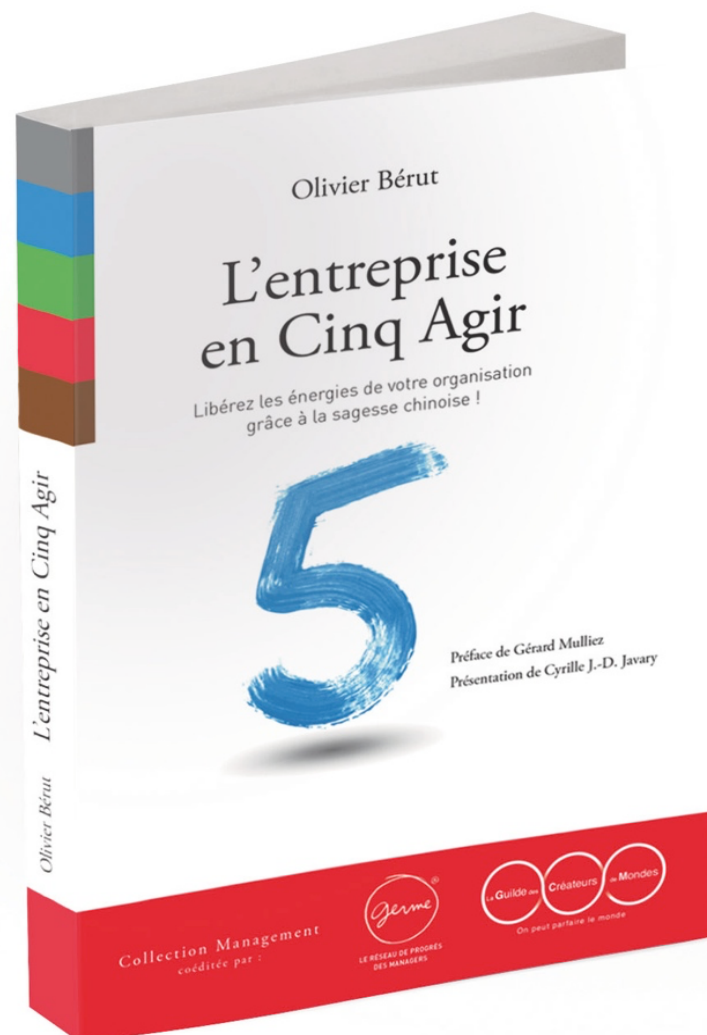


LA PENSEE CHINOISE POUR L'ENTREPRISE ?!
INITIATION A LA THEORIE CHINOISE DES CINQ AGIR.

THEORIE

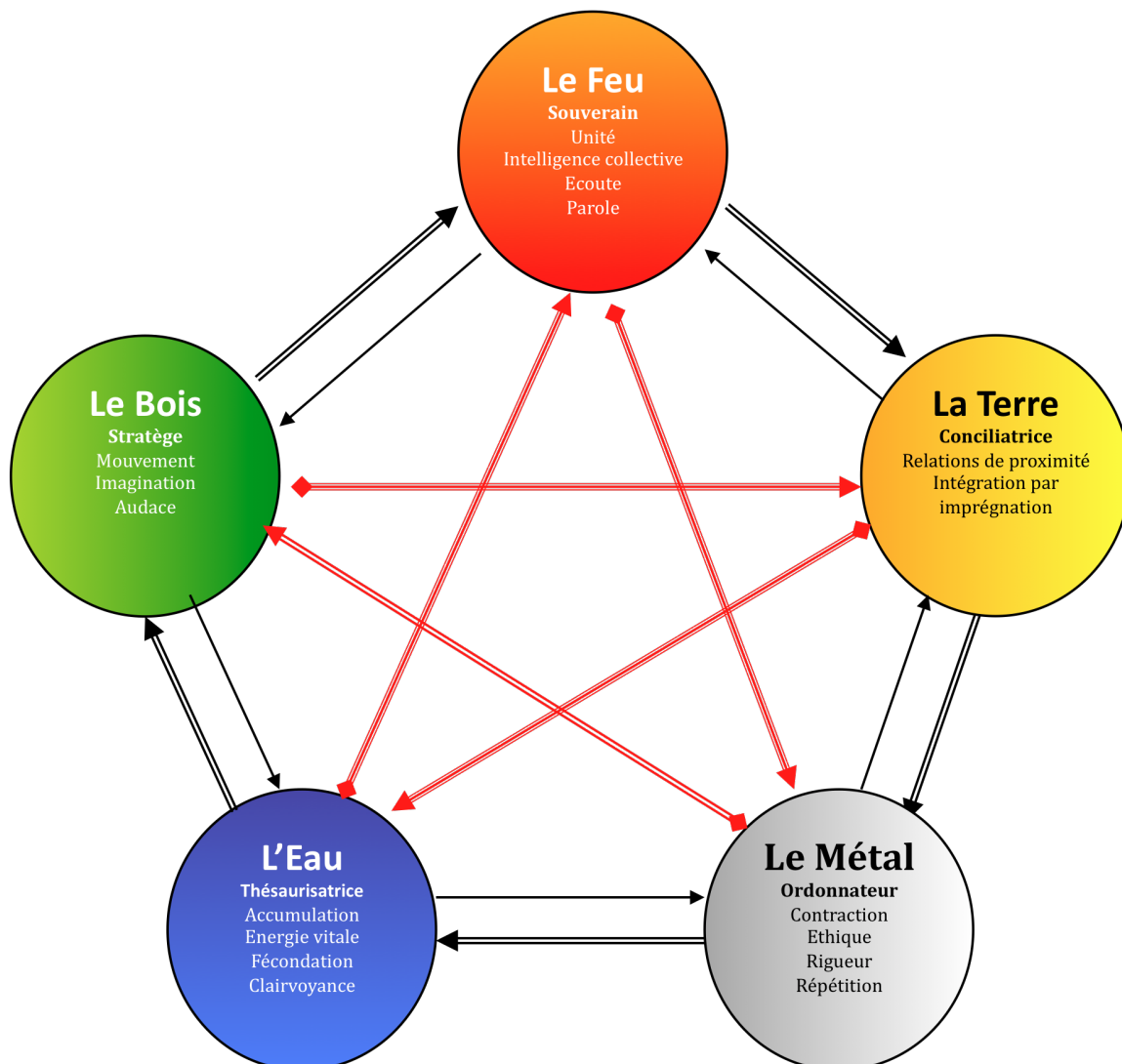


Olivier BERUT

Les 5 Agir représentent les « énergies » ou « dynamiques » ou « forces » présentes dans tout système vivant et toute entreprise humaine. Outil systémique, il s'applique aussi bien à un individu, qu'à un projet, une entreprise, une ville, un pays, une époque... **Cette approche permet d'imaginer et de fixer les conditions de la coopération dans toute entreprise et de donner au management un rôle profondément spécifique et différenciant.**

I Les grands principes.

