

Extrait du Projet 22

<http://www.projet22.com/paranormal/articles/philosophie-orientale.html>

Les philosophies orientales et le management de projet

- Enquete sur le paranormal - Articles -

Date de mise en ligne : mardi 20 mars 2012

Description :

Comparaison entre les formes de pensée orientales et occidentales.

Projet 22

L'Asie est à la mode, elle inspire différentes émotions : de la passion pour la cuisine asiatique, de la fascination pour le bouddhisme, de la compassion pour les Tibétains, de la crainte par rapport à la Chine montante, de la fascination pour les mille facettes de l'Inde... Certains intellectuels se sont posés la question de savoir si les Droits de l'Homme pouvaient s'appliquer à la culture chinoise. D'autres n'ont pas hésité à traduire les textes de Lao Tse et de Confucius, les mangas japonais en français. Certes, les problèmes qui se posent à un jeune chinois ou à un jeune japonais sont différents de ceux d'un jeune occidental, les solutions qu'ils trouvent également, mais les chaînes de raisonnement ou les algorithmes qu'ils utilisent pour penser sont-ils différents des nôtres ? Nous voulons montrer que certaines formes de pensée, utilisées chez les philosophies traditionnelles de l'extrême-orient se retrouvent dans les théories du management moderne.

Les aphorismes de *L'Art de la guerre* de Sun Zu (6e siècle av. J.-C.) se retrouvent dans les écoles de commerce et les manuels de management. Les tactiques du général chinois servent à gagner des marchés dans la "guerre économique".

De même, le management de la qualité totale, inventé au Japon en 1949, aussi appelé toyotisme du nom de l'entreprise japonaise qui l'a utilisé, a été copié par les entreprises françaises pour améliorer leurs performances. Les méthodes utilisées (juste-à-temps, cercles de qualité, polyvalence et responsabilité des salariés...) devaient permettre d'atteindre les cinq zéros (zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro stock, zéro délai). Les méthodes de travail ont été reprises sans remettre en cause l'organisation hiérarchique des entreprises occidentales, alors que les méthodes japonaises (cercles de qualité, *kaizen*, *kanban*) demandaient un système de communication horizontal, un retour des régulier des ouvriers sur le nombre de pièces dans les ateliers pour réguler le flux de production, par exemple. Dans les entreprises industrielles françaises, les décisions continuent à venir d'en haut, les bureaux des méthodes sont séparés des ouvriers, les "cols blancs" des "cols bleus". Le constat est le même dans les entreprises du tertiaire [1]. Les méthodes peuvent être transposées d'une culture à l'autre sans l'esprit qui les accompagnait.

Dans le domaine de la prévention des risques, on trouve également une méthode japonaise qui a été reprise en Occident dans toutes les écoles de management et les UFR de sociologie des organisations : le diagramme en "arrête de poisson", plus ou moins détaillé selon les besoins, permet en effet d'identifier les causes possibles de dysfonctionnement.

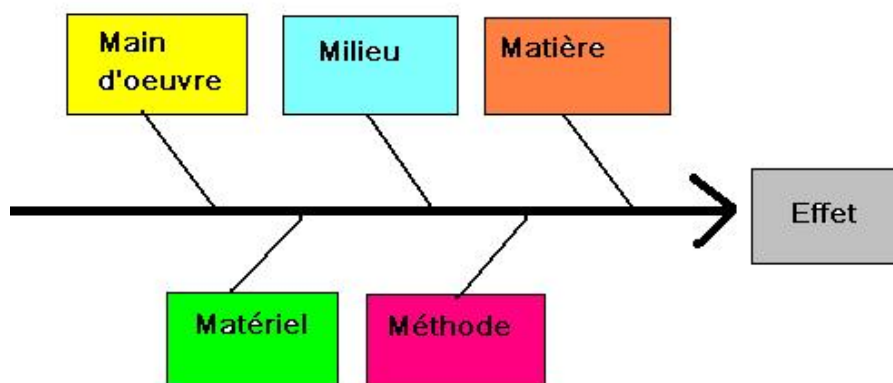


Diagramme d'Ichikawa - Méthode des 5M

Le mot "effet" est ici un problème, puisque c'est ce que le diagramme cherche à identifier ou à éviter. Les

