

MARIE-HÉLÈNE STRAUS
ÉRIC JULIEN

LE CHOIX DU VIVANT

9 PRINCIPES
POUR MANAGER
ET VIVRE EN
HARMONIE



LLL
LES LIENS QUI LIBÈRENT

Le choix du vivant

En ce début de troisième millénaire, ce n'est plus d'une simple évolution dont nous avons besoin, mais bien d'une mutation profonde. Selon Albert Einstein, ce n'est pas avec les idées et les concepts qui ont généré les difficultés que nous connaissons que nous pourrions les résoudre. Il faut inventer autre chose. C'est ce que Marie-Hélène Straus et Éric Julien nous proposent après six années de recherche pour identifier neuf principes du vivant, reflet de neuf principes biologiques utilisés depuis des millénaires par la société Kagabas (Indiens Kogis, derniers héritiers des grandes sociétés précolombiennes) afin de vivre et travailler en harmonie.

Neuf principes sans lesquels la vie ne peut advenir, et les organisations ne peuvent être pérennes. Neuf principes qui nous demandent d'avoir l'audace de changer nos perceptions, de réinventer notre façon d'« être » au monde.

Les auteurs croisent ici leurs expériences managériales acquises auprès de grandes entreprises françaises et internationales, avec ces neuf principes. Appliqués avec justesse, ils composent une « spirale évolutive » qui remet la vie et l'enthousiasme au centre des organisations. À une époque où 51% des collaborateurs persistent à dire que leurs managers ne leur donnent pas de sens, ils offrent l'occasion à tout manager ou dirigeant d'incarner un « pouvoir », qui chez les Kagabas se traduit par *Kuamaldé* : « guérison ».

Faire *le choix du vivant* c'est accepter de s'interroger sur les aptitudes et les compétences nécessaires aux managers pour accompagner leurs équipes, face aux grands enjeux de notre temps. C'est faire le choix d'une entreprise juste, proactive, pérenne et innovante.

Marie-Hélène Straus est manager depuis plus de vingt-cinq ans, au sein de grands groupes internationaux multiculturels. Elle s'intéresse à la meilleure façon de mobiliser les équipes afin de faire de l'altérité une richesse. Également coach pour les managers, elle accompagne celles et ceux qui souhaitent progresser dans leur posture managériale.

Éric Julien est géographe et consultant en entreprise. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont *Le chemin des neuf mondes...* ou *Kogis : le message des derniers hommes* (Albin Michel). En 1997, il fonde l'association Tchendukua, préconisant un mode d'existence basé sur la recherche de l'équilibre et le respect de l'autre.

Marie-Hélène Straus
&
Éric Julien

LE CHOIX DU VIVANT

*9 principes pour manager
et vivre en harmonie*

ÉDITIONS LES LIENS QUI LIBÈRENT

*À vous toutes et à vous tous, qui nous avez transmis
ou que nous avons accompagnés.*

*Vos sourires, vos talents et votre enthousiasme nous
ont portés, motivés, encouragés, pour garder espoir
dans un monde capable de se métamorphoser...*

À François Straus,

À Max Julien,

*Pères aimants qui nous ont quittés lors de la
rédaction de cet ouvrage*

Préface

Pour moi, la relation humaine est ce qu'il y a de plus important, si l'on veut réussir à vivre en harmonie.

Cela fait plus de quarante ans que Patrick, mon frère, et moi sommes à la tête d'un groupe familial qui rassemble aujourd'hui plus de 12 000 personnes. Nous avons toujours tenté de diriger nos équipes avec bon sens afin d'éviter des rapports de force inutiles. Comme principes, nous privilégions la confiance, la coopération, l'entraide, la solidarité et la bienveillance entre collaborateurs.

En lisant cet ouvrage, vous découvrirez comment Marie-Hélène et Éric mettent en perspective neuf principes biologiques qui régissent tous les êtres vivants.

Leurs recherches auprès d'un peuple premier, confrontées aux grands principes de la biologie, éclairent de manière inédite le sens et les répercussions de nos comportements sur l'animation des femmes et des hommes en entreprise. La nouvelle spirale évolutive qu'ils proposent aux managers donne des clés pour mettre en œuvre les pratiques vivantes, que nous avons toujours cherché à instaurer au sein de notre entreprise.

Dans notre époque complexe, de grands changements touchant à la fois la société, l'économie, la politique, sans oublier la nature, élément essentiel au développement de toute vie, ce livre nous propose un chemin possible, porteur d'espoir, afin de développer un management humain pérenne dont le monde des entreprises a grand besoin.

Je sais ô combien notre avenir dépend de la façon dont nous orienterons nos comportements et nos attitudes managériales sans oublier la prise en compte de la nature dans nos choix et nos décisions. En effet, nous ne devons pas oublier que nous avons besoin de la nature, sans que la réciproque ne soit vraie. Les peuples premiers, tels que les Indiens Kagabas aux savoirs millénaires, sont restés fidèles aux lois du vivant. De cette pratique découlent des valeurs, des façons de diriger et surtout de penser que nous avons oubliées.

Vous découvrirez, à la lecture de ce livre, que diriger des équipes engage une grande responsabilité qui requiert des savoir-être particuliers, des connaissances globales, qui sont appliquées avec grande sagesse depuis plus de 4000 ans par la société des Kagabas.

Marie-Hélène a appliqué ces neuf principes avec ses collaborateurs et j'ai constaté que l'esprit d'équipe, la coopération, la bonne entente et l'efficacité ont progressé, apportant une valeur pérenne pour notre organisation.

