

■ Juliette Tournand

Sun Tsu
sens dessus dessous
Un Art de la Paix



InterEditions

La Stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération,
InterEditions, 2^e édition, 2010.

Réenchanter le futur par la prospective RH, ouvrage collectif sous la direction
d'Edgard Added, Wilfrid Raffard, préface de Nathalie Kosciusko-Morizet,
Pearson Village Mondial, 2009.

Pour contacter l'auteur :

juliette@suntsu.unartdelapaix.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions-Dunod, Paris, 2010

ISBN 978-2-72-961125-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À Nicolas



Remerciements

Je remercie Nicolas de Rouyn, mon mari et mon premier lecteur, pour la qualité de sa présence, sa bienveillance et sa patience pendant l'élaboration de cet ouvrage.

Merci à ma famille, parents et fratrie, ainsi qu'à la cohorte de mes maîtres et professeurs, ma famille culturelle de l'Occident, racines pour rejoindre l'Orient à ma façon.

Merci à Cécile Morel-Newman qui m'a initiée au Yam et appris à jouer *avec* les dés.

Et pensées pour Daniel Michelin dont le souvenir a inspiré un de mes « souverains ».

Merci à Hélène de Castilla mon éditrice, à Pierre Blanc-Sahnoun et à Alain Duluc à qui je dois de publier ce drôle de Sun Tsu.

Et grands mercis

À Amélie Couture pour son aide si précieuse, ses mots bleus et la finesse de ses retours sur mon manuscrit ;

À Alexandre Ribadeau Dumas pour ses réactions à mon texte, suggestions, commentaires ;

À Marie-Cécile Beaussant et Isabelle Euverte, pour leurs lectures et commentaires ;

À Dominique Célier pour sa relecture des aspects scientifiques ;

À Catherine Laroze et Fanny Barbier, lectrices des premières versions ;

À Marie-Pierre Dillenseger, Christine et Nicolas Ajacques qui connaissent tellement mieux la Chine que moi, pour avoir supporté ce projet ;

À Marc Delaye et Marc Peyrade pour la contribution de dirigeants de culture scientifique qu'ils ont apportée à ce travail ;

Au commandant Thomas Lockhart et à Stéphane Gaudu et Laure Gitton, organisateurs des Tribunes du Montcalm.

À mes clients enfin, et mes confrères, en compagnie de qui je prends la route du coche et vois chaque jour que, si elle n'est pas toujours facile à trouver, la voie de la paix conduit, dans le réel, à la réussite certaine.

TABLE DES MATIÈRES

<i>Remerciements</i>	vi
----------------------	----

ENTRE GUERRE ET PAIX	I
La route du coche	2
« Gestion des conflits »	4
Le choix de la paix	7
Comment « faire » la paix ?	8
Tentons une percée vers l'art de la paix	10
Sun Tsu sens dessus dessous	14

I

PREMIER CRITÈRE, LA VERTU DU SOUVERAIN

1. SUN TSU – LA VERTU DU SOUVERAIN	17
2. LA VERTU, QUELLE VERTU ?	19
3. AU JEU DES RENCONTRES	23
Anatol rapoport	23
Rapoport et la question de Sun Tsu	24
La stratégie gagnante d'anatol rapoport	26
Les forces souveraines	28
Perspectives	32
Limites	35
4. MYTHES ET SAGESSES	37
Le dieu de la Genèse et de la psychanalyste	37
Où le dieu joue le jeu	45
Où le dieu complète le jeu	60
L'accord des sagesse de l'orient	64

5. SUN TSU SENS DESSUS DESSOUS, LA VERTU DU SOUVERAIN	67
Le souverain	67
La vertu du souverain	67
L'équation de la vertu souveraine	68
Les forces de l'équation souveraine	68
6. PORTRAITS CHINOIS DE SOUVERAINS	73

II

DEUXIÈME CRITÈRE, LE CIEL

1. SUN TSU – LE CIEL	81
2. CIEL !	83
3. CONSTANCE AU CIEL	85
Forces souveraines de l'univers	85
Voyage au centre du ciel	90
4. SIGNES DU CIEL	97
Maître de son micro-climat	99
Défendre son microclimat dans la tempête	104
5. LE CIEL, LA CHANCE PORTRAIT PAS CHINOIS	117
Au départ, le chaos	117
Le 1 de Jeanne	120
La chance	123
6. SUN TSU SENS DESSUS DESSOUS, LE CIEL, LA MÉTÉO, LA CHANCE	135
Microclimat	135
Climat	136