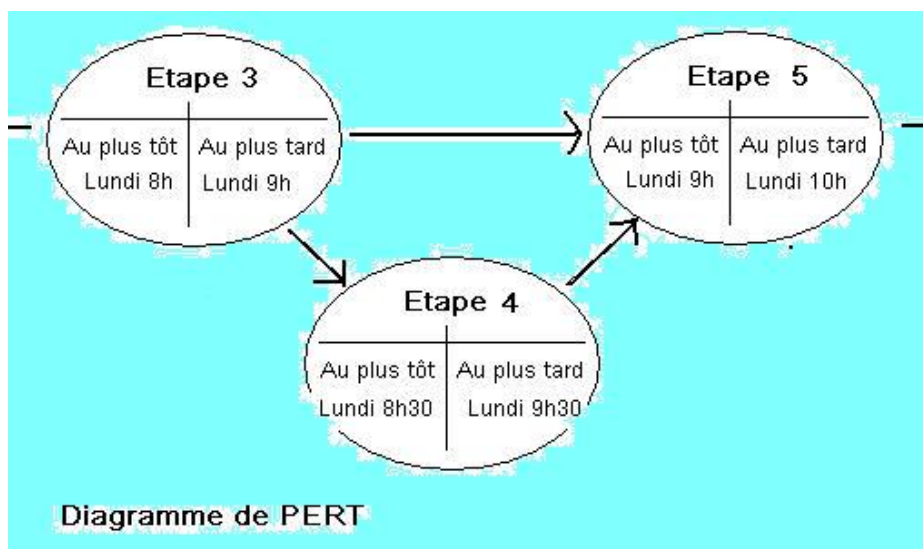
syn-di-ca-listes ont utilisé ce dia-gramme pour défendre des opé-ra-teurs sur machines accusés de négli-gence, pour montrer que la res-pon-sa-bilité d'un accident pouvait être dus à plu-sieurs fac-teurs de ris-que dans l'en-tre-prise. Evi-demment, plus on remonte la chaîne des causes, plus on dilue la responsabilité.

Par exemple, un avion qui s'écrase peut être dû au manque du vigi-lance du pilote, au manque de com-mu-ni-cation avec ses équi-piers, au manque d'information de la part de la tour de contrôle, aux condi-tions de travail, à l'absence de révi-sion tech-nique de l'appareil le mois dernier, à un pro-blème de fabri-cation, à un mauvais recru-tement, à un pro-blème de for-mation des pilotes, etc.

Chez les Indiens, la notion de karma fonc-tionne de la même manière : l'homme n'est pas res-pon-sable de tous les mal-heurs qui lui arrivent, cer-tains découlent des erreurs qu'il a pu faire ou du mal qu'il a pu causé dans une vie anté-rieure, etc. La res-pon-sa-bilité indi-vi-duelle est tou-jours là, mais la chaîne est tel-lement longue qu'il ne sert plus à rien de savoir ce qui a causé le malheur actuel, il faut sim-plement chercher à le réparer et à s'améliorer dans le présent.

La suc-cession de causes et d'effets trouve une inci-dence pra-tique dans le mana-gement de projet. La méthode PERT (*Pro-gramm Eva-luation and Review Technic*) permet en effet de plan-nifier un projet en fonction de la durée minimale et de la durée maximale de chacune des tâches à accomplir. Cer-taines tâches ne peuvent com-mencer que si cer-taines étapes ont été validées. La méthode PERT fait éga-lement appa-raître cet engrenage ou la dépen-dance des actions entre elles [2].

Par exemple, à quelle heure puis- je arriver au travail (étape 3), sachant que je dois d'abord déposer mon enfant à l'école (étape 2) et qu'il y a des bou-chons le matin (étape 1) ?



Ces schémas per-mettent à la fois de diviser un système com-plexe en unités plus simples (ce que conseillait déjà Des-cartes dans sa *Méthode*) et de per-mettre à l'homme d'intervenir sur les dif-fé-rentes étapes, soit pour l'améliorer soit pour pré-venir les ris-ques pro-fes-sionnels. Une suc-cession d'évène-ments peut être for-ma-lisée de dif-fé-rentes manières, plus ou moins pré-cises, mais il ne fait pas de doute qu'il existe tou-jours des causes et des effets. C'est l'existence de cette relation de cau-salité qui permet à l'homme de com-prendre le phé-nomène et d'agir sur lui.

Selon la phi-lo-sophie indienne, tous les évène-ments du monde ont une cause et un effet, le monde peut donc se réduire à une relation de cause à effet. Les phé-no-mènes perçus sont imper-ma-nents, ils se trans-forment et

dis-pa-raissent, qu'il s'agisse des phé-no-mènes de la nature, des êtres vivants, de leurs pensées ou de leurs créa-tions [3]. Les phé-no-mènes n'émanent donc pas de sub-stances concrètes et per-ma-nentes, qui se suf-fi-raient à elle- même, indé-pen-dantes des autres phénomènes.

