



## COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

### **Bois, feu, terre, métal et eau : le management par les cinq éléments**

#### **INTERVIEW DE FLORENCE FOUÉRE**

Consultante en recrutement, management, leadership, stratégie et branding énergétiques

*La première fois que j'ai échangé avec Florence, c'était pour lui proposer de la mettre à l'honneur dans ma newsletter des Entrepreneurs du Sensible. Rapidement, notre relation a évolué du contact professionnel à l'amitié ; ce qui ne nous empêche pas de régulièrement nous challenger sur nos entreprises respectives. Si j'ai souhaité faire intervenir Florence dans ce chapitre, c'est parce qu'elle travaille, avec la symbolique des cinq éléments depuis de nombreuses années, auprès de publics variés. Dans cette interview, elle vous explique à quel point ils sont une précieuse ressource, aussi bien dans le management d'équipe que dans le pilotage d'entreprise.*

***Pourrais-tu nous expliquer quels sont ces cinq éléments et la symbolique que chacun véhicule ?***

Alors, les cinq éléments, ça nous vient tout droit de Chine et ça remonte à plusieurs millénaires. À la base, c'est un processus qui va d'un point 1 à un point 5, avec tout un système de correspondance. Le bois alimente le feu, qui alimente lui-même la terre, qui alimente le métal, qui alimente l'eau, qui réalimente le bois. Donc, c'est un processus. On ne peut pas griller une étape.

Il faut savoir qu'avec ces cinq éléments, nous parlons en terme d'énergie plutôt que de personnalité. Puisque la personnalité, c'est quelque chose qui se construit par rapport à nos acquis, notre culture et notre entourage. **L'énergie ou le tempérament**, c'est quelque chose qui va bien au-delà de la personnalité. Par exemple, toi, étant petite, tu avais déjà telle énergie. Elle s'est un peu modulée au fil des années mais elle est restée la même.

**Le bois** va correspondre à l'énergie printanière, c'est celle du début, les plantes qui sortent de terre. En terme de tempérament, on est vraiment sur des personnes dynamiques, qui osent, qui ont besoin de bouger physiquement, qui sont innovantes et qui vont fuir la routine. Elles vont faire les choses parce que ça les amuse et parce que c'est challengeant. Généralement, elles aiment bien le rendu immédiat et l'objectif court terme.

Avec **le feu**, on est sur l'été. Le feu est relié, en médecine traditionnelle chinoise, au cœur. Donc c'est l'énergie qui fédère, l'amour, la joie. On va retrouver des gens assez charismatiques, avec pas mal de leadership et qui peuvent rallier facilement à leur cause. Parce qu'eux-mêmes ont foi en ce qu'ils font. Le feu, c'est aussi le sens, la passion, l'idéal, voire l'idéalisme.

Au niveau de **la terre**, on va retrouver des gens avec un tempérament très régulier, un esprit très pragmatique, la force tranquille mais qui peut durer des années. Généralement, ils ont de l'endurance et un côté nourricier. A l'inverse du bois, la terre ne va pas du tout aimer ce qui est nouveau ou challengeant. La terre, c'est la stabilité qui préfère la routine.

On arrive ensuite au **métal**. C'est ce qui tranche. Et par rapport au côté analogique, ce sont les armes mais aussi les bijoux. Donc, c'est la finesse et l'exactitude dans ce qu'on fait. C'est, à la fois, la justesse dans la précision et la justice morale et éthique. On va retrouver des gens un peu plus introvertis que les bois ou les feux, avec un côté très structuré et dans l'anticipation. Ils vont voir les choses arriver de loin parce que le métal a besoin de contrôler.

Et puis, on va voir **l'eau**. Avec cet élément, c'est le contenu qui s'adapte au contenant. Ça va donc donner des personnalités très adaptables mais aussi très fortes en communication. En médecine traditionnelle chinoise, l'eau est reliée à la peur. Donc, ce sont des personnes qui vont souvent avoir beaucoup de peur mais qui ne vont pas forcément le montrer. Ce qui ne les empêche pas d'être courageuses. Car de ce que j'ai pu voir, l'eau, c'est tout et son contraire. C'est le lac où rien ne bouge et c'est l'océan tumultueux. J'ai remarqué que les personnes eau ont un rythme bien à elles et que tu ne les feras pas bouger si elles ne sont pas prêtes à bouger.

***Cette approche des cinq éléments peut s'appliquer à deux niveaux : le management humain et le pilotage organisationnel. Comment l'utilise-t-on dans le premier cas de figure ?***

Pour moi, c'est un outil d'observation, de diagnostic et donc de réajustement. Par exemple, j'avais une cliente qui tenait un spa. Par nature, c'est une activité très terre. Il y a les massages, on est sur un rythme régulier et sur du bien-être. Dans son équipe de quatre personnes, elle n'avait que des terres et elle avait un recrutement à opérer. Elle a encore engagé quelqu'un de terre. Et même si ce spa est complètement rempli, il y a un manque d'initiative de la part de ses collaboratrices. Et maintenant que ma cliente va ouvrir un autre centre, elle aurait besoin que quelqu'un prenne le relais dans une forme de leadership.

