices de l'entreprise. Son manager respecte ses apports, avis, et réciproquement. Cela suppose aussi une transparence à chaque instant. Ce management est difficile à mettre en place puisqu'il suppose une remise en question de l'ordre, du pouvoir de certain manager sur leurs employés, une acceptation d'avancer parfois dans l'inconnu, surtout dans la confiance, une entrée dans la dynamique des dons partagés. La confiance est une condition clé du management car elle unifie les esprits : un manager confiant est écouté et respecté par ses employés.

Selon le Dao, « le Maître éminent est ignoré du peuple ». Ainsi un bon manager se distingue par sa capacité à apprécier le travail de ses équipes, de ses collaborateurs, sans en revendiquer les bénéfices (« Qui se diminue, grandira »). Son œuvre sera alors généralement approuvée ; c'est ainsi qu'elle restera. Ainsi un bon manager doit se libérer d'une ambition démesurée, se garder de prétention ou suffisance. Il ne faut pas confondre confiance en soi et suffisance : alors que la confiance en soi est un levier de dépassement de soi et donc de réussite, la suffisance quant à elle nous pousse à nous surestimer, à aller vers des échecs et aussi à faire preuve d'obstination. Or l'obstination va à l'encontre même du taoïsme puisque cela signifie aller à l'encontre du caractère naturel des choses. De plus, obstination rime souvent avec fierté et donc avec un manager qui ne sait pas écouter les avis, se remettre en question, surtout quand il s'agit de ses employés. Ce leadership, par la force et l'intimidation, doit être abandonné au profit d'un management chargé d'une mission humaniste qui est d'avoir confiance en l'Homme afin de le grandir et de le rendre heureux.

Ainsi, son rôle est un alliage complexe : il discipline sans blesser, purifie sans vexer, rectifie sans contraindre, éclaire sans éblouir, la modération est son mot d'ordre ; parce qu'il est humble, il est mis en avant ; parce qu'il s'abaisse en dessous de ses hommes, il sera grandit. On retrouve ici la vertu de non-rivalité et de conduire les hommes. Afin de susciter le respect de ses équipes et de les motiver, un manager se doit d'être résolu, sans user de force, sans orgueil, sans exagération, sans ostentation, par nécessité. Enfin, un leader ne doit jamais oublier l'impermanence des choses : le pouvoir, la position ne sont jamais définitivement acquis.

### Conclusion

Cette approche de la philosophie taoïste nous a permis d'avoir une vision plus claire de ce qu'elle pourrait apporter aux entreprises actuelles. Les leçons de vie sont multiples : que se soit sur la capacité des entreprises à s'harmoniser avec leur environnement, sur les avantages du Wu Wei, ou sur l'équilibre fondamental avec la dualité profonde de l'homme. Ces apports sont loin d'être exhaustifs. La force du monde occidental réside en sa méthode, ses certifications, ses normes ; intégrer ces concepts ne ferait que renforcer les entreprises occidentales, comme des voies de sagesse mais non des règles du management.