La bonne « santé » de l'individu comme celle de l'empire (et de l'entreprise) dépendent de l'existence et de la qualité des cinq éléments, tous essentiels à leur manière, et surtout de la fluidité de leurs interrelations.



Ces cinq dynamismes sont en effet dépendants les uns des autres dans la mesure où ils entretiennent entre eux deux séries de relations :

➤ ***Ils se co-engendrent*** les uns les autres selon la loi « mère/enfant », en occupant tous une position de « mère » et « d'enfant ». Ainsi L'Eau engendre-t-elle le Bois, elle en est la mère et lui l'enfant ; mais ce dernier donne naissance au Feu qui enfante la Terre qui produit le Métal qui engendre l'Eau. Ces relations sont manifestées par les flèches noires.

➤ ***Ils se contrôlent*** tous les uns les autres selon la Loi « grand-père / petit-fils » : L'Eau contrôle le Feu qui maîtrise le Métal qui contrôle le Bois qui maîtrise la Terre qui contrôle l'Eau. Ces relations sont manifestées par les flèches rouges.

L'existence de ces deux lois les fait occuper simultanément quatre postures familiales – mère, enfant, grand-père, petit-fils - auxquelles correspondent quatre types de fonctions génériques (**d'où des actions spécifiques à organiser et garantir par le management**) :

➤ En tant que mère, chaque élément donne à son enfant son énergie, met à sa disposition ses qualités et ses aptitudes et prépare ainsi le terrain de son action.

➤ En tant qu'enfant, chaque élément motive sa mère, finalise ses potentialités et donne du sens à son action.

➤ En tant que grand-père, chaque élément contrôle son petit-fils, l'empêche de se disperser ou d'empiéter, limite ses débordements et consolide de ce fait sa croissance.

➤ En tant que petit-fils, chaque élément « ouvre l'esprit » de son grand-père par sa différence.

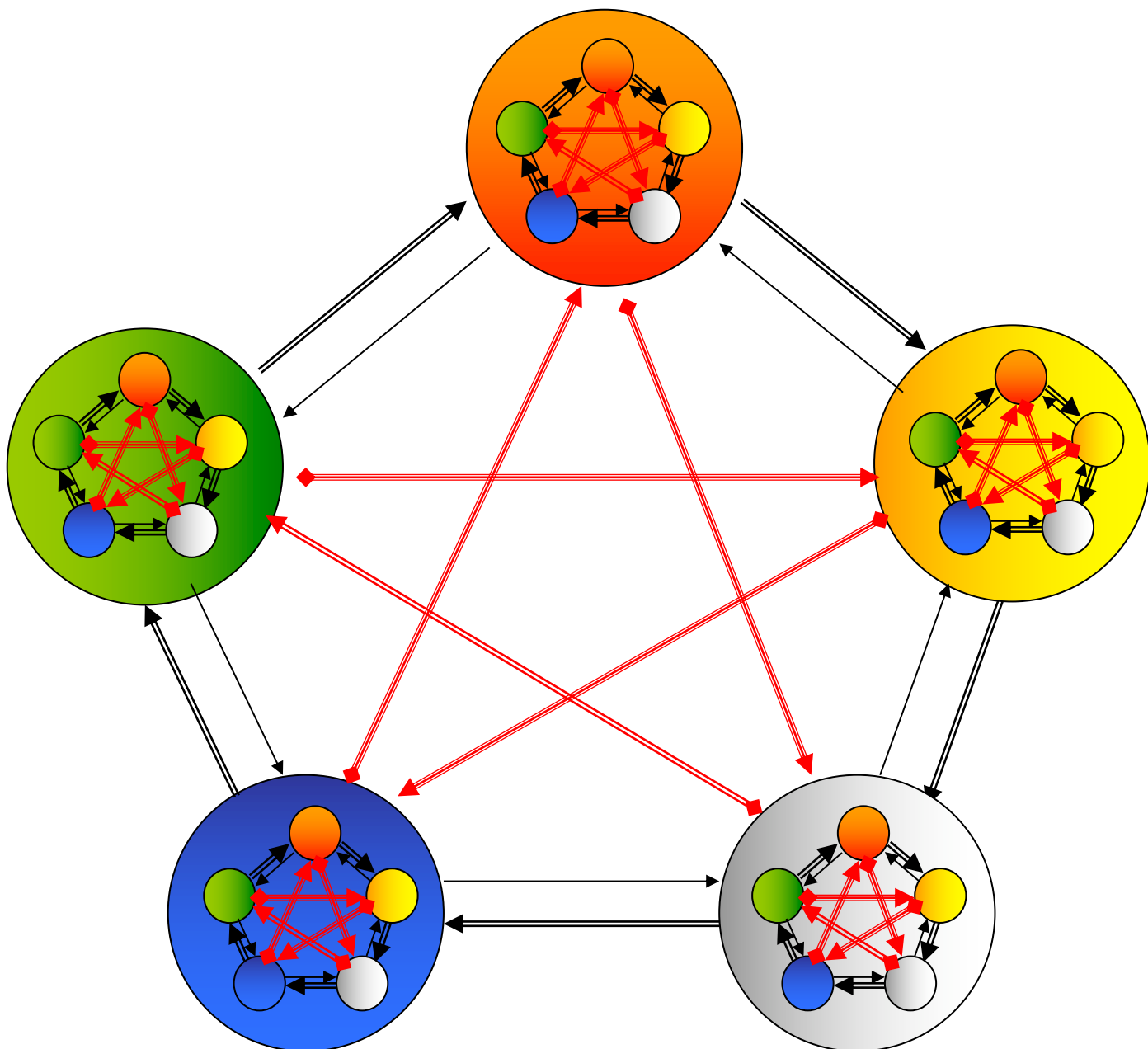
Ces relations font connaître aux cinq Intelligences toutes les situations existentielles, les mettent toutes en contact avec leurs quatre congénères, les rendent solidaires et co-responsables à part entière du bon fonctionnement du système. Or dans la mesure où leurs relations familiales et fonctionnelles procèdent de leurs qualités « naturelles », plus les éléments sont eux-mêmes, c'est-à-dire expriment ce qu'ils affectionnent et développent leurs savoir-faire, en raison de leurs dispositions naturelles, plus le système qui résulte de leurs interrelations est performant.

Dans ces conditions, tout le monde bénéficie du bien être général, puisque c'est sur lui que repose l'équilibre du système. Ce qui revient à dire, que si l'on observe dans un « tout » un dysfonctionnement semblant relever d'un déficit de l'une des cinq Intelligences, Bois, Feu, Terre, Métal ou Eau, il n'est pas forcément opportun d'agir à son niveau pour essayer de la renforcer ; il est essentiel avant toute chose d'établir un diagnostic général, pour contrôler la qualité de ses relations avec ses congénères. D'une

manière générale, l'harmonie de l'empire demande moins d'essayer de transformer les êtres en ce qu'ils ne sont pas que de chercher à les positionner les uns par rapport aux autres, de telle sorte que leurs qualités les plus naturelles rendent leurs relations - engendrement, contrôle, etc. -, elles aussi, naturelles donc aisées.