III

TROISIÈME CRITÈRE, LA TERRE, LE TERRAIN

1. SUN TSU – LA TERRE	139
2. LA TERRE, FILLE DU CIEL	141
Héritière du zéro devenu un, puis deux, trois...	142
Survie sur terre.	145

La vraie vie	154
La vie en grand, la grande vie	157
Organismes	158
L'éveil sensuel du végétal	159
Combat de géants	161
3. PORTRAIT : LE TERRIEN, TERRAIN HUMAIN	165
4. SUN TSU SENS DESSUS DESSOUS, LA TERRE, LA TOPOGRAPHIE	171
Concentrique	171
Le trésor	171
La carte au trésor	171
Les points cardinaux	172
Gestes de terrain	173

IV

QUATRIÈME CRITÈRE, LE GÉNÉRAL

1. SUN TSU – LE GÉNÉRAL	179
2. GÉNÉRAL D'EXCEPTION	181
Sage, digne de confiance, bienveillant, brave et rigoureux	181
Le même dans l'entreprise	184
3. EN GÉNÉRAL	189
Général ordinaire	189
Général et souverain	191
4. SUN TSU SENS DESSUS DESSOUS, LE GÉNÉRAL	197

V

CINQUIÈME CRITÈRE, LA DISCIPLINE

1. SUN TSU – LA DISCIPLINE	201
2. ENTRONS EN DISCIPLINE	205
Parlons des sanctions	205
Du petit peuple des détails	206
Au grand enjeu général	207

3. LA DISCIPLINE QUI PUNIT	211
Il faut, il ne faut pas	211
On doit	217
Tu fais ci, tu ne fais pas ça	218
Forme passive	219
Abuser de l'infinitif	219
Et que dit, là-haut, le super sujet ?	220
4. LA DISCIPLINE QUI UNIT	223
Avec les « il faut » qui se promènent tout seuls	223
Avec les « on »	227
Avec tu	230
Comment j'ai agi face aux formes passives	231
Conjuguer l'infinitif	231
Ma discipline pour survivre au super sujet	232
5. CONNAIS TON ENNEMI	235
Ses agents d'infiltration	237
Ses adjoints les adverbes	241
Sa promesse	242
Ses plans	243
6. FACE À FACE	253
Dialogue avec la descendante du serpent	253
Où elle crache enfin son nom	255
La honte	258
7. « SORTEZ VITE DES BAS-FONDS MARÉCAGEUX »	265
8. SUN TSU SENS DESSUS DESSOUS, LA DISCIPLINE	277
ARTISTES DE LA PAIX	287
BIBLIOGRAPHIE	289
<i>Annexe, Les cinq critères et leurs différentes traductions</i>	294

Entre guerre et paix

*« La guerre est une affaire grave pour le pays.
C'est le terrain de la vie et de la mort,
c'est la voie qui mène à la survie
ou à l'anéantissement ;
il est impossible de ne pas l'étudier.
C'est pourquoi il faut la codifier
selon cinq critères,
l'étudier en faisant des plans
pour comprendre parfaitement la situation. »
« Moi, je peux voir qui vaincra
et qui sera vaincu en évaluant les adversaires
selon mes critères. »*

Sun Tsu – Article I¹.

1. Trad. Valérie Niquet Cabestan (VNC).

LA ROUTE DU COCHE

À l'heure où se développe le métier du coaching, mon métier, l'opinion est légitime à s'interroger : comment s'orientent les coachs dans la confidentialité de leurs entretiens, quelles forces servent-ils ?

Les forces de ralliement naguère portées par la famille, la politique et la religion, débordées par leurs propres limites autant que par la circulation des personnes et des idées, ne suffisent plus à fournir le canevas commun sur lequel le coach pourrait fonder son travail. Que reste-t-il ?