Je recommande la lecture de cet ouvrage à tous les managers pour qu'ils puissent s'inspirer de ce que la vie a à nous apprendre et, surtout, de tout faire pour mettre en œuvre ces principes, afin de rendre la vie des collaborateurs lumineuse, les guider dans des projets enthousiasmants et leur offrir une vie professionnelle riche de sens dans un monde en mutation de plus en plus rapide.

Anthony Chalhoub
CEO Chalhoub Group

Avant-Propos

« *L'essentiel est sans cesse menacé par l'insignifiant*¹. »

René Char, poète, résistant français (1907-1988).

Le choix du vivant? Voilà une interpellation qui peut surprendre puisqu'elle laisse entendre que nous ne serions pas vivants; que nous aurions à choisir de le redevenir ou, même, de le devenir? Pourtant, êtres de chair et de sang, nous avons un cœur qui bat, une respiration qui, du premier au dernier souffle, permet à la vie de nous traverser. Des milliers d'opérations physico-chimiques contribuent à préserver un équilibre dynamique qui nous dépasse. Nous sommes donc bien vivants, même si nous semblons l'avoir oublié. Comme l'évoque le philosophe Michel Serres, « nous sommes le monde, nous fonctionnons comme le monde, mais nous semblons l'avoir oublié. Il faudrait réintégrer le monde dans notre pensée. » Réintégrer la nature et le monde dans la pensée, voilà l'enjeu.

1. Michel Serres, *Le gaucher boiteux. Puissance de la pensée*, Éditions Le Pommiers, 2015.

Le biomimétisme – du grec *bios*, «vie» et *mīmeisthai*, «imiter» –, cette possibilité que nous avons d’observer le vivant, afin de transposer ses formidables capacités d’adaptation et d’innovation au développement de nos sociétés modernes, commence à être connu et largement diffusé. Des termites et leur compétence en génie climatique aux araignées capables de produire des fils aux performances inégalées, en passant par les robots à même de réagir à des événements imprévus, à l’image des nuées d’oiseaux ou des bancs de poissons... Nombreux sont les exemples qui illustrent les formidables capacités d’adaptation du vivant.

Un premier pas inspirant, mais non suffisant. Il réintroduit le vivant dans la pensée, mais toujours comme «objet» externe, au service du développement de nos sociétés modernes : un développement qui, depuis la première révolution industrielle, nourrit l’illusion d’une croissance illimitée, dans un monde fini. Un développement que nous avons imaginé durable, qui parle aujourd’hui de réalité augmentée, mais qui provoque la détérioration des écosystèmes, la disparition de millions d’espèces animales et végétales. Une nouvelle ère géologique est née, celle de l’Anthropocène¹, où l’espèce humaine menace directement les grands équilibres du vivant. Une situation inédite de rupture anthropologique entre l’espèce humaine et la nature, où le vivant est réduit au rang de paysage, terrain de loisirs, ou stricte matière première. Peut-être est-il temps de se remémorer cette phrase de François Mauriac : « Il ne sert à rien à l’homme de gagner la Lune, s’il vient à perdre la terre². »

1. Nouvelle époque de l’histoire géologique, qui aurait débuté vers le début du XIX^e siècle, nommée ainsi par le météorologue et chimiste de l’atmosphère Paul Crutzen, prix Nobel de chimie en 1995. Une période où l’empreinte des hommes influence visiblement l’environnement, notamment la biosphère et le climat.

2. François Mauriac, *Bloc-notes*, Seuil, 1994.

En ce début de troisième millénaire, il ne s'agit plus d'une simple évolution, et encore moins d'un aménagement, de nos systèmes de représentations existant dont nous avons besoin, mais bien d'une mutation profonde de notre regard sur la « nature », que, dans son illusion de toute puissance, notre société a nommé « environnement ». Une réification, amplifiée par le développement des techniques numériques, qui dématérialisent les espaces de rencontres, font fluctuer nos perceptions du réel et, au bout du compte, nous font ignorer l'expérience sensible et apprenante du vivant. Comme le rappelait Albert Einstein, « on ne résout pas un problème avec les modes de pensées qui l'ont engendré¹ » ; il faut inventer autre chose.

Il nous faut, d'après Hubert Reeves, « passer à un autre niveau d'intelligence [...] L'urgence est extrême, elle engage le sort de la planète² », et donc de l'homme. On parle d'une intelligence qui s'ouvre à l'intuition et qui ait l'audace d'expérimenter la vie et ses principes pour renouer avec les voies de l'enthousiasme, du grec *enthousiasmos*, « inspirer par le divin ».

Si les conséquences de cette rupture entre l'homme et son écosystème ont engendré des grilles de lecture économique hors sol (développement durable, décroissance etc.), notre amnésie du vivant n'a pas épargné nos façons de gouverner, de manager et d'animer les équipes dans les entreprises.

Au-delà d'un biomimétisme essentiellement tourné vers le développement technique, le biomimétisme social, voire managérial, reste marginal et peu connu. Ce que nous disent les fourmis, par exemple, de leurs extraordinaires capacités de décisions collectives, la relation de coévolution qui se tisse entre les racines d'un arbre et les champignons, l'incroyable faculté de la passiflore

1. *Monthly Review*, 1949.