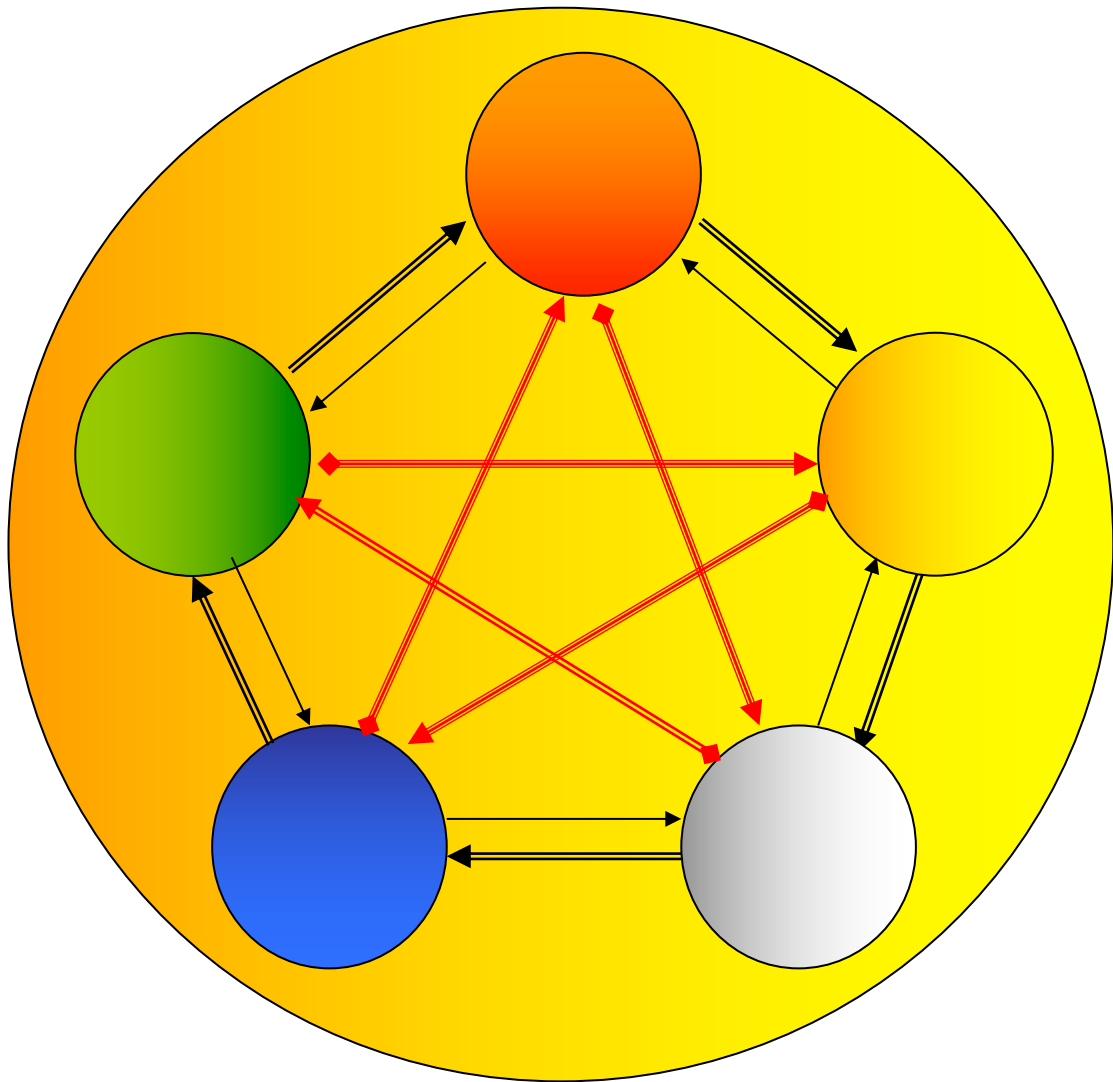
La diversité dans la diversité

Il convient donc de s'interroger plus avant sur ce qui facilite ces relations d'engendrement et de contrôle. Certes la diversité des éléments les entretient « naturellement », mais le mécanisme qui la rend opératoire est plus subtil. En effet, pour que les éléments assument pleinement les quatre postures familiales – mère, enfant, grand-père, petit-fils – qu'ils occupent à tour de rôle et qui les rendent solidaires, ils doivent posséder, à l'interne, les qualités qui relèvent de leurs congénères. Ce qui revient à dire que chaque élément doit posséder, dans des proportions différenciées, les qualités des quatre autres pour pouvoir exprimer celles qu'il possède en propre et les pousser à leur plus haut degré d'expression. Tout se passe comme si chaque Élément possédait des *ambassades* des autres en son sein.



Ce raisonnement est d'une extraordinaire souplesse en raison de l'étendue des combinaisons possibles. En effet, cet aspect de la théorie, que l'on appelle « ***l'élément dans l'élément*** », repose sur l'idée que l'efficacité d'un système basé sur la diversité tient à l'omniprésence de cette diversité à toutes les échelles.

Si on détaille une fonction particulière de l'entreprise (par exemple la fonction RH elle-même en Terre), on trouvera ainsi :



Chaque élément évoque un monde dont la logique participe à la construction des autres mondes :

- ✓ Le Bois exprime en son propre sein et chez les autres la logique de ce qui met en mouvement et fait croître.
- ✓ Le Feu, celle de ce qui stabilise, unifie et organise.
- ✓ La Terre, celle de ce qui lie, nourrit, transforme et assimile.
- ✓ Le Métal, celle de ce qui juge, élimine, condense et formate.
- ✓ L'Eau, celle de ce qui accumule, transforme et féconde.

II – Présentation des Cinq Éléments

Les Cinq Éléments, en tant que visions du monde, constituent de fait cinq espaces-temps. Chacune des intelligences correspond à une temporalité bien définie :

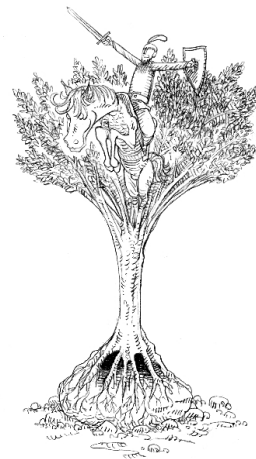
- ✓ Le bois marque les débuts, le matin, printemps des choses.
- ✓ Le feu les temps de culmination, le midi, l'été.
- ✓ La Terre, la maturation, le début de l'après midi, l'automne indien et les intersaisons en général.
- ✓ Le Métal, le déclin ou la contraction, la soirée, l'automne.
- ✓ L'eau, la fin et le renouveau, la nuit, l'hiver.



