

DES DIFFERENCES NE SONT PAS DES CONTRAIRES AU LIEU DE CHOISIR, MIEUX VAUT EPISSER

MICHEL ROUX

rouxmi@club-internet.fr

« La vérité n'est point ce qui se démontre. Si dans ce terrain, et non dans un autre, les orangers développent de solides racines et se chargent de fruits, ce terrain-là, c'est la vérité des orangers. La logique ? Qu'elle se débrouille pour rendre compte de la vie » - A. de Saint-Exupéry

Parler de diversité est à la mode et les médias se font assez régulièrement l'écho des mesures prises pour équilibrer les différentes composantes de la mosaïque sociétale : parité homme / femme, intégration des minorités ethniques ou encore des communautés culturelles...

En aucun cas, je ne voudrais minimiser l'intérêt de ces politiques, mais la diversité dont il va être question dans ce livre est d'une autre nature : il ne s'agit pas d'une diversité « restreinte », mais d'une diversité « généralisée » qui concerne chacun d'entre nous.

En effet, je veux suggérer que la diversité est un projet humain fondamental et que la réussite de toute organisation passe par son intégration. Qui plus est, comme le lecteur pourra le constater, parler de diversité consiste à parler de complexité, de reconnaissance, de confiance, de communication, communication, ... La diversité, c'est la vie !

Prendre en compte la diversité est le chemin... le plus court pour réussir

On « explique » souvent la réussite d'une entreprise, en la rapportant aux bonnes conditions de l'environnement – les matières premières, le coût de la main d'œuvre, etc. -, ou en l'attribuant à l'adoption d'une bonne méthode qui a fait ces preuves « ailleurs » - comme le fameux modèle danois -ou encore en évoquant les qualités des collaborateurs. En cas d'échec, nous mettons en avant le même type d'interprétation mais en retournant les arguments.

Bref, la démarche analytique et rationnelle s'impose toujours à l'esprit, et pourtant elle est totalement incapable de rendre compte d'une multitude de cas ..., comme celui du Japon, par exemple.

Ce pays souffre de toutes les contraintes mises en avant pour expliquer le sous-développement : situé à la frontière de deux plaques tectoniques qui s'affrontent, il ne dispose d'aucune source d'énergie fossile – pas de charbon, pas de pétrole, pas de gaz. Sa nature volcanique en fait un pays escarpé et sa surface agricole utile est réduite à 10% ; situé au Nord d'un océan, entre la Sibérie et l'Alaska, il est longtemps resté à l'écart des routes marchandes et je pourrais encore ajouter que sa culture, qui ne valorise pas la réussite individuelle, semblait antinomique... à l'esprit du capitalisme !

Un pêcheur portugais, m'avait dit un jour, alors que le m'inquiétais du temps avant une traversée ; « *T'en fait pas mon gars, le vent ne lit pas les livres qu'on écrit sur lui !* ». Et de la même manière, je serais tenté de dire, heureusement que le Japon n'a pas lu les livres de géographie qu'on écrivait sur lui au début des années soixante, eux qui invalidaient ses possibilités de devenir une grande puissance industrielle... ; s'il avait lu ces ouvrages, il aurait peut-être renoncé à tenter de développer une sidérurgie et une industrie qui l'a hissé au rang des grandes puissances économiques ! Si le Japon a réussi, ce n'est pas parce qu'il disposait de bonnes conditions, mais bien parce qu'il a su, avec de mauvaises conditions, s'inventer un mode d'emploi spécifique et original.

On me dira qu'il s'agit là d'une exception. Alors je convie le lecteur à s'interroger sur cet autre exemple. La France a tous les atouts pour être une grande puissance maritime : de grandes façades maritimes, que de grandes vallées font communiquer avec l'intérieur des terres – le Rhône, la Seine et le Rhin ; elle est au 4^{ième} rang mondial pour les exportations dont 75% environ s'effectuent par mers ; le transport maritime est de très loin le plus écologique, faible consommation de carburant, peu de rejet de gaz à effet de serre, etc. Et pourtant ! Elle est au 28^{ième} rang de la flotte mondiale, 9 de ses voisins européens moins bien dotés sont devant elle.

Tout se passe comme si elle était incapable de lire les atouts dont elle dispose : ses contre-performances sont liées à la spécificité de son regard sur les mers, qui ne s'arrête pas là, car dès qu'il

s'agit de traverser un océan à la nage, à la rame, en planche à voile, en solitaire, ou de faire le tour du monde sans escale ou encore contre les vents dominants, il y a un Français !