Peut-être cette conviction collective, proche d'être culte : « jamais le monde n'a été aussi complexe ». Comment s'y retrouver alors, si le repère commun est que nous sommes perdus dans la complexité ? Conviction qui suffit à donner des complexes, justement, à l'esprit le plus agile. En effet, comment être à la hauteur ?

Ainsi, après le thérapeute dans beaucoup de vies personnelles, le coach a fait son entrée officielle dans les vies professionnelles.

Mais comment cette prestation intellectuelle et confidentielle s'oriente-t-elle dans les difficultés ? Quels sont ses repères dans la traversée du flou, de l'inconnu et du fameux complexe qu'elle est payée pour accompagner ? Comment le coach (anciennement le coche) fait-il sa route quand, à la croisée des chemins, il rencontre le doute. Celui de son client, le sien ?

J'ai posé la question dans des assemblées de confrères pour m'entendre répondre : « Voyons Juliette, c'est une question d'éthique ! »

Quand j'ai osé pousser plus loin : « L'éthique, mais laquelle ? », l'éthique est devenue déontologie.

Les chartes des grandes organisations du métier s'accordent sur les obligations faites au coach digne de ce nom :

- acquérir une formation qui l'équipe de puissants outils ;
- respecter la confidentialité des entretiens ;
- respecter la personne qu'il coache et l'entreprise qui signe le contrat. Et là, quelles sont ses marques ? En cas de divergence ou tension entre le salarié et l'entreprise, comment le coach trouve-t-il son cap ?
- être supervisé... par un autre coach. À son tour, quelles sont ses marques, quel est son cap ?

Il est temps de l'avouer. Ce métier, comme les autres, dépend de la façon dont il est exercé.

Or, symptomatiquement, le coach est un artisan embarrassé de définir son action. Il parle de ses outils, du résultat qu'il vise, de sa place (accompagner), de son idéal. Mais de son action, point. C'est qu'il est gêné de l'avouer : il guide la réflexion de son client. Il guide son questionnement, donc sa recherche, sa pensée... qui guidera son action. Mais sur quel cap ?

Malgré leur bonne volonté en général et en principe à accompagner leur client vers des solutions de paix, les professionnels de l'accompagnement manquent de structure pour définir le cap général de leur action. En dehors de celui d'« éthique », ils n'ont pas les mots pour présenter clairement à l'avance le compas sur lequel ils font leur route. Et l'éthique, contrairement à la morale, est une affaire personnelle.

Pourtant, comme l'écrivait Nicolas Boileau, « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément ».

Ne jetons pas la pierre, pourtant, à ce métier encore jeune et globalement bien intentionné : c'est l'art de la paix tout entier qui est dans le flou. Flou, ce que signifie aujourd'hui humanisme. Flou, ce que signifie aujourd'hui respecter les personnes, quand on a en mains des moyens puissants pour les influencer, et que l'on est soi-même en relation économique avec elles ou avec rien moins que leur employeur.

Floue enfin, la piste de succès en paix pour le coach, son client et l'entreprise autour du client, quand le monde est réputé si complexe qu'il semble que tout y soit possible et que rien ne puisse y être sûr.

Tout client du coaching est légitime à se demander :

- de quoi le coach tient-il sa puissance ? Au minimum de sa maîtrise d'outils que je ne le vois même pas utiliser. Comment s'en sert-il ? Qu'en fait-il ?
- qu'est-ce qui dirige ses permissions ? Il y a celles qu'il me donne, mais quelles sont celles que, muni de sa puissance, il se donne avec moi ?
- que protège-t-il ? Son chiffre d'affaires ? Notre relation ? Quitte, consciemment ou pas, à la prolonger le plus longtemps possible. Ou mes chances de réussite durable ?

- quel jeu joue-t-il, lui qui tire des ficelles dont j'ignore l'essentiel ? Et comment puis-je vérifier qu'il en respecte les règles ?

Chacun, devant un conseiller, un coach ou un thérapeute, a besoin de savoir quelle école de pensée nourrit son écoute et sa parole :

- sa stratégie est-elle de maintenir le client ou le patient dans la guerre (intérieure, extérieure) pour entretenir un contrat à durée indéterminée ?
- joue-t-il l'option de la paix qui, au travail comme dans la vie, est la voie de la réussite durable et de la liberté : la sienne, la mienne, celle de nos entourages respectifs ?
- navigue-t-il à vue entre les deux options, sans intention maligne de créer la dépendance de son client, sans beaucoup de repères non plus quant à la façon dont il oriente ses outils ?