Le Bois : la conquête. Puissant dans ses réserves (que lui apportera l'Eau), le Bois agrandit son territoire : il repousse les limites établies. L'image est celle de la graine qui trouve son chemin, coûte que coûte, du fond de la terre vers le ciel. En chaque graine, il y a l'espérance d'un arbre. Le Bois est audacieux, souple et imaginatif. Il aime le mouvement. Il agrandit le territoire et repousse sans cesse les frontières. Il ne craint pas la douleur qui mesure sa conquête : ni les marins, ni les alpinistes ne démentiront. Dans l'Empire, le Bois est **le Général**. Si l'on a trop de Bois, on est

facilement instable et on épuise son entourage... Si l'on en manque, on est vite replié sur soi-même et facilement envahi. Dans la démarche créative, le Bois est audacieux voire téméraire et pour lui, « qui veut la fin veut les moyens »... Rien ne l'arrête (et, en dernier recours, sûrement pas le respect des règles !).

*Je suis la graine qui meurt et croît
J'invente les chemins sous terre
Et je remonte à la lumière
Les rêves fous des plus grands rois
Mon impatience ronge le marbre
En moi, l'espérance de l'arbre
Mes conquêtes pour seule foi*





Le Feu : l'organisation globale. A partir de ce que lui rapporte le Bois de façon éparse, le Feu formule un projet, collectif, grâce à son écoute, à ses qualités d'orateur et à son sens de l'intérêt général. L'image est celle de la culmination : imaginer les possibles les plus hauts en réunissant ce qui est épars. Le Feu connecte les parties avec le tout, à l'aise avec l'abstraction. Organisateur et rassembleur, il mène les choses à

leur apogée. Le Feu réalise les épissures des marins¹ : il dé-tresse deux cordes à assembler pour en re-tresser les brins en une seule corde. Ce faisant, il invente une solidarité inédite, un « tout » qui ne perd pas les qualités intrinsèque de chacune de ses parties. Dans l'Empire, le Feu est **l'Empereur**. Trop de Feu induit une posture dictatoriale : tout savoir, tout régenter. Un manque de Feu provoque le chaos : pas de but, pas de sens du collectif. Dans la démarche créative, le Feu est connecté au sens global et veille au bien collectif, à « l'écologie de la solution » c'est à dire à son impact sur l'environnement général.

*Je suis le Feu qui tient le Bois
Qui donne sens à ses conquêtes
Je suis l'écoute, je suis la fête
Car tout culmine dans mes lois
J'ai besoin d'éclairer le monde
Et de faire qu'il danse sa ronde
Mes cendres fécondent la joie !*



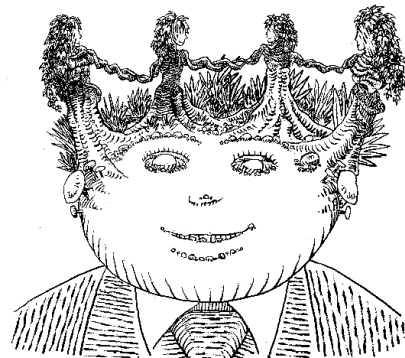
¹ Cette image de l'épissure a été développée par Michel ROUX, dans le cadre d'un travail en collaboration avec Jean-Louis LE MOIGNE, cf. Michel Roux, *Inventer un Nouvel Art de vivre*, L'Harmattan, 2002.



La Terre : l'expérience réelle. La Terre fait en sorte que l'organisation produite par le Feu porte des fruits : d'en « puissance », la vision du Feu passe en « acte ». Créatrice de liens, optimiste, généreuse, elle encourage et réduit les différences : elle produit, elle « fait ». L'image est celle de la vie qui éclot partout où c'est possible.

Avec le temps, la terre rend semblables l'animal, le végétal et le minéral. La Terre est patiente et aime la concorde : elle est créatrice de liens. Elle intègre les différences, elle comprend chacun dans sa singularité. Elle agit volontiers en mobilisant les sens. Douceur et bien-être sont sa signature. Dans l'Empire, la Terre est **le Diplomate**. Mais ce pourrait être aussi le Paysan qui, laborieusement, entre le Mendiant et l'Empereur, fait patiemment son œuvre. La Terre est « entre » : médiatrice. Trop de Terre peut immobiliser et masquer les divergences. Pas assez de Terre rend impossible la rencontre de l'altérité, l'incarnation. Dans la démarche créative, la Terre cherche la conciliation, les idées qui se complètent et qui réduisent les tensions. Elle expérimente pragmatiquement.

*Je suis la Terre. Pour seule foi
Je vis ici et maintenant
Le différent s'unit en moi
Tout dort, quand je pétris le temps
Mon rire espère et crée le lien
Entre l'infini et le rien
J'ai pris le vivant sous mon toit*

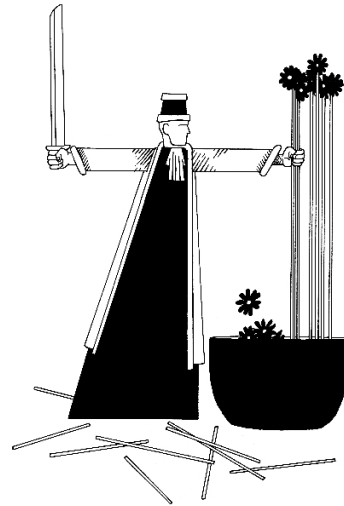




Le Métal : le choix, la contraction. Le Métal observe ce que la Terre a produit et n'en conserve que ce qui est pérenne. L'image est celle du vigneron qui vendange : d'une part, il trie les grains de raisin et en refuse certains ; d'autre part, il supprime les pieds de vignes qui ne produisent rien de durable. Le Métal a une très grande rigueur. Son éthique est incontestable. Il ne

conserve que ce qui présente un intérêt pour le collectif, au-delà des expériences et des espoirs généreux de la Terre. Le reste épuise et distrait. Le Métal l'élimine donc. Dans l'Empire, le Métal est **le Juge**. Trop de Métal assèche et l'Empire devient aride. Trop peu de Métal rend tout inconsistant et instable. Dans la démarche créative, le Métal porte l'exigence du rapport à la réalité et, lorsqu'elles existent, du respect des règles de l'Art...