Je pourrais écrire un livre entier d'exemples qui sont autant de dénis de la démarche analytique, qui pourtant continue, chaque jour via les médias, à nous « expliquer » l'actualité avec ses cortèges de succès et d'échecs !

Et ce qui vaut à échelle macroéconomique, se constate aussi à l'échelle de la personne, comme en témoigne cette anecdote : j'avais une connaissance qui a fait le tour du monde sur un voilier de 12 m, en solitaire, en passant par le Cap Horn et qui avait peur de prendre l'avion ! Et quand on s'étonnait qu'il puisse illustrer le prototype même du courage et se comporter comme un individu timoré, il répondait : « *si je péris sur mon bateau, je sais que j'y étais à ma place, tandis que si un jour je tombe en avion, je me dirai, quel c..., tu savais très bien que tu n'avais rien à faire dans cet avion !* »

Si je m'arrête sur cet exemple banal – chacun a en mémoire de tels exemples paradoxaux -, c'est pour montrer que la réussite ou l'échec (ou l'inhibition) ne peuvent pas s'interpréter d'une façon rationnelle. On peut montrer à quelqu'un que l'avion est le moyen le plus sûr pour se déplacer, statistiques en mains, et ne pas réussir à le convaincre. D'où souvent nos difficultés et nos déceptions en matière de management ou d'éducation, qui nous font dire : « *Mais pourtant j'avais tout fait ... et ça n'a pas marché...* »

Aussi au lieu de chercher la faute ou de se culpabiliser, il me semble préférable d'admettre une bonne fois pour toute, que la vie, avec ses hauts et ses bas, procède toujours d'un cheminement singulier, comme l'écrit le poète espagnol Antonio Machado : « *Marcheur, ce sont tes traces ce chemin et rien de plus. Marcheur, il n'y a pas de chemin, le chemin se construit en marchant.* »

Nous ne voyons pas le monde de la même manière, car nous ne l'observons pas du même point de vue. C'est ce que résume très bien ce proverbe tibétain qui dit que : « *Pour l'amoureux, une jolie femme est un sujet de réjouissance ; pour l'ermite, un sujet de distraction, et pour le loup, un bon repas.* ». Ce que voit l'autre, ce qu'il fait ne me servira pas forcément de modèle, car, très fondamentalement, je ne suis pas lui...

Si les êtres ne tracent pas leur route de manière rationnelle, ils ne sont pourtant pas dépourvus de « logiques » ; il y a fort à parier que le loup ne changera pas sa façon de voir les jolies femmes, mais dans le cas des hommes, ce qui nous déconcerte c'est que nous sommes souvent ignorants de nos logiques et de celles des autres...

Le lecteur commence à voir où je veux en venir quand je dis qu'intégrer la diversité « généralisée », c'est se donner des moyens de réussir : c'est laisser à chacun la possibilité de construire son propre mode d'emploi. Posé comme tel, le dirigeant risque fort de se décourager, arguant du fait qu'on ne peut pas écouter tout le monde. Ce livre, qui s'appuie aujourd'hui sur une solide expérience de terrain, est là pour l'aider à cheminer sur cette voie, en lui proposant une démarche à même de l'aider à reconnaître et à faire coopérer la diversité. Mais avant de présenter la *Théorie Chinoise des 5 Eléments*, je souhaite encore dire dans cette introduction trois choses :

- Préciser d'abord l'origine de cette diversité
- Expliciter ensuite cette notion de mode d'emploi, de logique souterraine, qui nous anime.
- Montrer enfin qu'il est possible de créer de l'unité et de la cohérence dans une organisation en laissant s'exprimer les différences.

Quand diversité rime avec identité

Pourquoi voyons nous le monde différemment et avons-nous tant de plaisir à faire les choses à notre manière ?

C'est Bateson, un des fondateurs de l'Ecole de *Palo Alto*, qui rappelait cette évidence qu'on oublie trop souvent, à savoir que notre œil ne perçoit que des différences. En d'autres termes cela revient à dire que si des choses se ressemblent, elles perdent leur identité : un grain de sable n'a pas d'identité car, notre œil est incapable de percevoir en lui un trait singulier, distinguant.