Au contraire, tous les phé-no-mènes sont imbriqués les uns dans les autres, ce qu'affirme aujourd'hui la théorie du chaos, et les par-ti-cules de matière ne sont pas vé-ri-ta-blement séparées, ce que montre l'expérience des fentes de Young [4]. Le temps lui- même est une dimension. L'espace, le temps et la matière sont cor-ré-lés et se sou-tiennent les uns les autres. Il n'y a pas de début ou de fon-dement à cet univers qui n'appartienne au schéma de l'univers lui- même ; il n'y a donc pas de début ou de fin en dehors de l'univers ; il n'y a donc tout sim-plement ni début ni fin.

Des phy-si-ciens envi-sagent d'ailleurs le Big Bang comme une pro-ba-bilité de Big Bang : le Big Bang se serait produit dans un "temps ima-gi-naire" [5] Stephen HAWKING va même plus loin :

Cela pourrait induire que ce que nous nommons temps ima-gi-naire est en réalité le temps réel, et que ce que nous nommons temps réel n'est qu'une figure de notre ima-gi-nation. Dans le temps réel, l'univers a un com-men-cement et une fin à des sin-gu-la-rités qui forment des fron-tières dans l'espace-temps et aux-quelles les lois se dis-solvent. Mais dans le temps ima-gi-naire, il n'y a ni sin-gu-larité ni bord. Alors peut- être que ce que nous appelons temps ima-gi-naire est- il en réalité beaucoup plus fon-da-mental, et que ce que nous appelons temps réel, juste une idée que nous avons inventée pour nous aider à décrire ce à quoi l'univers res-semble. [6]

Les propos de Stephen HAWKING ont également des consé-quences pour notre conception de l'espace : dans un univers où l'espace et le temps sont liés, la sin-gu-larité qui dans l'espace-temps sépare le bord d'une table de sa surface plate n'est guère dif-fé-rente de celle qui sépare le moment où l'eau chauffe du moment où émerge la pre-mière bulle [7]. D'un point de vue mathé-ma-tiques, les formes géo-mé-triques ne sont que des chiffres.

La position envi-sagée par le célèbre phy-sicien est celle de l'idéalisme : les phé-no-mènes n'existent jamais par eux- mêmes mais par rapport à un esprit qui les pense, mais s'agit-il néces-sai-rement du nôtre ? Le texte indien du Yoga-va-sishta, écrit pendant notre moyen âge, répond par la négative :

(...) la conscience que nous avons de "moi", "toi" et "lui" sont de fausses impres-sions dans notre esprit comme dans les contes mer-veilleux. Ainsi ces mon-tagnes, ces terres et ces mers, la révo-lution des jours et des nuits, des mois et des années, la connais-sance que ceci est un éon [*kalpa*] et que ceci n'est qu'un instant, la connais-sance que ceci est la vie et que ceci est la mort, tout n'est que la conception [erronée] de notre esprit. [8]

Dès lors, la question de savoir comment sortir de la chaînes sans fin de la souf-france et de la mort revient à se demander comment sortir de cette illusion ? Comment sortir de ce monde ?

(...) Il n'est besoin d'un long dis-cours pour te dire que l'esprit est le germe de l'arbre des actions. L'extirpation de ce germe dès le début empêche la crois-sance de l'arbre appelé le monde, ce qui contre-carre l'accomplissement des actes qui en sont les fruits. [9]

La notion "d'arbre des actions" nous fait penser à la fois au dia-gramme d'Ishikawa, à l'arbre de la connais-sance du bien et du mal de l'Ancien Tes-tament et à l'arbre Ygg-drasil de la mytho-logie nor-dique. Selon les tra-di-tions reli-gieuses, cet arbre peut être considéré comme la racine du monde ou le monde lui- même. Voir cet arbre revient à voir le code d'un site Internet : quand on le voit, le monde disparaît.

Il n'est aucun moyen de détruire notre conception erronée du monde, à l'exception de la totale extir-pation des visibles de notre vue. (...) Seule la vic-toire sur les sens permet de réa-liser la non- existence des objets de la vue. [\[10\]](#)

Une approche com-pa-ra-tiste nous amè-nerait à rap-peler que les voyants des dif-fé-rents mytho-logies sont aveugles dans ce monde : le voyant Tirésias dans la mytho-logie grecque, le dieu borgne Odin dans la mytho-logie nor-dique... De manière plus simple, les Anciens ont pres-senti que le monde visible ne pouvait pas coha-biter avec le monde invi-sible. Ils n'ont peut- être rai-sonné comme les phi-lo-sophes indiens sur la notion de causalité.