*Je suis le Métal et je crois
Qu'il faut mettre mesure en tout
Part de la raison, part des fous
Je fais tout ce qui durera
Voici que je sépare encore
Le plomb et sa promesse d'or
En l'alpha, je vois l'oméga*

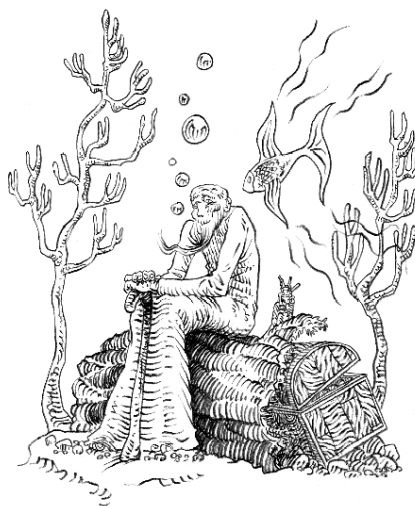




L'Eau : la thésaurisation. Ce que le Métal a conservé est durable et bon. L'Eau en accumule les trésors et les bénéfices, sur la durée longue : vision, valeurs, culture, méthodes, richesses. L'image est celle du Vieillard que l'on vient consulter car il n'a plus d'enjeu personnel : il est à la fois libre et sage. L'Eau est discrète. Elle sait qu'il faut cent ans pour faire un chêne centenaire : tous les engrais du monde n'y changeront rien. Elle n'étale ni sa puissance ni ses richesses. Elle est même d'autant plus discrète que sa

puissance est grande. Dans l'Empire, l'Eau est **le Sage**. Trop d'Eau, inemployée, stagne et croupit. Elle fait alors pourrir ce qu'elle touche. Trop peu d'Eau rend éphémère toute action entreprise. Dans la démarche créative, l'Eau importe les solutions d'autres univers. Elle relativise et dédramatise le problème. Elle se sert de sa culture, immense, pour inventer.

*Je suis l'Eau. Je suis le très bas
A la source de chaque essence
Invisible en chaque présence
Je suis le point vers où tout va
Hors du temps, sans peur et sans haine
Je fais rencontrer mort et graine
Pour inverser vie et trépas*



Pour appréhender ce modèle du monde, l'approche poétique crée une compréhension intuitive et parlera simplement « au cerveau droit ».... Voici, *in extenso*, le poème apparu au fil de la présentation des Cinq Eléments² :

² Olivier BERUT, « La Roue, *ad libitum* », extrait d'un triptyque à paraître prochainement.

Je suis la graine qui meurt et croît
 J'invente les chemins sous terre
 Et je remonte à la lumière
 Les rêves fous des plus grands rois
 Mon impatience ronge le marbre
 En moi, l'espérance de l'arbre
 Mes conquêtes pour seule foi



Je suis le Feu qui tient le Bois
 Qui donne sens à ses conquêtes
 Je suis l'écoute, je suis la fête
 Car tout culmine dans mes lois
 J'ai besoin d'éclairer le monde
 Et de faire qu'il danse sa ronde
 Mes cendres fécondent la joie !



Je suis la Terre. Pour seule foi
 Je vis ici et maintenant
 Le différent s'unit en moi
 Tout dort, quand je pétris le temps
 Mon rire espère et crée le lien
 Entre l'infini et le rien
 J'ai pris le vivant sous mon toit



Je suis le Métal et je crois
 Qu'il faut mettre mesure en tout
 Part de la raison, part des fous
 Je fais tout ce qui durera
 Voici que je sépare encore
 Le plomb et sa promesse d'or
 En l'alpha, je vois l'oméga



Je suis l'Eau. Je suis le très bas
 A la source de chaque essence
 Invisible en chaque présence
 Je suis le point vers où tout va
 Hors du temps, sans peur et sans haine
 Je fais rencontrer mort et graine
 Pour inverser vie et trépas



Le tableau ci-après reprend, plus rationnellement – pour le cerveau gauche ! -, les principales données sur les Cinq Éléments.

	Le Bois	Le Feu	La Terre	Le Métal	L'Eau
Archétype	Le Stratège	Le Souverain	La Conciliation	L'Ordonnateur	La Sagesse
Raison d'être	Conquérir !	Donner du sens, organiser l'action collective.	Faire émerger les points communs au sein de l'altérité, tisser des liens.	Ôter ce qui est en trop, vivre dans la juste frugalité pour permettre la pérennité.	Tirer les enseignements et connaître pour donner discrètement l'énergie.
Aptitudes	Mouvement. Audace. Courage. Imagination. Performance.	Ecoute & parole, intelligence collective. Garant de l'unité.	Médiation. Intègre par imprégnation. Donne du bon temps. Assure les transitions.	Ethique. Rigueur. Rapport au réel. Repère et fixe l'essentiel.	Thésaurisation. Fécondation. Clairvoyance. Permission. Fait durer.
Image	La graine perce le sol et trouve son chemin vers le ciel.	Une grande écoute et un sens de la vision permettent une parole qui fédère, mobilise et met en mouvement par le partage du sens.	La recherche des points communs : animal, minéral et végétal se réduisent aux mêmes composants.	La pérennité exige la renonciation : il faut se séparer de ce qui ne porte pas de fruits et savoir cueillir les fruits mûrs.	La durée permet d'accumuler l'énergie nécessaire à la continuité ; cette énergie se donne sans faire de bruit.
Effet principal	La croissance	La culmination	La fécondation	La contraction	La gestation
Limites	Obsédé par l'action ; confond l'intérêt personnel avec le projet commun.	Veut tout gérer, tout comprendre et peut s'ingérer partout.	Veut l'entente à tout prix, y compris la paralysie.	Son esprit analytique et méthodique peut désertifier à force de réduire...	Gravité excessive, austérité, manque d'extériorisation.
Défaut par excès	Epuisement.	Mégalomanie.	Immobilisme.	Dureté.	Pourrissement.
Défaut par manque	Envahissement.	Chaos.	Rigidité.	Inconsistance.	Pas d'endurance.

Tableau 1 : Présentation des Cinq Éléments.

III – Harmoniser les cinq Éléments en fonction des cycles de vie de l'entreprise

Pour approfondir la compréhension des Cinq Éléments, quelques analogies sont faites, dans le tableau 2 ci-après, au sein de différents univers : la temporalité des saisons (en n'oubliant pas les intersaisons dont nous ne connaissons plus guère que l'été indien) ; l'orientation de l'espace ; les cinq sens ; le monde de l'entreprise ; le corps humain ; les émotions... Certaines

de ces analogies s'enracinent dans la médecine chinoise et nécessiteraient de nombreuses explications : je les cite donc pour mémoire.

