

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE

Publications

www.communication-sensible.com

LA FAUTE A L'ELEPHANT ? OU LA CRISE COMME REFUS DU CHANGEMENT



Pierre Fayard

Directeur du Cendotec, Cité Universitaire de Sao Paulo, Brésil,
Auteur de Comprendre et appliquer Sun Tzu. La pensée stratégique
chinoise : une sagesse en action (Dunod, 2004)

Aout 2005 - © Tous droits réservés par l'auteur

20 août 2005

La faute à l'éléphant ? Ou la *crise* comme refus du changement

Pierre Fayard*

Le changement est d'autant plus douloureux qu'on ne l'a pas vu venir, ou qu'on n'a pas accepté de le considérer lorsqu'il s'annonçait aussi certain que la charge d'un éléphant. Or, se trouver sur la trajectoire de la course de l'éléphant, est-ce la faute de l'éléphant ?

La meilleure façon de contrer la charge d'un éléphant furieux est de fermer les yeux, dit avec humour un proverbe africain. Pourvu que ça dure, murmurait la mère d'un Napoléon au fait de sa gloire ! Pourquoi changer quand tout est si confortable ? Pourquoi les autres voudraient-ils leur part de gâteau, redistribuer la richesse, se développer, croître, s'enrichir, investir dans ce qui rapporte, croire en l'unicité de dieu, polluer, produire des voitures et des avions, et pourquoi pas de la haute couture et de l'énergie nucléaire ? Ah que le monde est mal peuplé avec toutes ces exigences ! On était si bien entre soi, nous les Occidentaux éduqués, alors seuls à vouloir et à pouvoir. Le monde, le changement, il dépendait de nous et se comportait bien ! Coupable amnésie, oublie-t-on que l'Age d'Or de l'Europe n'était pas fait de tendresse mais de guerres, de tragédies, de rapports de force et d'invasions sauvages ?

Dans la pensée stratégique chinoise, une crise résulte au mieux d'un déficit d'adaptation en temps voulu et au pire d'une coupable cécité stratégique, autant des dirigeants que des cités ou organisations engoncées dans un confort d'habitudes. Si le changement est une réalité objective, inscrite dans la vie et la diversité, la crise résulte d'insuffisances subjectives qui se traduisent dans des drames qui

* PROFESSEUR A L'UNIVERSITE DE POITIERS (PMFAYARD@AOL.COM), AUTEUR DE COMPRENDRE ET APPLIQUER SUN TZU. LA PENSEE STRATEGIQUE CHINOISE : UNE SAGESSE EN ACTION (DUNOD, 2004), PUBLICATION PROCHAINE : LES COMMUNAUTES STRATEGIQUES DE CONNAISSANCE AU JAPON. BA ET CHI MANAGEMENT. ACTUELLEMENT DIRECTEUR DU CENDOTEC, CITE UNIVERSITAIRE DE SAO PAULO, BRESIL.

engagent la responsabilité des managers. La différence entre crise et changement est une affaire de temps, de rythme et de retard, d'abord dans la sensibilité, l'analyse et la vision, ensuite dans la stratégie, l'anticipation et l'adaptation. En voyant le monde comme une succession de mutations¹ où il n'est pas d'état stable, la pensée stratégique chinoise tout comme japonaise, se concentre sur la perception des signes présents qui préfigurent les mouvements de fond. Plutôt que lutter contre ce qui est souvent inexorable, c'est en épousant, ou en coïncidant² avec ces tendances que l'on en tire profit et énergie lorsqu'on en a l'intelligence, la responsabilité et le courage. Et quoi que l'on en dise ou revendique, il est plus futé de surfer et d'accélérer en profitant de la force de la vague plutôt que de se ramasser des tonnes d'eau en pleine figure, en pleine organisation ! On sait ce qu'il en reste après...