2. *Nouvel Observateur*, 25 mai 2017.

de se métamorphoser pour survivre face aux attaques répétées du papillon *Heliconius*, et, bien évidemment, la « nature en nous », êtres humains, forme du vivant parmi d'autres, semblent plus difficiles à appréhender, sinon à transposer. Sans doute parce que les urbains que nous sommes devenus ne considèrent pas ou plus qu'ils aient quelque chose à voir avec la nature.

Une situation qui résonne de façon surprenante avec les propos d'un shaman kagaba, Miguel Dingula, héritier de 4000 ans d'histoire, à la suite d'un voyage en France : « Vous êtes très forts, et vous faites de très belles choses matérielles, mais sur un plan spirituel, on dirait que vous ne pensez plus le monde. »

Dénaturés, les organisations modernes et leurs managers sont formés pour interagir rationnellement, hors du vivant ; ils prennent le risque d'une routine sclérosante qui peut conduire vers la fragilisation, la démotivation, voire la disparition. Pourquoi rationnellement ? Car les représentations, les concepts qui organisent les entreprises, jusqu'aux formations dispensées aux managers, ne reposent, pour l'essentiel, que sur une partie visible, mesurable, quantifiable et segmentée du réel.

Une segmentation qui exclut le vivant, ses principes de fonctionnement, son incertitude créatrice, ses dimensions invisibles avec lesquelles pourtant, un manager se doit d'interagir en permanence.

Une approche managériale rationnelle, donc incomplète du réel, qui conduit nos sociétés modernes à privilégier une croissance quantitative, exponentielle, dans un monde fini. Un modèle de développement peu épanouissant, mais surtout intenable et non pérenne, qui impacte l'ensemble des personnes salariées, soit 88 % de la population active¹.

1. INSEE, 2016.

À cette frénésie de croissance s'ajoute aujourd'hui l'instabilité de notre environnement politique, économique, social, technique et, depuis peu, naturel. Dans un contexte d'incertitudes, la fonction traditionnelle d'encadrement se doit d'évoluer vers un rôle de facilitateur. Le manager doit devenir celui qui accompagne l'émergence des talents, des possibles, stimule la performance, aussi bien individuelle que collective, maintient l'équilibre et le développement du système pour lequel il travaille, le tout dans un monde en mutations constantes, rapides, aux effets imprévisibles. Ce rôle ressemble à celui d'un « funambule éclairé », qui doit être capable de déterminer la trajectoire la plus juste pour maintenir la motivation, l'enthousiasme et la créativité de ses équipes.

Dirigeants, managers, animateurs d'équipes, ils sont souvent en première ligne, afin d'imaginer de nouvelles voies d'action, au regard de la multitude de paradoxes, difficultés et tensions, auxquels ils sont confrontés. Ce sont eux qui, quotidiennement, dans les entreprises, les associations, les collectivités locales et territoriales, tentent, parfois au prix de grandes souffrances, de faire converger les intelligences, les compétences, les énergies, les représentations, vers un objectif commun. Si l'on entend régulièrement parler du comportement des agriculteurs, qui ne représentent que 3,3 %¹ de la population, on parle peu du comportement de celles et ceux qui occupent une fonction d'encadrement, soit 16,7 % de la population active².

Qui peut imaginer ce que seront les emplois demain, les relations entre employés et employeurs, les nouvelles formes de travail et de socialisation, au moment où les techniques de pointe bouleversent les relations et les cadres de référence, en rendant

1. *Le Monde.fr*, « Éco », 15 février 2016.

2. Cadreo, août 2016.

l'avenir chaque jour plus imprévisible. Une chose est sûre, et s'il en était besoin, les enquêtes et sondages le répètent chaque année, la qualité d'encadrement reste le dénominateur commun pour réussir le changement et faciliter l'épanouissement au travail. Lorsqu'on demande à 35 000 employés quels facteurs ont le plus d'influence sur leur satisfaction au travail, 46 % répondent : les compétences du manager ! Les autres facteurs apparaissent quant à eux, loin derrière : le salaire ne représente que 20 % des facteurs de satisfaction, et la fonction occupée seulement 12 %¹.

Malheureusement, force est de constater que, dans le classement international annuel des pays où les salariés sont les moins heureux au travail, la France arrive en première position, suivie de la Belgique, de l'Espagne et de la Hollande². Ces statistiques confirment chaque année, sans changement, un même constat, au regard duquel les propositions innovantes, révolutionnaires, restent faibles, voire inexistantes.

Les managers, qui, souvent, ont été experts avant d'être promus managers, restent pour la plupart, ignorants des principes du vivant, qui fondent l'humain, l'incitent à l'action, lui font prendre des décisions et interagir avec ses équipes et ses collaborateurs. Ces savoir-être, associés à ces principes, ne sont pas enseignés dans les écoles, qu'elles soient « grandes » ou « petites ». Encore aujourd'hui, les formations au management ne reposent, pour l'essentiel, que sur l'apprentissage d'outils et de savoir-faire : des modèles d'un autre temps, conçus pour produire plus de la même chose, plus vite, reproduisant des pratiques qui nous mènent aujourd'hui, nous le savons, dans l'impasse. Les « business cases » (cas d'école)

1. Étude de « Boss competences and workers well-being », dirigée par B. Artz, A. Goodall, A. Oswald, 2016.

2. D'après une étude Steelcase / Ipsos, 2016.

utilisés pour former les étudiants, sont ceux-là mêmes qui sont notamment à l'origine de l'émergence des nouvelles maladies socio-professionnel, les pathologies psychosociales¹.