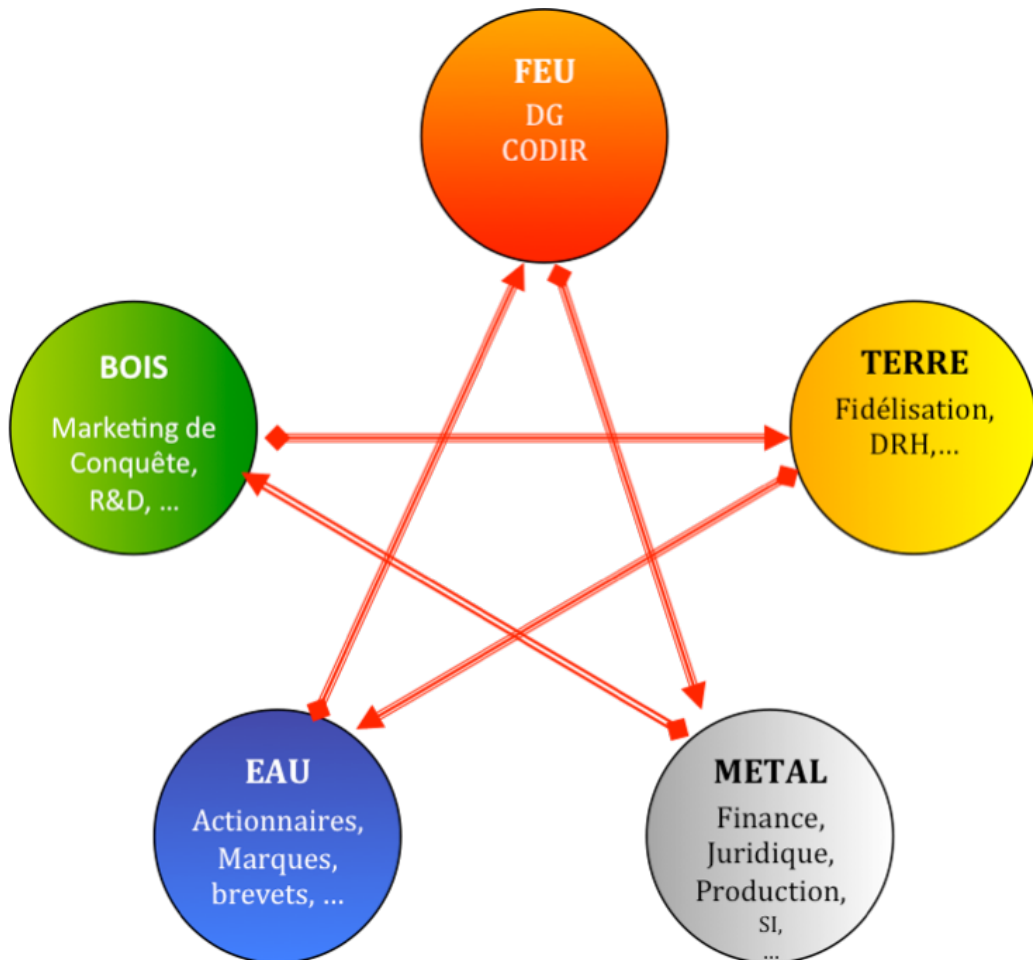
	Le Bois	Le Feu	La Terre	Le Métal	L'Eau
Personnage de l'Empire	Le Général	L'Empereur	Le Diplomate	Le juge	L'Ancêtre
Moment de la journée	matin	midi	La sieste !	La fin de journée	nuît
Fonctions en entreprise ³	Marketing de conquête ; R&D	DG et CODIR	DRH, Marketing de Fidélisation	Juridique, Finances ; Informatique ; Logistique.	Actionnaires ; culture ; savoir-faire et brevets
Moment de l'année	Le printemps	L'été	Les intersaisons	L'automne	L'hiver
Orientation	Est	Sud	Centre	Ouest	Nord
	Foie	Cœur	Rate-Pancréas	Poumons	Reins
Analogies avec le corps	Vésicule biliaire	Intestin grêle	Estomac	Gros Intestin	Vessie
	Vue	Toucher	Goût	Odorat	Ouïe
Emotion	Colère	Joie	Inquiétude	Tristesse	Peur
Climat	Vent	Chaleur	Humidité	Sécheresse	Froid

Tableau 2 : Quelques analogies avec les Cinq Eléments.

³ Une nouvelle fois, cf. le livre de Michel ROUX, op. cité, pour creuser cet aspect.

IV – Applications à l'entreprise.

L'analogie avec les fonctions de l'entreprise se résume donc ainsi :



En conséquence, chaque période de la vie d'un être singulier ou collectif, d'un individu, d'un service ou d'une entreprise est placée sous l'égide particulière d'un Élément. Ce qui revient à dire que le diagnostic et les processus de réorganisation envisagés doivent en tenir compte : on n'harmonise pas l'empire de la même manière en fonction des « saisons » et des « cycles de vie ».

La saison du Bois correspond aux phases de percée et d'agrandissement. Elle caractérise les jeunes entreprises qui démarrent leur activité et partent à la conquête de leur marché. Mais aussi, les entreprises anciennement implantées, qui connaissent un « nouveau printemps », soit :

- ✓ Quand elles achètent des concurrents en lançant des OPA amicales ou non.
- ✓ Quand elles se lancent dans de nouveaux secteurs d'activité - l'actualité nous en a donné un bel exemple avec les acquisitions de grands groupes dans le secteur des « nouvelles technologies ».
- ✓ Quand, elles introduisent une nouveauté « révolutionnaire » en restant dans leur propre branche.

La saison du Feu pense sa croissance, non plus comme le résultat d'une extension des activités, mais comme l'aboutissement d'un procès de réorganisation, visant à créer une synergie entre ce qui a été acquis.

A ce stade, il s'agit précisément « d'arrêter » l'expansion pour mieux intégrer les diverses composantes. L'intelligence Feu a pour mission de repérer les forces en présence, à travers leur diversité, pour faire en sorte que leurs modes d'action se renforcent et coopèrent.

La saison de la Terre intervient dans la mouvance de la précédente. En effet, le Feu a mis en place une intelligence collective, qui reste un peu abstraite, dans la mesure où elle s'est attachée à concevoir une « organisation », qui lie et maintient les composants de l'entreprise en se situant au niveau des « structures ». Pendant la phase Terre, il s'agit de « laisser se développer » entre ces « blocs », un « ciment », un « liant » informel qui donne aux procès d'interfaçage un visage plus « humain ». La saison « Terre » est celle des « hommes », des liens « personnalisés », de « proximité », qui se déploient dans toutes les dimensions, et pas seulement professionnelles : pendant cette période, on se repose, on soigne et on digère ; les gens se rencontrent, échangent ; la bonne humeur s'installe. Cette ambiance chaleureuse est propice à de nouveaux gains de productivité qui procèdent de l'adhésion du personnel à l'entreprise.