L'identité est un masque vénitien à deux têtes : pour être identifié, il faut certes relever d'une catégorie d'appartenance, que l'on décline souvent en précisant sa nationalité, son sexe, son âge, sa profession. Ces catégories servent déjà à nous situer, mais elles ne peuvent pas rendre compte de notre singularité qui, elle, relève de notre aptitude à faire apparaître aux yeux de l'autre un trait différenciant...

Si je veux me distinguer de l'autre, ce n'est pas tant pour m'opposer à lui, que pour être « reconnu ». Mon identité est ce qui me fait exister et qui accepterait de ne pas exister ?

La « **reconnaissance** » préoccupe le management : de nombreuses enquêtes stigmatisent le « déficit de reconnaissance », dont se plaignent nombre de collaborateurs. On a tort de réduire la reconnaissance à un simple « merci » ou à l'octroi d'une prime ; la reconnaissance que recherche les individus dans les entreprises, c'est d'abord la certitude que leurs dirigeants savent ce qu'ils font, « eux », d'où ce leitmotiv : « *Le DG sait-il le mal que me donne pour l'entreprise ?* ».

C'est Jung qui évoque le concept « d'individuation » pour signifier que ce qu'un individu a de plus gratifiant à apporter à une communauté, c'est sa différence, car précisément, c'est elle qui fonde son unicité. C'est sans doute pour cette raison que nous faisons tout pour entretenir notre unicité, y compris « changer » ; car le changement est l'une de nos stratégies préférées pour renouveler les différences. On parle souvent, en entreprise, de la « résistance au changement ». Et pourtant, quand on étudie les organisations vivantes, le changement n'a rien d'extraordinaire. Et pour sensibiliser les lecteurs à ce que ce dernier a du naturel, je les invite à se livrer à un petit test : « *Si vous êtes heureux dans la vie, accepteriez-vous, si j'étais une bonne fée, que je vous fige à jamais dans votre bonheur ; plus rien ne changerait dans votre vie, vous ne prendriez plus une ride et la vie qui vous satisfait se reproduirait à l'identique jusqu'à la fin des temps... Acceptez-vous de signer cette immobilisation ?* »

Dès que les choses deviennent parfaites dans notre vie, nous introduisons de la nouveauté, nous modifions quelque chose... car le changement que nous introduisons est ce qui contribuera à renouveler notre unicité et nous empêchera d'être classé dans une catégorie une bonne fois pour toute et nous ferait oublier !

C'est cette attitude que Pascal résumait très bien quand il écrivait que les hommes ne savent pas se tenir en repos sous leur toit, nonobstant la qualité de ce toit, et qu'ils courent conquérir ce qu'ils ne voudraient pas qu'on leur donne. Le philosophe P. Ricœur, dans ses conférences sur *La Traduction*, nous dit que s'il existe plus de 6000 langues sur terre, c'est parce que les langues nous servent autant à communiquer pour nous comprendre qu'à nous distinguer les uns des autres et maintenir une « *hétérogénéité radicale* ». Ce que résume encore plus simplement A. Machado, déjà cité, quand il dit : « *L'homme veut être autre* ».

Nous sommes tous comme des musiciens de jazz qui interprètent un même morceau, un même standard, en improvisant chacun à notre manière.

En conclusion, notre « sentiment de nous-mêmes », repose autant sur la recherche de « similitudes » rassurantes qui fondent notre appartenance que sur celles de « singularités en mouvement » qui fondent notre différence.

L'évidence de l'un n'est pas l'évidence de l'autre La force de nos ancrages

Il ne faudrait cependant pas croire, à la lecture de ces lignes, que nous cherchons à nous distinguer dans tous les domaines de la vie, que nous aspirons à une originalité absolue ; du reste une telle croyance se heurterait vite à cette impression, que nous avons de nos frères humains, à savoir leur caractère « moutonnier ». On se plaint beaucoup du manque d'imagination, du manque de créativité du peu de goût pour le risque, etc. La contradiction n'est qu'apparente. A ce propos, Michel de Certeau, dans son livre *L'invention du quotidien*, s'insurgeait contre cette idée de « Français moyen », qualifié de « veau », et il recommandait aux censeurs d'aller les voir « chez eux », quand ils font de la cuisine ou quand ils bricolent, pour constater leur aptitude à développer des « tactiques » et des « stratégies » inventives...