Comment le savoir à l'avance ? Comment le vérifier en route ?

Chacun est sous haute probabilité d'avoir besoin d'un de ces métiers pour soi, pour un collaborateur. Et les praticiens de ces métiers sont sous haute probabilité d'être tentés (voire poussés par le moteur économique ou la peur qui met en défense et bientôt en attaque), d'abuser de leurs pouvoirs.

Les praticiens et leurs clients ont donc besoin de repères communs énoncés en langage courant, aisé, qui seul va des uns aux autres. Donc oui, cela vaut la peine de chercher des repères consultables de part et d'autre, des repères clairs et sûrs. Pour la route.

« GESTION DES CONFLITS »

La solution proposée aujourd'hui par les sciences humaines et du management se limite à la « gestion des conflits ». Nourrie de saines ambitions, cette discipline applique sur des gens qui ne sont pas cliniquement malades, les techniques héritées de la psychiatrie. C'est un début. Mais cette formule, ordinaire des manuels et intitulés de formation, indique la limite de l'état de l'art. Gérer ! Ce mot contient formellement :

- l'idée d'agir, née du lien étymologique entre « gérer » et « geste » ;
- et celle, moderne, d'administrer dans la durée.

Lapsus, dès lors, que cette expression de « gérer les conflits ». Involontaire, bien sûr, et les psychologues savent les lapsus d'autant plus révélateurs qu'ils sont involontaires. Celui-ci révèle peut-être la résignation collective, plutôt que dépasser les désaccords et dissoudre les conflits, à les administrer dans la durée. Cette gestion consiste trop souvent à déplacer le conflit là où il semble le moins gênant au client, au consultant : à la marge, dans l'ombre. Ombre où le conflit se tapit, puis se développe pour, tel un rhizome, resurgir. Ailleurs. Ou un peu plus tard.

À distance du dirigeant et du consultant, voici les gens du terrain envahis par des conflits qui les dépassent. Impuissants à les résoudre, ils en souffrent et avec eux la production : le résultat. D'autant qu'entre eux naissent aussi, par la force de la vie, des désaccords. Mais comment les résoudre si le terrain est déjà infecté ? Ces désaccords, pourtant signes de vitalité, tombent comme une fatalité de plus dans le marécage. Passant pour inéluctables, ils résignent les personnes au point de les pousser au désespoir.

Ainsi par un douloureux mouvement d'élastique retour, travailler retrouve son sens ancien, étymologique, d'instrument de torture. Mille ans de civilisation ont passé, pourtant, depuis que l'on osait ouvertement *trepaliare* les gens, les travailler au corps, et que travailler signifiait torturer.

Depuis, la physique a donné au mot travail le rôle noble où le travail d'une force signifie l'énergie qu'elle fournit pour produire une transformation.

Depuis, James Prescott Joule a étudié la relation entre chaleur et travail mécanique offrant au monde, avec la première loi de la thermodynamique, celle de la conservation de l'énergie.

Tout le contraire des conflits qui épuisent l'énergie, glacent le sang, paralysent le travail pour ne laisser que la souffrance. Conflits dont la vie des hommes et des femmes au travail est intoxiquée, jusqu'à empoisonner aussi leur vie personnelle, qui a assez à faire, pourtant, à s'occuper de ses propres désaccords sans être bousculée en plus par ceux qui débordent du travail.

Voici les salariés à l'heure du déjeuner, épaules lasses, d'accord sur une chose : « La vie est de plus en plus compliquée. »

Pour s'en tenir aux entreprises, éduquées à la « gestion de conflit », elles ont été de bonnes élèves. Leurs conflits y sont interminables au point que certains, même internes, sont institutionnalisés : entre

commerciaux et marketing, entre marketing et production, entre « fonctionnels » et « opérationnels », siège et terrain, organisations syndicales et direction, et même à présent entre les financiers et le reste du monde...