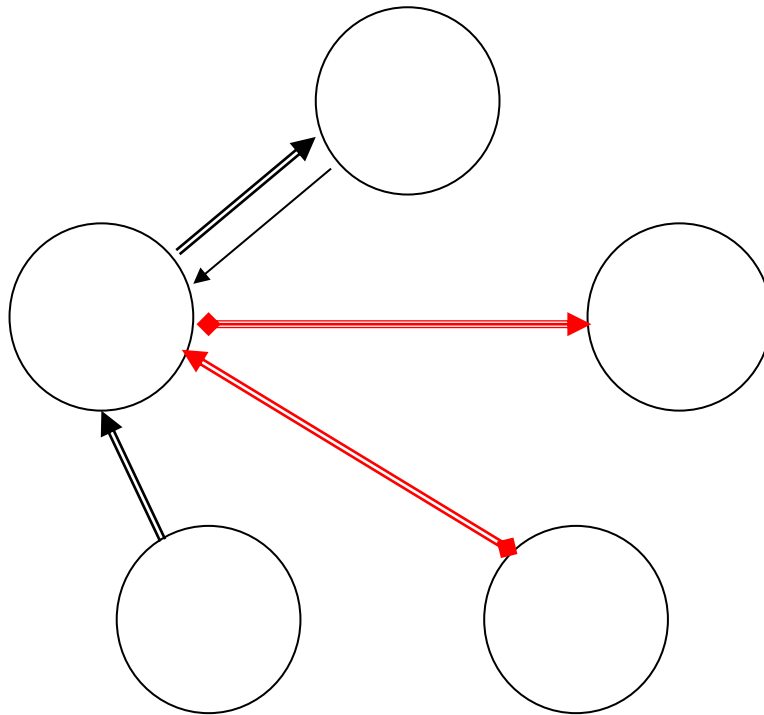
La saison du Métal est la plus connue de tous, tant cet Élément est survalorisé en permanence, donc à tort, dans la mesure où il faut « cinq saisons » pour faire une année ! La saison du Métal n'a lieu d'être qu'après celle de la Terre, quand il faut « condenser », « contracter » son activité, pour préserver « l'essentiel » en le « fixant » et le « normant ». Il faut d'abord laisser la vie s'exprimer dans les moindres interstices avant de décider de ce qui devra être conservé et de le mettre en forme.

La saison de l'Eau concerne les entreprises qui évoluent dans un « régime de croisière ». Elles ont conquis un marché (Bois) et se sont structurées (Feu), elles ont peaufiné l'interfaçage de leurs services et soigner les relations humaines (Terre), elles ont normalisé leurs façons de fonctionner dans un esprit de rentabilité gestionnaire (Métal), et depuis, elles « ronronnent » dans un mode de vie hivernal, vivant de leurs acquis - savoir-faire reconnu, prestige et capital. Quand elles ont atteint une taille plus que respectable, ce sont les sociétés que les conseils boursiers présentent comme des valeurs refuges, de « fonds de portefeuille ».

D'une manière générale, les Cinq Éléments sont amenés à occuper tour à tour cinq postures en fonction des « saisons », selon les principes suivant :

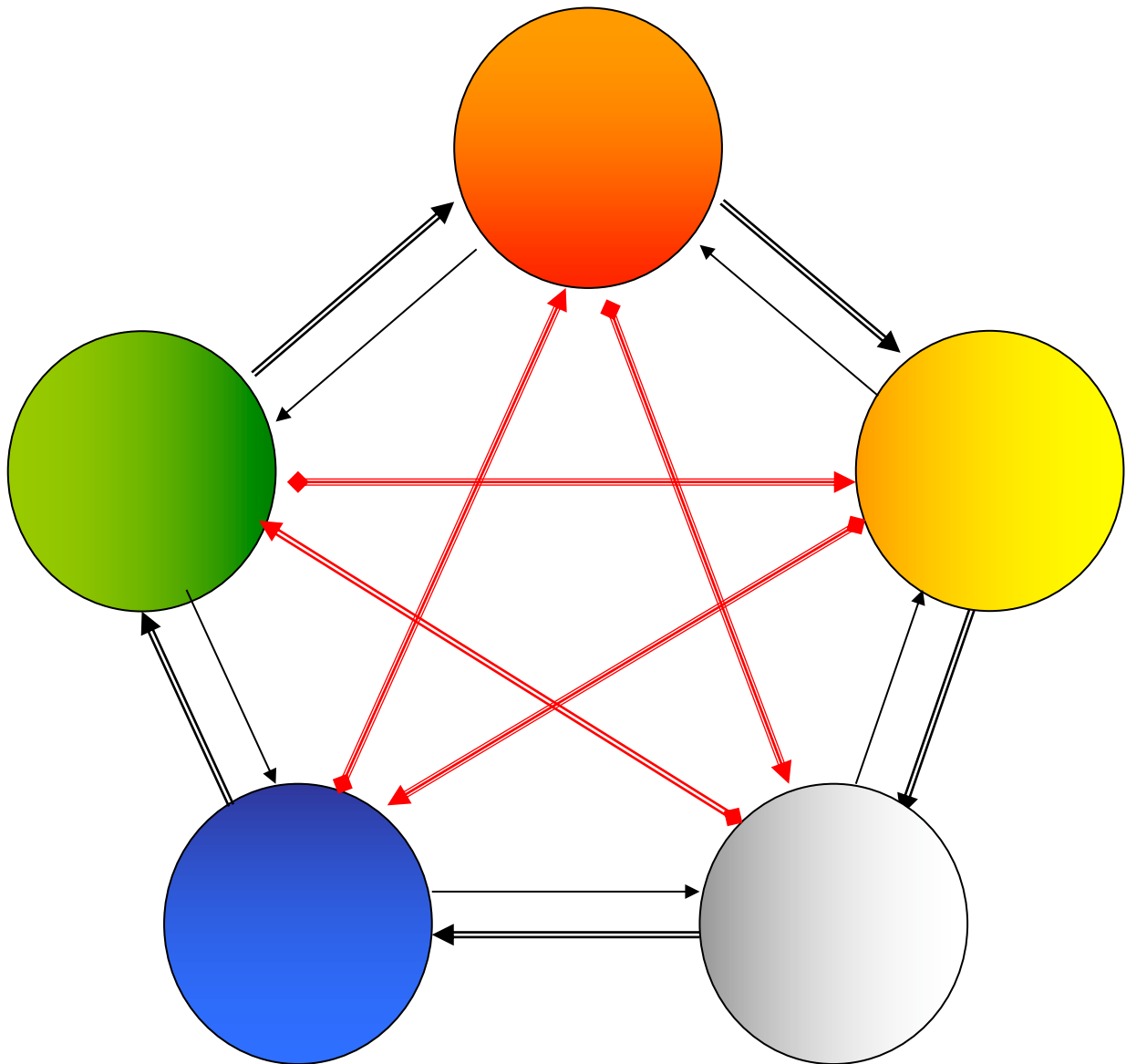
- ✓ Pendant « sa » saison, un dynamisme est dit « en règne », en position de souverain.
- ✓ Son enfant doit « l'assister », en tant que « Dauphin ».