« Chez eux », tout est dit dans cette courte expression... Pour exprimer sa créativité ou son esprit d'entreprise il faut se sentir « chez soi », « calé », « ancré ». L'homme est un « marcheur » ; et quand vous marchez, pour aventurer un pied, il faut bien que vous en ayez posé un !

Pour cerner cette notion d'**ancrage**, je vais faire un détour par une anecdote empruntée à l'éthologie (la discipline qui étudie le comportement spatial des espèces vivantes). Un scientifique observe un petit poisson, l'épinoche, qui vit à côté d'une pierre ; le poisson ne s'en écarte jamais. Pourtant, l'éthologie nous enseigne que les épinoches ont besoin, pour vivre, de rivières dont le fond est constitué de sable et d'herbes. Ce qui étonne notre scientifique, c'est que l'épinoche ne fait aucun usage de la pierre : elle n'y trouve pas sa nourriture, elle ne s'y cache pas, elle n'y pond pas ses œufs... Cette anecdote illustre exactement ce qu'est la « **complexité** » : un ordre apparent dont on ignore la clef... Le complexe n'est le compliqué ; son champ recouvre toutes les situations qui se répètent avec une logique, que nous ne

parvenons pas à comprendre en mobilisant une démarche analytique : le tout est différent de la somme des parties et j'ai beau démonter le système en autant de briques élémentaires que je peux, je n'apprends rien sur lui. Pour vérifier si la pierre fait bien réellement partie du système de vie du poisson, l'éthologue la retire... et ce faisant, l'épinoche divague, ne se reproduit plus et meurt... Tout se passe comme si, cette pierre « là » donnait un sens primordial à l'existence de ce poisson « là » en particulier.

Nous avons tous une ou des « pierres d'épinoche » en guise d'ancrages, qui donnent du sens à ce que nous faisons, et, qu'en complexité, nous appelons des « paradigmes ». Je pourrais définir le « **paradigme** » comme un « **générateur d'évidences** » : c'est en fonction de lui que nous trouvons « spontanément » telle chose belle ou au contraire laide, que nous trouvons ceci juste et cela faux, etc... Le paradigme nous procure, de façon quasi automatique, des définitions, des façons de raisonner, sans que nous nous soyons capables d'élucider sa logique.

Le paradigme correspond au « postulat » du mathématicien ou encore à la « règle du jeu », sauf que les mathématiciens explicitent leurs postulats et qu'en général les joueurs connaissent les règles du jeu auquel ils jouent... alors que le paradigme agit en restant tapi dans l'ombre. Et ce sont ces postulats ou ces règles qui permettent de dire que tel raisonnement ou ce comportement est juste ou autorisé...

Il n'existe pas de vérité absolue, toute vérité n'est vraie que par rapport à des postulats dont rien ne permet de dire qu'ils sont plus justes ou plus faux les uns que les autres... « *La vérité n'est point ce qui se démontre. Si dans ce terrain, et non dans un autre, les orangers développent de solides racines et se chargent de fruits, ce terrain-là, c'est la vérité des orangers...* » ; je ne peux que renvoyer le lecteur à méditer la citation de Saint Exupéry en exergue .

On comprend dès lors pourquoi deux individus, qui ont des paradigmes différents, peuvent discuter à l'infini sans jamais se comprendre, créer une magnifique bulle spéculative de paroles ou entrer en conflit ; car ils croient jouer à un même jeu, alors qu'ils ont chacun des règles différentes et surtout « implicites » ! L'amoureux, le moine ou le loup du proverbe tibétain n'ont pas le même paradigme, donc pas la même façon de regarder la jolie femme et il est impossible de les arbitrer... En revanche, on peut peut-être leur faire comprendre qu'aucun d'eux ne peut prétendre détenir la vérité sur la jolie femme, et les aider à faire émerger leur paradigme, à découvrir comment ils construisent leurs évidences, admettre qu'elles reposent sur des règles.

S'il n'y a pas d'objectivité absolue, et qu'il est illusoire de prétendre déterminer « LA » vérité ou encore qui « LA » détient, on peut tous essayer d'objectiver notre « subjectivité », en essayant d'élucider les règles qui président à la construction de « nos » vérités ; dans ces conditions, en cas de désaccord, on peut très bien décider de modifier nos règles de fonctionnement, et cela sera d'autant plus aisé que dorénavant nous les avons mises à jour.