Dans la pensée stratégique chinoise, il est dit que le chef qui partage les peines et les joies de ses sujets (ou soldats) est invincible car il dispose de leur support déterminé³. Ce véritable pacte (républicain ?) signifie que l'intérêt collectif et à long terme, citoyen pourrait-on dire, prime comme condition de la survie et qu'il l'emporte par nécessité sur les intérêts particuliers. C'est pourquoi dans l'histoire chinoise, il était légitime de déposer l'Empereur, le Fils du Ciel, et de changer de dynastie lorsque ce pacte entre le Ciel et la Terre, le peuple, ses dirigeants et les conditions climatiques⁴, n'était plus assumé. Qu'en est-il de ces patrons se retirant gavés de stock-options après avoir restructuré pour le profit presque exclusif des actionnaires ? De quelle confiance, mobilisation et adhésion leurs conseils d'administration peuvent-ils bénéficier de la part des salariés ? L'éléphant lorsqu'il charge, finit par tout emporter sur son passage et les *de plus en plus riches* ont peur de sortir le soir, de profiter du dehors où la rage des exclus les agresse.

Pour Sun Tzu, *la stratégie est comme l'eau qui fuit les hauteurs et remplit les creux*. En conséquence, le bon stratège veille à accumuler très en amont l'énergie qu'elle représente à travers une multitude de ruissellements qu'il fait converger sur les terrains appropriés. *A peine comprenez-vous encore que pour être il en soit pas nécessaire d'agir, et que le monde vous transforme bien plus que vous ne le transformez*⁵, écrivait André Malraux en 1926. En considérant la mutation comme la

¹ VOIR LE YI KING, LE LIVRE DES CHANGEMENTS, GRAND CLASSIQUE CHINOIS.

² VOIR LE TRAITE DE L'EFFICACITE DE FRANÇOIS JULLIEN.

³ MAO TSE TOUNG N'A FAIT QUE REPRENDRE SUN TZU LORSQU'IL ECRIVAIT QU'AVEC LE PEUPLE TOUT ETAIT POSSIBLE ET QUE SANS LE PEUPLE RIEN NE L'ETAIT.

⁴ PAR *CONDITIONS CLIMATIQUES*, IL FAUT ENTENDRE CE QUI NE DEPEND NI DU PEUPLE NI DE SES DIRIGEANTS, MAIS DES CHANGEMENTS APPORTES PAR LE TEMPS ET QU'IL S'AGIT DE PREVOIR ET ANTICIPER, CE QUI EST DE LA RESPONSABILITE DE L'ADMINISTRATION DE L'ETAT ET EN FIN DE COMPTE DE L'EMPEREUR... QU'IL LE VEUILLE OU NON !

⁵ LA TENTATION DE L'OCCIDENT.

nature des choses, les cultures stratégiques asiatiques ne s'attachent pas à des qualités absolues, incorruptibles et à des états de faits permanents. La perception des prémices, des signaux faibles y est au contraire essentiel car moyen d'épouser les dynamiques en œuvre. Plutôt que de lutter contre des évidences ou leur dénier une légitimité, la *dynamique de l'harmonie*⁶ et de ce qu'elle impose aux sujets et aux organisations en termes d'adaptation, les rend à même de demeurer en vie et de durer. Dans la communication interne, cela se traduit par une pédagogie fondée sur la responsabilité partagée, la confiance réciproque et l'engagement authentique. Il ne suffit pas de déclarer que nous sommes tous sur le même bateau, il est prudent d'en tirer les conséquences pratiques et de les mettre en œuvre tant l'issue est aussi élémentaire qu'un duel : survivre (s'adapter et épouser le changement) ou disparaître (crise et incapacité d'en sortir). Lorsque le grondement du sol fait percevoir la charge imminente de l'éléphant, mieux vaut ouvrir les yeux et les oreilles pour inventer des solutions utiles pour tous.

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE
www.communication-sensible.com

Edité par l'observatoire international des crises
Association loi 1901 sans but lucratif

⁶ CE CONCEPT SERA DEVELOPPE EN CONCLUSION DE L'OUVRAGE SUR LA VOIE JAPONAISE DE LA CREATION DU SAVOIR : LES COMMUNAUTES STRATEGIQUES DE CONNAISSANCE AU JAPON. BA ET CHI MANAGEMENT (DUNOD).