- ✓ Sa mère, qui a « impulsé » sa croissance est « en repos » ; il est normal qu'elle soit épuisée, mais il ne faut plus la solliciter.
- ✓ L'Elément qui le domine en tant que grand-père, voit son pouvoir occasionnellement limité, il est dit « en détention » et n'agit qu'en tant que « Conseil ».
- ✓ Il peut mettre « à mort », le cas échéant l'Elément qu'il domine, à savoir son petit-fils. Ce qui revient à dire plus pacifiquement, qu'il n'est pas temps pour cette énergie de se manifester.



Ces considérations, qui introduisent la logique des Cinq Eléments dans les rythmes de la vie de l'empire, postulent que, pour créer de l'harmonie, il faut accepter un déséquilibre passager dans les relations entre les Cinq Intelligences.

On peut donc illustrer ainsi une entreprise idéale où toutes les Directions coopèrent conformément à leurs missions :



Application :

- Organisation et fonctionnement, culture managériale.
- Management des Hommes et des Projets (coopération)
- Créativité, (cf. *Créativité et innovation avec les 5 Éléments chinois*, Olivier BERUT, le Chariot D'Or).
- ...

ANNEXES

Tableau 1 – Les phases ou saisons

Phase s	Expansion Bois	Culminatio n Feu	Mûrisseme nt Terre	Contractio n Métal	Fin/naissanc e Eau
Bois	Règne Souverain	Repos	Détention Conseil	Mort A l'écart	Assistance Dauphin
Feu	Assistance Dauphin	Règne Souverain	Repos	Détention Conseil	Mort A l'écart
Terre	Mort A l'écart	Assistance Dauphin	Règne Souverain	Repos	Détention Conseil
Métal	Détention Conseil	Mort A l'écart	Assistance Dauphin	Règne Souverain	Repos
Eau	Repos	Détention Conseil	Mort A l'écart	Assistance Dauphin	Règne Souverain

Tableau 2 - Les aptitudes qu'apportent chaque Intelligence

Bois	L'intelligence et l'élan de la conquête et/ou de l'innovation.
Feu	L'intelligence synthétique qui unifie et gouverne dans l'intérêt de tous.
Terre	L'art de gérer les relations de proximité et d'assurer les transitions.
Métal	L'aptitude à recentrer les choses sur un essentiel et de les fixer.
L'Eau	L'art de stocker les énergies vitales et de faire durer.

Tableau 3 - Les limites de chaque Elément

Bois	Le côté unidirectionnelle qui lui fait confondre le projet commun et l'aventure personnelle.
Feu	Son ingérence et son entêtement hégémonique à vouloir toujours globaliser et tout comprendre.
Terre	Son obsession à vouloir maintenir tout le monde soudé dans la bonne humeur, au prix d'une certaine immobilité.
Métal	Le travers d'un esprit trop analytique et méthodique qui, à force de réduire, désertifie.
L'Eau	L'excessive gravité et austérité, le manque d'extériorisation.

Tableau 4 - Les adjectifs qui dénotent les qualités des produits et des services fournis par chaque Elément.

Bois	Innovant, original et performant.
Feu	Complet, multi-usages, intégré.
Terre	Facile d'usage, apaisant, sympathique, interactif.
Métal	Pratique, fonctionnel, économique, fiable.
L'Eau	Résistant, de qualité, durable.

Tableau 5 - Les déficits apparents d'un Élément et leurs interprétations

Déficit de	Bois	Feu	Terre	Métal	Eau
Bois	Faiblesse propre	Finalise mal		Contrôle trop	N'alimente pas
Feu	N'alimente pas	Faiblesse propre	Finalise mal		Contrôle trop
Terre	Contrôle trop	N'alimente pas	Faiblesse propre	Finalise mal	
Métal		Contrôle trop	N'alimente pas	Faiblesse propre	Finalise mal
Eau	Finalise mal		Contrôle trop	N'alimente pas	Faiblesse propre

Tableau 6 - Les excès apparents d'un Élément et leurs interprétations

Excès de	Bois	Feu	Terre	Métal	Eau
Bois	Excès propre	Ne sollicite pas assez		Contrôle insuffisant	
Feu		Faiblesse propre	Ne sollicite pas assez		Contrôle insuffisant
Terre	Contrôle insuffisant		Faiblesse propre	Ne sollicite pas assez	
Métal		Contrôle insuffisant		Faiblesse propre	Ne sollicite pas assez
Eau	Ne sollicite pas assez		Contrôle insuffisant		Faiblesse propre

Tableau 7 - Quelques belles complémentarités gagnantes

	Eau	Bois	Feu	Terre	Métal
Le créateur	+++	+++	neutre	-	-
L'ingénieur	++	++	neutre	neutre	++
Le directeur commercial ou de la R&D	++	++	++	neutre	+
Le conseiller	+++	++	++	-	neutre
Le président	+++	-	+++	++	-
Le ministre	neutre	-	++	++	++
Le diplomate	++	-	neutre	+++	++
Le DRH	neutre	-	+	+++	+
Responsable de communication	+	+++	neutre	+++	neutre
Le directeur technique	neutre	-	+	+	+++
Le technicien	++	+	neutre	neutre	+++
L'intendant	+++	neutre	neutre	neutre	+++
L'actionnaire	+++	++	+	neutre	neutre

Applications & Bibliographie

Sur la Chine :

- *Cinq méditations sur la Beauté, François CHENG (Seuil ?)*
- *Le Discours de la Tortue, Cyril Javary, Albin Michel.*

Sur l'entreprise :

- *Organisation et fonctionnement, culture managériale.*

Ouvrages d'Olivier BERUT

Les Animaux créatifs, faire jaillir des solutions avec les inventions de la vie, en coauteur avec Steeve Grossman, Insep Consulting Éditions, Paris, 2007.

Créativité et innovation avec les Cinq Éléments chinois, 2011, Préface de Jean Duforest, Éditions Chariot d'Or, Paris, 2011.

Manifeste de Katalyz, discours aux étudiants de l'Iteem, École centrale de Lille, LaGCM.com, Tourcoing, 2013.

Contribution au Dictionnaire critique de la RSE, sous la direction de Nicolas Postel et Richard Sobel, Presses Universitaires du Septentrion, Lille, 2013.

L'entreprise en Cinq Agir, libérez les énergies de votre organisation grâce à la sagesse chinoise !, préface Gérard Mulliez, présentation Cyrille J.-D. Javary, La Guilde des Créateurs de Mondes / Germe, 2015.

- *Management des Hommes (cf. Manager avec les Cinq Éléments, Michel ROUX, Dunod) et des Projets (coopération)*
- ...

Olivier BERUT

+ 33 (0)6 23 07 11 17

oberut@onpeutparfairelemonde.com