Durables, ces conflits institutionnels excitent la probabilité des conflits particuliers et, restreignant le champ et la marge de manœuvre, les tendent encore davantage. Sans compter la confusion malheureuse entre compétition et guerre, qui éduque les salariés à voir comme des ennemis ceux qu'un beau matin, à l'occasion d'une fusion, leurs dirigeants leur demanderont d'accueillir comme des frères. Conflit intérieur alors pour chacun d'eux.

Les énergies s'enlisent lentement dans la guerre comme la baie du mont Saint-Michel sous la marée montante : des flaques d'abord, un peu partout, jusqu'à l'accélération quand les flaques se rejoignent. Tout le monde se découvre la tête sous l'eau et ce qui réunit le mieux les salariés est bientôt de se trouver insuffisamment payés pour ramer à contre-courant, et de déplorer ne plus pouvoir exercer leurs métiers sereinement. Ils se souviennent comme d'un Eden de l'époque de leur apprentissage. Mais ce n'est pas l'apprentissage qui était bon. C'était l'espoir de pouvoir, après, maîtrisant enfin sa discipline, l'exercer en liberté : en artiste.

Ce n'est pas le conflit que nous voulons gérer, pour qui nous nous voulons actifs, que nous voulons administrer dans la durée. C'est la paix.

Que se passerait-il si les entreprises – et, à leur tête, leurs capitaines, leurs conseils et leurs coachs – prenaient à bras le corps leur vrai projet : dépasser les désaccords, signes de la liberté humaine, pour en faire autant d'occasions de renouvellements utiles à chacun et à l'environnement ?

Utiliser à fond les différences pour en faire jaillir une solution où chaque talent s'accomplit en paix avec d'autres talents. De chaque occasion de conflit, faire des tremplins pour l'exploit où chacun se sent comblé dans ses relations et son résultat, au point d'aimer quand cela arrive. Tel est, me semble-il, le vrai projet de toute entreprise humaine.

Le projet des réussites durables.

LE CHOIX DE LA PAIX

Nous vivons la plus longue période de paix que l'Europe occidentale ait jamais connue et l'idéal commun à toutes les professions de foi politiques et nationales européennes est, d'évidence, la paix. Nous avons tout ce qu'il nous faut de données historiques pour constater que la prospérité et la paix, l'une et l'autre infiniment plus désirables que la pénurie et la guerre, procèdent l'une de l'autre.

Avons-nous pour autant « la paix » ?

Nous sentons que cette paix officielle est fragile. Nous savons et nous voyons que toute guerre dans le monde aujourd'hui menace la paix ici, sans que nous sachions produire la paix au loin.

La paix est bien entamée aussi de l'intérieur : il est largement convenu de croire que notre économie de temps de paix est une guerre et que la pensée stratégique qui gouverne l'économie est obligatoirement guerrière. Et la voix populaire de s'enfoncer dans l'affirmation malheureuse et résignée que le théâtre des relations humaines est pour l'essentiel une jungle où prévaut la loi : « manger ou être mangé ».

Ce diagnostic se présente souvent comme une fatalité dans ce que les peuples en paix ont produit de plus élaboré et de plus puissant aujourd'hui : les entreprises privées ou publiques. Elles sont pourtant ce qui fait le tissu social, tant chacun de nous y est lié : salarié, fournisseur, client, usager, citoyen ; tant, aussi, le travail est l'occasion, pour chacun, de rencontres avec des gens de métiers, cultures, niveaux d'intervention, styles et personnalités différents.

Pour survivre à toutes ces rencontres, donc : manger avant d'être mangé, c'est-à-dire avancer prêt à manger le plus de monde possible en attendant l'inéluctable rencontre où être mangé à son tour par plus puissant que soi ?

L'idée en est si répandue qu'une dirigeante épuisée m'a demandé lors d'une première rencontre de coaching : « Apprenez-moi à lancer des grenades ». Mais c'est de survie qu'il s'agit ici, et d'une condamnation à rester seule dans les décombres après le festin de plus petit que soi et, depuis cette solitude, à craindre ensuite plus fort que soi.

« Et si je vous entraînaïis plutôt à gagner en produisant autour de vous de la paix ? ».