Dans ces conditions, il est aisé d'imaginer ce qu'une procédure uniformisante peut, pour un collaborateur, avoir de démotivant, inhibant ; pourquoi, sous couvert d'aide, elle peut mettre ce dernier en échec... Car toute procédure, justifiée par son succès, « ailleurs », chez « d'autres », n'est jamais que le fruit d'un régime de paradigmes particulier... Or ce paradigme, qui a convenu à des êtres singuliers dans leur espace-temps, peut très bien déplacer la « pierre d'épinoche » d'autres collaborateurs et les empêcher d'exprimer leurs qualités.

Les piétinements, les discussions, les conflits sont d'autant plus violents que l'antinomie des paradigmes est aiguë et que ces paradigmes sont ignorés de tous : si je ne connais pas mon paradigme et que je ne connais pas celui de l'autre, on peut s'installer dans une situation de conflit latent, de « non-dits », etc... dont aucun remède ne vient à bout, car tous les discours et les actions ne portent que sur la face émergée de l'iceberg !

En conséquence à vouloir unir en assignant un quelconque régime d'uniformité, on risque de diviser et d'opposer. Il est donc temps de sortir du cercle, car je sais, et c'est normal, que le dirigeant est le gardien de l'action collective.

**Des différences ne sont pas des contraires
Au lieu de choisir, mieux vaut épisser**

Et pour ce faire, il faut d'abord commencer par sortir d'un paradigme bien occidental qui consiste à considérer systématiquement des différences comme des contraires entre lesquels on se sent obligé

d'arbitrer, c'est-à-dire de choisir, soit par vote, soit par raison ; les deux moyens débouchant en général sur la recherche de preuves pour montrer qu'une voie est meilleure que l'autre.

C'est cette propension à diviser et à exclure qui nous fait voir des **paradoxes** partout, là où il n'y a que des forces de co-engendrement. Le mouvement n'est pas le contraire de l'ancrage, car il faut bien un point d'appui pour s'élancer : l'arbre a besoin de racines pour se dresser dans le ciel. Le jour n'est pas le contraire de la nuit, nous ne l'apprécions que si nous avons bien dormi et réciproquement ; l'un sans l'autre nous rendrait vite la vie impossible...

Il est temps de se dire que nous ne sommes pas obligés de choisir et qu'il est tout à fait possible de créer de l'unité en intégrant les différences et que cela n'a rien de paradoxal.

Nous sommes tous, peu ou prou, fascinés par l'harmonie de la nature, j'entends par là par « l'ordre » et la « dynamique » extraordinaires que nous lui prêtons et que nous attribuons à des « fonctions » imbriquées les unes dans les autres, dans des « cycles ». Ainsi quand un arbre perd ses feuilles en automne, nous disons que ces feuilles vont se transformer en humus qui nourrit les plantes. Mais ceci n'est possible que si un ver de terre (et autres espèces fouisseuses), « héroïque et dévoué », en creusant à longueur de journée des galeries, facilite la circulation de l'air et l'écoulement des eaux.

Si une telle harmonie existait dans une organisation humaine, nous l'attribuerions à une planification d'un bon manager ou à l'altruisme des collaborateurs, de véritables « saints ».

Et pourtant, même si vous êtes croyants, vous savez que le Dieu créateur n'a pas « programmé » la vie à ce niveau de détail. Si vous êtes scientifiques, vous savez qu'il n'existe aucun programme qui régit tout cela...

Alors, il est plus simple d'envisager que ce ver de terre, si « altruiste » à nos yeux, cet excellent « collaborateur », si « obéissant » ou si « motivé », n'est en fait qu'un pur « égoïste » qui ne fait que mener sa vie, en essayant d'être parfait au regard de sa propre logique.

Si le système fonctionne harmonieusement et sur un mode collectif, c'est précisément parce qu'il est composé d'êtres individualistes qui savent dire ce qu'ils sont et ce qu'ils veulent. Cet affichage généralisé des souhaitables et des possibles autorise l'assemblage. On ne peut faire un puzzle que si l'on dispose de pièces définies.