Une situation qu'Edgar Morin résume par ces mots : « La connaissance est aveugle quand elle est réduite à sa seule dimension quantitative, et quand l'économie comme l'entreprise sont envisagées dans une appréhension compartimentée². » Les conséquences de ces formations incomplètes, issues de représentations tronquées des organisations, sont nombreuses :

– inefficacité : la quantité de temps passé à régler des problèmes que les managers ont souvent eux-mêmes provoqués est plus importante que celle consacrée à donner du sens, à partager des orientations stimulantes, à encourager la mise en actions, et à être gardiens de valeurs partagées.

– souffrance : les collaborateurs, parfois soumis à deux, voire trois injonctions managériales contradictoires peinent à voir le sens de leurs actions.

– démotivation : comment demander à des collaborateurs d'adhérer et de s'associer à des actions, des projets, des orientations stratégiques sans avoir ni visibilité, ni représentation, ni prise, et, en définitive, aucune possibilité de construction commune.

Nous voilà donc aujourd'hui confrontés à l'impérative nécessité d'une métamorphose : la métamorphose de nos systèmes de représentation, de nos croyances, de nos modes de gouvernance, de nos façons d'accompagner et d'animer des équipes, qui pourrait bien être une manière de donner sens à cette phrase

1. Ensemble des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.

2. « L'heure de changer de civilisation », *La Tribune*, 11 février 2016.

du géographe Élisée Reclus (1803-1905): «L'homme, c'est la nature prenant conscience d'elle-même¹.» Réveiller le «vivant en nous», c'est ce qui se passe pour la chenille lorsqu'elle crée le cocon qui va lui permettre de devenir papillon. La métamorphose mobilise des cellules imaginaires, inactives chez la chenille, mais qui seront utilisées par la nymphe pour créer le processus de métamorphose. Retrouver des liens d'alliance avec la nature – notre nature – serait le moyen d'identifier nos «cellules imaginaires». Ces leviers de transformation, qui permettraient notre métamorphose vers une «éco-modernité» apte à faire face aux nouveaux enjeux de notre époque.

En cela, ceux que nous appelons indigènes, archaïques, autochtones, traditionnels, primitifs, sauvages, naturels, racines, peuvent nous y aider, eux qui n'ont jamais rompu cette alliance entre l'espèce humaine et le vivant.

Au nombre de 300 millions, répartis dans 77 pays, ces «invisibles», pour reprendre le mot de René Char, sont les derniers témoins d'une période historique, la plus longue de l'histoire de l'humanité, pendant laquelle les humains se devaient de vivre en alliance avec la nature. En ces époques lointaines, il n'y avait pas d'autres choix. À travers le temps, et selon les propriétés de chaque espace géographique, les mêmes défis, communs à toutes sociétés humaines – décider, soigner, surmonter les conflits, animer, éduquer, connaître, construire, donner du sens, vivre ensemble, rire, créer, partager les ressources, aimer – ont trouvé une multitude de réponses, qui, loin d'être archaïques, semblent parfois être d'une étonnante modernité. Sans doute car elles réveillent des principes essentiels perdus de vue, ou devenus difficiles à appréhender. L'apprentissage du monde y est vécu comme un tout, une vision holistique où l'humain n'a

1. *L'Homme et la Terre*, Fayard, «Histoire contemporaine», 1990.

qu'une place parmi d'autres, où l'altérité est perçue comme un principe vital et, la violence une menace qu'il convient de tenir à distance.

Entendons-nous bien, il ne s'agit ni de les copier, ni même de revenir en arrière, mais simplement d'accepter d'être interrogé par leurs manières de vivre et de travailler ensemble. D'avoir l'audace de s'ouvrir à d'autres façons de comprendre le monde, qui ont ceci de particulier, qu'elles sont en accord avec le caractère universel de la vie.

Loin de n'être que le témoignage archaïque de ce que nous ne sommes plus, ils sont porteurs d'une éthique de vie, dans laquelle pourraient bien se trouver les clés de notre avenir. Grâce aux dernières recherches scientifiques, on découvre que leurs connaissances millénaires apportent des réponses précises aux questions cruciales que sont : le sens des choses, vivre en société, travailler ensemble. Des connaissances acquises par d'autres voies d'apprentissage, mais qui deviennent objectives et qui, surtout nous ouvrent l'opportunité d'une plus large compréhension de la vie. Des passerelles peuvent aujourd'hui être établies entre ces connaissances millénaires et les découvertes scientifiques de notre époque. De nouvelles méthodes de résilience peuvent être inventées et transmises. En son temps, déjà, Claude Lévi-Strauss le rappelait : « Il n'y a pas de civilisation "primitive", ni de civilisation "évoluée", il n'y a que des réponses différentes à des problèmes fondamentaux identiques¹. »

Cette convergence, encore inconcevable il y a quelques années, ouvre le champ des possibles dont nos sociétés modernes ont besoin, et ce, aussi bien dans une perspective de métamorphose

1. Claude Lévi-Strauss (anthropologue et ethnologue, 1908-2009), *Tristes Tropiques*, Plon, 1955.

globale que dans celle d'une métamorphose de l'entreprise en particulier.

C'est cette convergence et le dialogue qu'elle appelle, qui a permis la création d'une « spirale pour un management évolutif », objet de ce livre. Une spirale, qui n'a pas d'autre ambition scientifique, que de servir de support à la réflexion et à l'action afin de permettre l'émergence d'un management créatif, porteur de sens, d'espoir et d'enthousiasme. Une spirale qui se propose d'examiner ces principes « miroirs » du vivant, afin d'en comprendre les effets sur les organisations, et la façon dont nous pouvons nous en inspirer pour guider durablement les femmes et les hommes qui les animent. Chaque principe retenu est illustré par son pendant scientifique issu des dernières recherches en la matière.