A l'inverse, les théories du mana-gement qui se basent sur cette notion ne s'interrogent pas sur la nature du monde dans lequel se déploie cette cau-salité : elles sont, d'une cer-taine manière, aveugles.

Il n'y a pas de réelle dis-con-ti-nuité entre la phi-lo-sophie orientale et le mana-gement de projet. La forme est iden-tique mais l'esprit est dif-fé-rent. Dans cet article, nous avons essayer de retrouver l'esprit des phi-lo-sophes indiens à partir de la phy-sique moderne et des méthodes modernes d'analyse des risques. Cet esprit peut sans doute être retrouvé de mille autres manières.

Les brah-manes hindous cher-chaient l'illumination par la médi-tation, c'est-à-dire en se rendant tem-po-rai-rement aveugles à ce qui les entourait. Sid-dhartha Gautama, plus connu sous le nom de Bouddha (L'éveillé), découvrit les limites de cette méthode. Elle ne faisait pas dis-pa-raître la souf-france des autres. Il choisit donc de trouver la cause de la souf-france et de l'enseigner aux hommes. Le boud-dhisme est une réponse parmi d'autres.

Si le monde est une illusion, ne nous enduit- il pas aussi sur de mau-voises pistes ? Le texte du Yoga-va-sishta - pour autant qu'on veuille y croire - nous rassure à ce propos :

C'est l'esprit qui est res-pon-sable de la ser-vitude, c'est qui lui est aussi res-pon-sable de la déli-vrance quand il s'immerge dans la connais-sance de Soi. [\[11\]](#)

Mais il reste une question : si nous sommes dans une illusion que notre esprit - quel qu'il soit - a créé, pourquoi l'avoir créé ? Un élément de réponse se trouve dans la scène de Matrix où Mor-pheus propose à Neo deux pilules [[12](#)] : la pilule rouge pour s'éveiller et la pilule rouge pour oublier et continuer à vivre sa vie...

Souhaitons- nous vraiment savoir ?

Le monde est étrange, vous ne trouvez pas ?

- [1] L'application du toyo-tisme dans les entre-prises fran-çaises n'a donc pas rem-placé le tay-lo-risme. Voir Danièle LINHART, La moder-ni-sation des entre-prises, Edi-tions La Décou-verte, coll. Repères Paris, 1994, 2004.
- [2] Le dia-gramme de Gantt a le même objectif.
- [3] C'est ce que les hin-douistes appellent *suññata*, la vacuité
- [4] Un photon envoyé à travers deux fentes produit deux marques, ce qui prouve que le photon est une onde. Si l'on veut détecter par où il est passé, on s'aperçoit qu'on a plus qu'une marque, c'est donc une par-ticule. La dualité onde- corpuscule ne signifie par que les par-ticules élémen-taires comme les photons et les élec-trons sont à la fois des ondes et des cor-pus-cules, mais qu'elles ne sont ni rien ni l'autre, comme le montrer *l'effondrement de la fonction d'onde* et la défi-nition du principe d'incertitude d'Heisenberg : les par-ticules observées font système avec l'observateur.
- [5] Le terme "ima-gi-naire" ne doit pas être pris au sens commun mais au sens de la phy-sique quan-tique, comme dans l'expérience mentale du Chat de Schrödinger.
- [6] Stephen HAWKING, *Une brève his-toire du temps*, Du big bang aux trois noirs, Ed. Flam-marion, p. 176- 177.
- [7] Voir René THOM, pas tant pour sa théorie des catas-trophes que pour ses travaux sur la morphogenèse.
- [8] Sagesses de l'Inde, Les textes fon-da-mentaux, in Le Point référé-nces, mars- avril 2012, Yoga-va-sishta, IV, 2, 8- 18 ; IV, 4, 1- 4 et 5- 9, p. 67.
- [9] "Sagesses de l'Inde", Les textes fon-da-mentaux, in Le Point référé-nces, mars- avril 2012, Yoga-va-sishta, IV, 2, 8- 18 ; IV, 4, 1- 4 et 5- 9, p. 67.
- [10] "Sagesses de l'Inde", Les textes fon-da-mentaux, in Le Point référé-nces, mars- avril 2012, Yoga-va-sishta, IV, 2, 8- 18 ; IV, 4, 1- 4 et 5- 9, p. 67.
- [11] "Sagesses de l'Inde", Les textes fon-da-mentaux, in Le Point référé-nces, mars- avril 2012, Yoga-va-sishta, IV,4, 5- 9, p. 67.
- [12] Elle- même ins-pirée d'une scène de *Total Recall* inspiré de Philip K. Dick.