Les marins nous ont laissé une technique qui illustre parfaitement ce propos : **l'épissure**. L'épissure est une technique qui permet de relier deux cordages. Chaque cordage résulte d'un tressage de brins, les torons. Pour relier deux cordages, il faut d'abord décommettre ces torons, c'est-à-dire les délier, les « différencier » ; puis dans un second temps, les « entrelacer » entre eux. Si je veux réunir deux personnes, deux services, deux entreprises ou plus, en les « épissant » il faut que je commence à décommettre les torons, ce qui équivaut à écouter les parties pour mettre en avant leurs pierres d'épinoche, leurs paradigmes - à quoi les individus sont-ils attachés qu'ils ne veulent pas perdre, quelle est la nature de leurs peurs, qu'est-ce qui pourrait les faire échouer, etc. ? Dans un second temps, il conviendrait, au lieu de choisir qui détient la vérité ou qui possède la meilleure solution, pour faire fusionner tout le monde dans un tout indifférencié, de chercher à agencer les individus, en tressant leurs logiques, leurs « légendes personnelles », leurs attentes, leurs motivations, leurs savoir-faire, en d'autres termes, ce qu'ils ont de mieux à offrir.

L'épissure est une technique qui permet de substituer à l'intelligence de la preuve qui cherche à sélectionner une vérité unique dont l'établissement devrait convaincre chacun de son intérêt, une intelligence de l'agencement dont l'objet de faire émerger des vérités, de mettre en avant leurs bords d'agencement, pour développer leur cohérence de voisinage.

La littérature, à travers le roman d'H. Melville, *Moby Dick*, nous offre un bon exemple de la possibilité pour une entreprise de fonctionner sur ce mode. L'argument met en scène un capitaine Achab qui court le monde, sur un mode obsessionnel, pour capturer une baleine blanche d'une force exceptionnelle. Cette quête insensée est sa propre quête ; il le sait. Aussi, pour la conduire, il n'essaie pas de convaincre les armateurs, officiers, harponneurs et matelots du bien-fondé de son entreprise ; il ne tente pas non plus de leur masquer son projet. Il cherche à leur faire entrevoir qu'en courant après son but, capturer la baleine blanche, il permettra à chacun d'atteindre le sien aussi : il remplira les cales du bateau pour l'armateur, soucieux de son retour sur investissement, etc.

Si le lecteur souhaite un exemple plus contemporain, je lui citerai le cas d'un établissement qui souhaite ouvrir ses portes le dimanche. Si son dirigeant opère en voulant fédérer ses collaborateurs autour d'un but unique, il engagera une campagne pour montrer la pertinence du projet. S'en suivra un vaste débat où seront évoquées de grandes généralités : l'avenir de la famille, l'avenir de l'entreprise dans un

contexte de mondialisation, ou autre argument généraliste. Dans ce débat, les acteurs auront une position *ambiguë* ; ceux qui veulent travailler le dimanche n'oseront peut-être pas le dire de peur de faire du tort à ceux qui ont des enfants. L'ambiance risque d'être tendue et le vote créera un clivage.

Si l'on procède en pratiquant une épissure, la démarche sera très différente. Au lieu de demander : Est-ce « bien » ou « mal » de travailler le dimanche, sous couvert d'universalisme, on demandera : qui veut travailler le dimanche, toujours, parfois, jamais ? Il est à peu près certain que les réponses seront diversifiées et qu'elles permettront à cet établissement d'ouvrir le dimanche en respectant le choix des collaborateurs qui ne veulent pas travailler ce jour.

Mais surtout, dans cette logique, on comprend aisément que des positions différentes, opposées, coopèrent du fait même de leurs différences, sur le mode : « Ma différence sert ton projet et nous rend solidaires ». Car plus il y aura de collaborateurs pour vouloir travailler le dimanche, plus ceux qui n'en n'ont pas envie, auront des chances d'être satisfaits !

Réhabiliter le « Je » pour agir ensemble L'information phare et balise

Le type de management que je viens d'évoquer réhabilite le « Je ». Dire « Je » ne consiste pas à dire « J'ai raison » ou encore « Je suis le meilleur ». Au contraire, afficher son « Je » consiste à se doter de frontières en ne perdant pas de vue qu'une frontière est ce qui fait apparaître une entité, l'empêche de se dissoudre dans une globalité et lui permet d'échanger ou de s'arrimer à d'autres entités. Confier son « Je » est une marque de modestie. C'est dire voilà ce que je peux faire, c'est donner sa position, comme un phare en mer. Un phare dit « *J'ai telle hauteur ; mes éclats, de telle couleur, portent à tant de mille...* » ; ce faisant, le phare ne dit pas au bateau où ce dernier doit aller ; il ne fait que « se » dévoiler, pour que le marin puisse calculer sa position. Si tout le monde dans l'entreprise affiche son « Je », si chacun peut en prendre connaissance, alors il est possible de mobiliser les intelligences et les imaginations pour les tresser...