Un croisement de regards, de réflexions, entre connaissances scientifiques, philosophiques, anthropologiques et psychologiques qui vient nourrir une spirale évolutive, véritable feuille de route à même de stimuler nos « cellules imaginales » et tracer un possible chemin de métamorphose. C'est une façon de redonner sa place à une fonction capitale de l'entreprise, manager, en proposant un cercle vertueux à celles et ceux qui souhaitent s'engager dans cette voie : proposition inspirante pour accompagner les acteurs d'un monde en mutation

Parmi ces principes, qui ne peuvent être considérés comme des lois au sens scientifique du terme, mais sans lesquels la vie serait impossible :

– L'acceptation de l'altérité, pour libérer l'énergie des collaborateurs en écho à la loi universelle du mouvement (*loi de dilatation, rétraction*) ;

– La compréhension des interdépendances dans un système, sans lesquelles la mort est programmée (*apoptose*) et les décisions ne peuvent pas être justes ;

– Le besoin d’une finalité partagée, afin de tendre en permanence vers l’équilibre (*homéostasie*) en apportant du sens, condition de la motivation (motifs de l’action) ;

– Le rôle de l’information si elle est utilisée comme base du dialogue, représentatif du processus de vie de nos cellules (*signalisations cellulaires*) afin de nourrir une communication qui tende vers de l’efficacité ;

– L’influence de la coopération, qui se révèle aujourd’hui être à la base de la vie (*théorie d’endosymbiose*) car elle nourrit le lien, et démultiplie la valeur ajoutée des intelligences ;

– La présence de frontières et de limites, non pour restreindre, mais au contraire pour permettre l’émergence de nouvelles formes, afin d’éviter le désordre (*entropie*) et créer les conditions propres à l’efficacité ;

– L’importance des espaces vides, nécessaires pour donner naissance à une créativité adaptative, à l’image des infinis possibles que nous montre la nature (*biomimétisme*) ;

– L’impact de la spirale évolutive du temps lié à la capacité permanente d’apprentissage de notre cerveau (*plasticité neuronale*) et son omniprésence dans le pilotage du changement ;

– Enfin, le rôle de la mémoire pour organiser l’information et rendre l’avenir possible, en sachant repérer les agressions du passé (*mémoire immunitaire*) et pérenniser le système par la transmission.

Même si la science nous les dévoile peu à peu, ces principes de vie ont pour particularité d’être difficiles à appréhender par nos sociétés modernes, dont le rapport au monde reste basé sur le tangible et le visible. Cela s’explique soit par leur taille (ils sont trop petits pour être vus), soit par leur fréquence (ils sont imperceptibles par nos sens), soit par leur cycle (ils ont des cycles différents des cycles humains). Cela peut aussi s’expliquer par le fait qu’ils ne rentrent pas dans notre champ de

compréhension des choses, comme si nos modèles de relations, et donc de management, s'arrêtaient à ce que notre regard, formaté par notre mental qui morcelle, était capable de saisir du monde à une époque donnée.

Pourtant, depuis 3,8 milliards d'années, ces principes régissent de multiples interactions à l'origine de la vie. En tant qu'êtres biologiques, nous sommes également gouvernés par ces neuf principes: le «2», le système, l'équilibre, l'information, les valeurs, la frontière, l'innovation, les cycles du temps, la mémoire. Ils conditionnent nos existences, les orientent, mais nous n'en avons pas conscience. Une émotion est-elle «visible»? L'air que nous respirons est-il «visible»? L'électricité et ses polarités sont-elles «visibles»? Les relations, à savoir ce qui existe «entre», sont-elles «visibles»? Non, et, pourtant, l'ensemble de ces éléments nous agit. En ce qui concerne les relations, on commence seulement à comprendre que leurs propriétés et leur nature peuvent contribuer à guérir certaines maladies dégénératives¹.

Il s'agit donc d'aller «voir», d'aller expérimenter au-delà des apparences, d'essayer de percevoir en quoi et pourquoi ils fondent la vie, y compris dans les organisations humaines et les entreprises, formes de vie parmi d'autres. C'est sans doute par notre prise de conscience de ces principes, leur analyse et la capacité à les transposer en pratiques, que nous pourrions faciliter l'émergence des évolutions nécessaires pour assurer la métamorphose de nos sociétés. L'avenir est dans le présent à l'état de germe, mais nous ne le voyons plus.

C'est là, sans doute, que les connaissances des sociétés «racines», peuvent s'avérer déterminantes, pour identifier les «principes imaginaires», nécessaires à la mutation des entreprises et des organisations modernes. Des sociétés racines qui

1. Michael Nehls, *Guérir Alzheimer*, Actes Sud, 2017.

n'ont jamais rompu les liens fragiles qui les relient à la vie et au vivant. Leur système d'apprentissage basé sur une approche expérientielle et sensible ouvre la voie à d'autres possibles, universels, car basés sur les lois qui fondent la vie. Pour ces sociétés, c'est l'identification et l'articulation de ces principes, qui permettent de maintenir les grands équilibres de la vie. S'inspirer de leur expérience du monde, c'est aller au-delà des apparences, afin de tenter de remettre le monde et la vie dans nos pensées.

