

## La Voie du Guerrier

### Un rôle nouveau pour le manager du XXI<sup>e</sup> siècle

**Nicolas D. Chauvet, Associé**

*La culture du monde des affaires présente souvent les managers comme des guerriers. Elle exacerbe ses qualités de vainqueur, de pourfendeur en laissant pourtant de côté la qualité la plus essentielle qu'un véritable guerrier doit posséder: le cœur.*

*«Guerriers, guerriers, nous appelons-nous. Nous combattons pour la vertu élevée, pour le haut effort, pour la sublime sagesse. La victoire sur le soi dompté...»*

Anguttara Nikaya, discours du Bouddha

Ces dernières décennies, le monde de l'entreprise a connu d'incroyables mutations. Aux gains en efficacité et en productivité apportés par les nouvelles technologies ont correspondu l'apparition de nouveaux métiers inconnus quelques années auparavant.

Dans ces temps troublés, le manager idéal est actif, fort, vainqueur et n'hésite pas à trancher dans le vif, que ce soit des surcoûts ou des sureffectifs... Ce guerrier des temps modernes est représenté par l'abondante littérature managériale comme solide, compétent, centré sur les résultats... fonctionnant au sein d'une entreprise plaçant le retour sur investissement de ses actionnaires au rang de valeur essentielle. Sa mission est de faire «plus avec moins». En plus des vagues de licenciements massifs que nous connaissons depuis des années, le revers de cette médaille est l'augmentation constante des cas de mal-être au travail, de

dépression et d'épuisement professionnel (le «burn-out»). En plus de ceux qui perdent leur emploi, bon nombre de cadres quadragénaires, aspirant à une vie moins troublée, s'éjectent spontanément du système pour se mettre à leur compte ou s'associer à des entreprises plus petites.

Dans un contexte managérial, le guerrier est évidemment à prendre comme une représentation, comme une métaphore des qualités attendues ou espérées d'un cadre «performant». L'image du guerrier, conjointement à celles du guérisseur, du visionnaire et du maître ont habité les cultures des peuples traditionnels, quelles que soient leurs origines.

#### ***Un symbole universel***

Des Samouraïs japonais aux Templiers en passant par les conquérants des mythologies du monde entier, le guerrier est un symbole universel. Il est donc normal que la culture managériale s'en soit emparée. Cependant, elle

l'a fait en amplifiant jusqu'à la caricature ses caractéristiques d'agressivité et de conquête du pouvoir et, simultanément, elle en a négligé d'autres au moins aussi importantes.

Lorsque nous portons notre attention sur les représentations que les cultures traditionnelles nous donnent du guerrier, force est de constater que l'image se transforme. Le guerrier traditionnel manifeste ce qu'il est en lui-même et dans le monde extérieur.

Dans la dimension interne du guerrier, Carlos Castaneda met en exergue que *«la différence entre un guerrier et une personne ordinaire, c'est que le guerrier voit tout comme un défi, une opportunité de grandir, alors que l'homme ordinaire voit tout ce qui lui arrive comme le fruit du hasard ou d'une malédiction. Le guerrier ne croit ni à la chance ni à la malédiction. Il prend complètement en charge ce qui lui arrive»*.

### **Voir et regarder**

La tradition japonaise du Bushidô nous éclaire sur les éléments qui mènent celui qui le choisit à vivre la voie du guerrier: à l'intérieur, c'est d'abord sur lui-même que le guerrier est appelé à travailler. Il s'agit pour lui de veiller en tout temps à la plus grande clarté, en évitant toutes pensées perverses. Pour décider, il s'agit de ne pas se baser uniquement sur la raison, mais également d'utiliser l'instinct et l'intuition.

Dans les relations du guerrier avec le monde, celui-ci doit être à même simultanément de voir et regarder. Voir se réfère à la vision

d'ensemble et regarder se réfère à une vision plus restreinte, orientée sur les détails. Le guerrier intègre les faits de même que leur signification; il s'agit ici d'intégrer une compréhension causale des choses avec une perception acausale, synchronistique - logique et analogique - des événements qui surviennent dans l'existence.

Le guerrier traditionnel se caractérise également par son sens de l'honneur, du respect, de la discipline et de la responsabilité. Honneur et respect sont liés en ce sens que c'est l'aptitude du guerrier à respecter l'autre qui lui confère son honneur. La discipline consiste à affronter les aléas de l'existence et d'agir par rapport à eux sans hâte excessive. C'est aussi par la pratique de plusieurs arts différents que le guerrier s'affirme. La responsabilité du guerrier repose sur sa capacité à prendre conscience des causes et des effets des se actes. Castaneda insiste aussi sur le fait qu'un *«guerrier prend la responsabilité de ses actes, de ses actes les plus triviaux. Un homme ordinaire s'exprime par ses pensées et n'assume jamais la responsabilité de ce qu'il fait»*...

### **Avec présence**

Pour l'anthropologue américaine Angeles Arrien, le guerrier est un leader. Dans l'action, il se met au service d'une cause. Sachant user – et ne pas abuser – de sa puissance, il choisit consciemment de se manifester, d'être présent. Il sait communiquer de manière adéquate et claire. Il sait honorer et respecter toutes personnes et toutes choses. Lorsqu'il choisit cette voie, le guerrier choisit de se

manifester dans le monde, d'être présent et il peut dès lors entrer pleinement dans son rôle de leader.

Traduite en termes managériaux, cette voie du guerrier appelle des valeurs de service, d'autonomie, de responsabilité, de discipline, de polyvalence, mais aussi d'équité et de clarté, pour soi-même et pour les autres.

Notre pratique de consultants nous amène à côtoyer de nombreux cadres, managers et dirigeants. Notre constat est que peu embrassent clairement la voie du guerrier. Cependant, les principes que cette dernière met en avant sont simples: nous ne pouvons obtenir la discipline ou la rigueur dans le travail que nous attendons de nos collaborateurs que si nous la pratiquons nous-mêmes de façon visible, en conduisant par l'exemple. C'est aussi par notre clarté, notre équité, notre intégrité, notre compassion et notre sens de la justice que nous pouvons nous faire accepter de nos subordonnés et de nos pairs.

Enfin, en faisant le choix d'être présents, attentifs à l'ensemble comme aux détails significatifs, chez nos collaborateurs, nos clients et dans notre environnement, nous pourrions investir complètement la voie du guerrier tout en intégrant la dimension du plaisir que Castaneda nous rappelle opportunément: *«Tous les chemins sont identiques: ils ne mènent nulle part. Cependant, un chemin sans la dimension du cœur ne procure jamais de plaisir. D'un autre côté, le chemin du cœur est aisé – un guerrier n'a pas à faire d'effort pour*

*l'aimer car il procure un voyage agréable. Aussi longtemps que l'homme le suit, il est sien».*

**Nicolas D. Chauvet**

Angeles Arrien «The Four-Fold Way», Harper Collins (1993), à paraître en français sous le titre «Les quatre voies de l'initiation chamanique»

Carlos Castaneda, Carlos «Le voyage à Ixtlan - Les leçons de Don Juan»

Cet article a été publié initialement dans EXEL – Le magazine des cadres dirigeants suisses en mai 2004