J'ajouterais même qu'on ne peut régler des problèmes que si les protagonistes confient leur « Je ». Je voudrais en donner un exemple. J'ai un jour effectué un sondage avec des étudiants sur la mondialisation. Ce sondage ne reposait que sur une seule question : « *Qu'est-ce que la mondialisation a changé dans votre vie personnelle ?* » Aucune réponse n'a dépassé 3%, les personnes étaient incapables de nommer ce que la mondialisation avait comme effets sur elles de façon précise ; elles ne faisaient que répéter ce que les médias disent : « Ca créé du chômage, etc. ? ». Dans ces conditions, comment agir sur un « concept fantôme » dont tout le monde parle, sans être capable de préciser les effets exacts ? Comment les corriger ?

Collecter les « Je » n'est pas ouvrir un « bureau des pleurs » mais se donner les moyens de corriger un système en convoquant les regards des acteurs : « *Toute organisation n'est qu'une suite de désorganisations rattrapées* », nous dit Atlan.

Mais la prise en compte des « Je », demande la mise en place d'un vrai **système de veille**, avec des **vigies**, chargées d'écouter. Pour que valider ce que dit Baudelaire à ce propos - « *Chaque îlot que signale la vigie est une promesse d'Eldorado* » - il faut que ces dernières posent des questions et ne cherchent pas à donner des solutions ou à rassurer avant même que les personnes entendues n'aient pu aller au bout leurs discours. On traduit trop souvent l'expression d'une difficulté par un collaborateur (ou des collaborateurs), comme une critique qui signalerait une incompétence ; ce qui immédiatement appelle une réponse défensive, pour prouver qu'il n'y a pas de problème et que c'est le collaborateur qui n'a pas compris ou suivi les bonnes consignes... Comment parler dans ces conditions ? S'instaure alors un régime de « non-dits ». Ecouter c'est aider quelqu'un à construire une représentation cohérente. Et c'est cette construction qui nourrit l'organisation, en éclairant une difficulté sous un jour nouveau.

Mais plus encore, l'écoute des « Je » garantit une politique de « reconnaissance », qui fonde l'unité au nom du principe de réciprocité – je reconnais celui qui me reconnaît. J'ajouterais qu'elle contribue à asseoir la « **confiance** ». En effet, je ne peux faire confiance qu'en un manager dont je sais qu'il me connaît. J'ai confiance en mon guide en montagne parce que je sais qu'il sait ce que je peux grimper et ce qui me mettra en difficulté ; c'est pourquoi je peux le suivre...

Manager la diversité, en fin de compte est à la fois simple et complexe : simple parce qu'il suffit d'écouter, pour mettre à jour les paradigmes et les tresser ; complexe, parce que, chacun en conviendra

aisément, il n'est pas facile de dire ce qu'est la pierre d'épinoche de l'autre, et cela l'est encore plus si l'on s'attache à définir sa propre pierre d'épinoche. Et le dirigeant me dira : « *je ne suis pas un psy...* »

Arrivé à ce terme, je vais enfin pouvoir évoquer la **Théorie chinoise des 5 Eléments**. C'est une théorie qui inspire l'acupuncture, donc en tant que telle, elle est destinée à l'action.

Elle postule qu'il existe en toute organisation 5 paradigmes qui se co-engendrent et se contrôlent ; en d'autres termes que les différences sont coopérantes.

Mais dans la mesure où elle puise à des métaphores à la fois simples et subtiles, elle rend l'identification des acteurs très aisée, permet de comprendre les stratégies intimes de chacun, et ainsi de décaler ou de renouveler les diagnostics pour développer de nouvelles pistes d'action et surtout une vision collective de l'entreprise.

Cette facilité surprendra le lecteur, surtout s'il l'utilise dans son entreprise. Je parle à l'appui de mon expérience en entreprise et du très grand nombre de messages de satisfaction que j'ai reçus de dirigeants.

Son usage est dès lors très large : stratégie, organisation, recrutement, relation client, fusion acquisition....

Je ne peux pas en dire plus, car le propre d'une pensée pragmatique, c'est qu'il faut l'utiliser pour la comprendre... Il est donc temps de s'y atteler.