«La rencontre avec le monde indien n'est plus un luxe aujourd'hui. C'est devenu une nécessité pour qui veut comprendre ce qui se passe dans le monde moderne. Comprendre n'est rien; mais tenter d'aller au bout de tous les corridors obscurs, essayer d'ouvrir quelques portes: c'est-à-dire, au fond, tenter de survivre.»

Jean-Marie Gustave Le Clézio ¹.

Dans cet ouvrage, l'exploration de ce regard, de cette «*praxis* du monde», que portent encore ces sociétés lointaines, s'appuiera, pour l'essentiel, sur la culture des Kagabas. Cette société multimillénaire, «peuple premier», est plus connue sous le nom d'«Indiens Kogis». Nous n'utiliserons pas ce nom, qui semble leur avoir été donné par les colons, les «petits frères», comme ils aiment à nous appeler. Le mot Kogis viendrait du Koguïan, leur langue vernaculaire, dont la pratique désignerait pour les colons, des êtres sauvages et sous développés.

Bien connue des auteurs, qui les accompagnent depuis de nombreuses années afin de les aider à reprendre possession de leurs terres ancestrales, c'est une des rares sociétés humaines à avoir réussi à transmettre, depuis plus de 4 000 ans, une *praxis* du monde fondée sur une expérience sensible du vivant.

1. Jean-Marie Gustave Le Clézio, *Haï*, Albert Skira, 1971.

Les Kagabas ne sont plus que 20 000, repliés dans les hautes terres de la Sierra Nevada de Santa Marta (Colombie). Ils sont les derniers héritiers des grandes sociétés précolombiennes du continent sud-américain. Ce sont la nature et ses principes de fonctionnement, avec lesquels il convient d'agir et d'être en harmonie, qui orientent le code moral et spirituel structurant leurs organisations. T. C. McLuhan décrit ainsi cette société : « Les Kogis sont étonnamment évolués dans des domaines essentiels à la compréhension du monde. [...] Leur savoir n'a qu'un but, trouver et maintenir un équilibre entre les énergies créatrices et destructrices qu'un homme rencontre au cours de son existence. Ils sont convaincus que notre ignorance et notre avidité ne peuvent qu'aboutir rapidement à la fin de toute vie sur Terre¹. »

Sans doute n'est-ce pas là un hasard si, dans la langue de cette communauté humaine, reflet de leur pensée, le mot « pouvoir » – *kuamaldé* – est lié au concept de « guérison ».

La première syllabe, « *kua* », renvoie à l'action de soigner, au concept de « donner des soins ». La deuxième, « *ma* », désigne les composantes du vivant : eau, feu, énergies. La troisième, enfin, « *ldé* » évoque le « père spirituel », la mémoire issue des origines de la vie. Ou comment rétablir et maintenir les grands équilibres de l'écosystème, que les shamans kagabas ont sous leur responsabilité, afin d'éviter les déséquilibres, sources de maladies et de violence.

À sa manière, et depuis des millénaires, la société Kagabas incarne une sorte de biomimétisme global qui, par effet miroir, remet en question non seulement nos représentations, nos modes de gouvernance, de prise de décision, de gestion des conflits, de transmissions, mais aussi notre relation au temps

1. Teresa Carolyn McLuhan, *L'Esprit de la Terre*, Le Rocher, 1998.

et à l'autorité. Grâce à cet effet miroir, à l'inspiration qu'il nous propose, l'occasion nous est offerte de créer et de développer un nouveau paradigme, de nouveaux modèles de management, issus d'une nouvelle alliance retrouvée avec la vie.

Ce livre ne propose pas de solutions, il invite à avoir l'audace d'expérimenter la pratique de neuf principes du vivant, utiles pour les managers et les dirigeants, afin de parcourir et de développer pas à pas cette « spirale d'un management évolutif ».

Il est né d'une rencontre entre Marie-Hélène Straus, manager depuis plus de vingt-cinq ans dans nombre d'entreprises françaises et internationales, et d'Éric Julien, consultant, expert en accompagnement du changement. C'est leur intérêt commun pour l'univers kagaba, la similitude des questionnements entre entrepreneurs, managers et shamans kagabas, mais, surtout, la force et l'originalité de leurs réponses, qui les a incités à mener ces recherches. Ces principes identifiés ont été mis en œuvre et expérimentés. Il a été ainsi possible de constater leurs effets positifs, créateurs de valeur, permettant aux organisations de franchir des étapes décisives vers un développement humain durable. Finalement, Kagaba dans une forêt tropicale ou manager dans une entreprise, il s'agit toujours de répondre à la même question : comment faciliter (déclencher, susciter), si possible joyeusement, la convergence des énergies, des compétences et des intelligences au service de l'efficience (optimisation, développement, survie) d'une organisation, afin de tendre vers une vision, un objectif, une ambition claire, attirante et partagée ? Autrement dit, comment tenir violence, barbarie et chaos à distance dans un monde plus que jamais fracturé, fragmenté, fluctuant, incertain. C'est l'aptitude des leaders, des managers à se saisir de cette question centrale, qui fait et fera la différence. C'est pourquoi, il est intéressant de la réinterroger, afin de permettre l'émergence, non pas tant de

bonnes ou mauvaises réponses, mais de « justes » réponses. « Être » manager, dans l'époque de mutation qui est la nôtre, c'est sans nul doute prendre conscience de ce que nous sommes afin de redonner du sens à nos actions. C'est sûrement « re-connaître » la vie qui nous traverse, ses fragilités, et, aussi, ses multiples potentiels, afin de retrouver sens, enthousiasme et passion, sans lesquels aucune aventure humaine ne peut être durable.

Certains s'étonneront : « Tous les siècles ont été traversés par des mutations, alors pourquoi celle-ci serait-elle plus importante que les autres ? » La réponse est peut-être dans une petite photo, celle de la terre, prise depuis la lune en 1969. Pour la première fois, les Terriens que nous sommes pouvaients prendre conscience de la fragilité de la Terre, de sa limite et, surtout, de l'interdépendance de toutes les formes de vie qui la composent, qu'il s'agisse des fleurs, des bactéries, des nuages, des fourmis, des montagnes, des roseaux, des arbres, des écureuils et, bien sûr, des humains. Pour la première fois, les humains ont pu voir et commencer à prendre conscience de trois notions : la limite, la fragilité et l'interdépendance. Peut-être aussi, avons-nous été émus par cette petite sphère bleue perdue dans l'immensité obscure de l'univers ?

Alors, si nous voulons continuer à participer à l'aventure de la vie, continuer à jouir d'un soleil naissant, d'une étoile dans la nuit qui vient, de la fraîcheur d'une gorgée d'eau de source, et du sourire d'un enfant, sans doute est-il temps de retrouver les chemins et l'expérience de la vie : « L'homme n'est qu'un roseau, le plus faible de la nature ; mais c'est un roseau pensant. Il ne faut pas que l'univers entier s'arme pour l'écraser. Une vapeur, une goutte d'eau, suffit pour le tuer¹. »

Bonne route !

1. Pascal, *Pensées*, fragment 348, fragment 347, édition de Brunschwig.

Hommage

«L'avenir d'une telle démarche dépend de nous, qui nous appelons nous-mêmes "civilisés". Il faudrait que les non-Indiens aient le courage de faire une sorte examen de conscience, qu'ils s'interrogent sur cette idée de "sauvage" et ce que cela implique. Est-on sauvage parce qu'on vit dans la forêt? Est-ce qu'une forêt ne peut pas aussi être constituée de béton? Avec des tours, des voies rapides, des trains, des souterrains? Est-ce que ce n'est pas aussi une forme de forêt? Les gens qui vivent dedans ne sont-ils pas aussi des sauvages? Alors, ou nous nous entendons entre sauvages et nous commençons à dialoguer et chacun mérite le respect, ou nous nous détruisons, ou plus exactement, une civilisation détruit l'autre. Qu'est ce qui est le plus important, le fait de savoir si l'on est sauvage, ou le fait d'avoir du respect l'un pour l'autre?»

Gentil Cruz (1957-2005), fondateur avec Éric Julien de l'association «Tchendukua – ici et Ailleurs». Kidnappé, torturé et assassiné pour avoir voulu rendre leurs terres ancestrales aux Kagabas, afin que cette civilisation ne disparaisse pas.

Premier principe : L'altérité

Le « 2 », à l'origine du mouvement et de la vie

« Pourquoi y a-t-il quelque chose plutôt que rien ? »

Gottfried Leibniz, philosophe
et mathématicien allemand, 1646-1716.

La science informatique, née dans les années quarante, a changé en profondeur nos modes de vie. Ce n'est pas un hasard si cette innovation est basée sur un langage binaire, une codification mathématique uniquement structurée par deux chiffres (0 et 1). Leur combinaison associée à leur complémentarité a donné naissance à une « intelligence artificielle », dont le potentiel semble illimité. Intuition ou mémoire archaïque, les inventeurs de l'informatique ont utilisé le nombre qui est à la genèse du vivant : le « 2 ». Les sciences du vivant ont vite compris les immenses potentiels de ce langage binaire, donnant ainsi naissance aux biotechnologies et à la bio-ingénierie. Par contre, le monde socio-économique ne semble toujours pas avoir intégré les immenses possibilités du chiffre « 2 », notamment dans la

façon d'animer les organisations et les êtres vivants qui les composent.

Le «2» est présent à tout moment de la journée, partout, dans le temps, l'espace, la géographie, la physique, l'histoire, la mythologie, les traditions, les contes et, bien évidemment, le management. La question n'est donc pas tant de s'en convaincre que d'en prendre conscience. Qu'il s'agisse de la mise en présence de deux polarités (+ et -), deux personnes (moi et l'autre), deux moments d'une journée (nuit et jour), deux parties du cerveau (gauche et droit), deux étapes de la vie (jeune ou vieux), deux états intérieurs (joie et tristesse), jusqu'à deux rapports au monde (sacré et profane), sans oublier l'intelligent et l'idiot, ou, plutôt, celui qu'on considère comme tel, dont les faux pas évitent les chemins trop droits...

Dès l'instant où nous posons un pied à terre au réveil pour nous diriger d'un pas après l'autre vers la salle de bain, à la succession d'inspirations et d'expirations dont l'automatisme nous en fait oublier l'évidence, le «2» rythme notre vie. Du tympan obscur et mystérieux d'un cœur qui bat, jusqu'au café qu'on prendra avec ou sans sucre, le «2» est présent. Il est inscrit en nous, condition de notre évolution, de notre survie, qui nous confronte en permanence à la question du choix. Une orientation appelle forcément son contraire. Pourquoi choisir l'une plutôt que l'autre?

Le deux est créateur de mouvement et de vie. Son absence ouvre la voie à l'immobilisme et à la mort. Les polarités opposées, mais complémentaires, qu'il met en présence sont à l'origine de la tension créatrice d'énergie nécessaire pour mettre en mouvement les êtres, les choses et les phénomènes.

L'ALTÉRITÉ

« Ce qui meut le monde est l'interaction des différences, leurs attirances et leurs répulsions. La vie est pluralité, la mort est uniformité. En supprimant les différences et les particularités, en éliminant des civilisations et des cultures, le progrès affaiblit la vie et favorise la mort. »

Octavio Paz, poète et essayiste mexicain (1914-1998).

Un principe d'opposition dynamique fondamental, conceptualisé depuis la nuit des temps par une multitude de traditions: l'hindouisme, qui insiste sur les dualités, les polarités, et enseigne que le principe de toute vie, toute évolution, toute énergie, réside dans les différences et les contrastes, *prāna* et *ākāsha*; la franc-maçonnerie, qui associe sur le sol de ses temples des carrés blancs et noirs, manière symbolique de rappeler la part d'ombre et de lumière que chacun porte en soi; ou encore le taoïsme, qui nous parle de l'unité du monde au moyen de l'opposition dynamique et complémentaire des deux forces polarisées que sont le Yin et le Yang. « Les fondateurs de la mécanique quantique étaient bien conscients des parallèles qui peuvent exister entre la vision du réel de la mécanique quantique et celle des traditions spirituelles orientales. Au cours d'un voyage en Chine en 1937, après la formulation de son principe de complémentarité, Bohr a été profondément impressionné par le concept taoïste des pôles opposés, le Yin et le Yang, qui façonnent le réel. Dix ans plus tard, quand le physicien a été fait chevalier par le roi du Danemark, pour ses contributions scientifiques, il a choisi pour blason le symbole représentant le couple Yin-Yang et pour devise: *Contraria sunt complementa* – Les contraires sont complémentaires¹. »

1. Trinh Xuan Thuan, *La Plénitude du vide*, Albin Michel, 2016.

LE « 2 », PRINCIPE BIOLOGIQUE OUBLIÉ

Observable grâce à ses nombreuses manifestations, l'idée selon laquelle la dualité serait un des mécanismes principaux de la vie est mise à jour à sa façon par les sciences, dont la biologie (du grec *bios*, « vie », et *logos*, « parole », « discours »). Cette science du vivant nous parle de la rencontre de deux cellules comme étant à la source même de la vie, alors que la physique quantique parle de « principe de complémentarité » pour désigner le fait que le photon ou l'électron puissent être à la fois onde et particule.

De façon plus large, ou pragmatique, ce principe de dualité créatrice se retrouve dans chaque fonction du corps humain. Dans notre système respiratoire : l'inspiration, qui gonfle les poumons et l'expiration, qui les rétracte. Dans notre système sanguin : la systole, qui contracte les chambres du cœur, et la diastole, qui relâche cette contraction. Jusqu'à l'ADN, composé de deux brins en spirales, dont les liaisons résultent de forces d'attraction exercées entre atomes de charges opposées. Nos deux brins d'ADN sont dits antiparallèles, car leur polarité est inversée. C'est d'ailleurs de cette complémentarité inversée que naît la singularité de la vie.

Dès notre naissance, la vie nous demande de quitter l'état confortable de symbiose avec la mère, sorte d'unité fusionnelle, pour venir au monde et créer ce « 2 », moi et l'autre : base de la relation et de l'ouverture de la conscience. Traduite dans les fonctions managériales, il est alors question pour le manager de reconnaître, piloter et, surtout, de réguler l'altérité (du latin *alter*, « autre »). Cette conscience qui, bien au-delà de la tolérance, est une condition *sine qua non* pour mettre en mouvement des collaborateurs.

Au temps de la mondialisation, de l'homogénéisation, nous semblons accepter, résignés, les pratiques qui « calquent » les profils dans les recrutements de collaborateurs, ce qui provoque la standardisation des cultures, la disparition de ce principe moteur qu'est le « 2 », symbole de l'altérité créatrice dynamique qu'il sous-tend.

Le règne du quantitatif et du contrôle, associé à notre frénésie de développement d'outils matériels, dans une époque où la recherche du confort est devenue un objectif prioritaire, semble nous faire oublier de « penser ». Penser ce que nous sommes et d'où nous venons. Penser l'énergie qui nous lie, nous fait avancer et, parfois, nous dépasser. Penser à ce qui est. Penser qu'il existe des *autres que moi* qui ne représentent pas forcément un danger, une gêne, une peine, mais, tout au contraire, une possibilité pour grandir et évoluer, même s'il faut pour cela sortir de nos zones de confort et de maîtrise. Mais surtout, penser qu'un être humain est un être vivant par nature, qui s'éveille grâce à la conscience de ce qu'il est, en relation avec les autres, avec le monde et le mystère de la vie.

Pour créer la mise en mouvement, la circulation des énergies, déclencher les émotions, les instincts vitaux et la créativité, il faut deux entités, deux polarités qui se rencontrent. Cette rencontre peut être insignifiante, banale ou remarquable, mais elle déclenche toujours la libération d'une énergie. C'est la façon de gérer l'énergie déclenchée, et surtout la façon de la canaliser qui va s'avérer créatrice (émergence, innovation) ou destructrice (violence, conflits). Le « 2 » est ainsi le premier principe que les managers vont, souvent de manière inconsciente, passer la plupart de leur temps à susciter avant de tenter d'en réguler les effets.