Alors, je ne suis pas en train de dire que quelqu'un qui est eau, ou terre ne peut pas faire preuve de leadership. Mais en tout cas, dans ce qui a été mis en place dans cette équipe, on était plutôt sur un rythme de croisière et sur une énergie très terre.

Ce qui peut arriver, c'est que par facilité et par intuition, on aille chercher des gens qui ont des tempéraments très proches des nôtres. Sauf qu'en fonction des besoins de l'entreprise, ça peut être intéressant d'aller chercher des énergies complémentaires. Quand il y a un peu de tout dans l'équipe, ça apporte une forme d'équilibre. En revanche, ça va demander au manager d'avoir, lui-même, identifié son élément dominant et d'être capable d'accepter ceux de ses collaborateurs. Tout autant que de se questionner sur comment il va les manager, c'est-à-dire les faire fonctionner individuellement et ensemble.

### ***A-t-on une seule énergie ou peut-on en avoir plusieurs ?***

Généralement, on en a deux qui ressortent : une dominante et une secondaire. Et parfois, celle qu'on donne à voir n'est pas forcément la plus naturelle pour nous. Parce qu'en fonction du milieu dans lequel on a grandi, ce n'est peut-être pas celle qui a été valorisée.

Et puis, au-delà de l'individu, comment ces énergies s'amplifient-elles ou s'amenuisent-elles en équipe ? Ce sont des choses qui se passent aussi dans l'invisible. C'est-à-dire que si on est salariée dans telle équipe ou dans telle autre, on ne va pas vivre notre énergie dominante de la même manière. Parce que chacun se module en fonction des énergies en présence.

### ***Pour passer à la seconde mise en application de cet outil, peux-tu nous dire comment il s'applique dans le management organisationnel ?***

Ces cinq éléments apparaissent dans un ordre bien précis : le bois, le feu, la terre, le métal et l'eau. Et c'est ce cycle-là qui est intéressant pour piloter une entreprise, un service ou une équipe.

Un des écueils, dans le monde entrepreneurial, c'est qu'on aime bien voir les lignes qui montent quand il s'agit du chiffre d'affaires ou de la rentabilité. Et les lignes qui descendent quand ce sont des accidents du travail ou de l'absentéisme. Mais si on se réfère à ces cinq éléments, on est dans le monde du vivant et ce dernier ne fonctionne pas sur une courbe éternellement montante. Le vivant naît, se développe, mature, décline, meurt et se renouvelle. C'est vraiment important d'intégrer que sans décélération ou sans temps mort, on ne peut pas reprendre son souffle. Pour moi, on n'a rien fait de plus performant que le vivant. Or, on a voulu, dans cette ère du 20<sup>ème</sup> siècle et encore aujourd'hui, être dans le survivant. Mais à partir du moment où l'humain est en jeu, il faut qu'il y ait du vivant.

Pour en revenir à l'outil, ce qui est intéressant, c'est de voir où on en est à l'échelle de notre service ou de notre entreprise. Je prends l'exemple d'une grosse entreprise familiale où le père fondateur part et où ses fils reprennent. Et donc, que met-elle en place dans cette phase eau, dans ce cycle qui se termine ? On est vraiment sur la capitalisation des acquis et sur comment récupérer toute cette connaissance pour redémarrer un nouveau cycle, sans le père mais avec toute la mémoire de l'entreprise. Ces cinq éléments deviennent donc, à la fois, un outil de pilotage et d'anticipation.

***Pour que ça soit bien clair, est-ce que tu pourrais mettre en perspective chacun des cinq éléments avec les différentes phases d'une entreprise ?***

Avec le bois, tu démarres, tu recrutes et tu innoves. Mais ça ne peut pas durer indéfiniment. Il arrive un moment où il va falloir structurer : les services, la relation client. C'est ce que nous amène le feu. Et comme c'est le cœur, c'est aussi faire en sorte que ça ait du sens pour les collaborateurs. On est vraiment sur la cohésion d'équipe.

La terre, on est complètement dans le rythme de croisière et le métal, dans une forme d'optimisation. L'eau, c'est comment on clôture et comment on capitalise pour ramener dans le cycle d'après la substantifique moelle de ce cycle-là.

***Est-ce que tu pourrais nous illustrer, au travers d'un exemple, la manière dont une entreprise passe au travers de ces cinq phases ?***

Avant cela, je tiens à préciser que je ne peux pas dire combien de temps dure chaque phase. C'est vraiment propre aux entreprises et aux personnalités des dirigeants, Plus l'entreprise est petite, plus le rythme personnel du dirigeant va être un guide. Plus elle est grande, plus, ce rythme va venir de l'agrégat des différents projets.

Pour te donner un exemple, imaginons qu'en **bois**, il y ait un grand lancement de produit. Ça peut être une start-up ou une entreprise qui essaie un nouveau positionnement de marché. Et donc, on teste, on est dans le jeu, mais à la fois, on a un côté un peu guerrier. On n'a pas peur et on y croit.

A quel moment on va sentir qu'il faut passer dans la structuration et le ralliement de l'équipe ? C'est quand les parts de marché arrivent. En effet, quand on est en **feu**, on est vraiment sur la question du sens et des valeurs. Si elles n'ont pas été définies à la base, c'est là qu'il est temps de le faire. On pourrait se dire que les valeurs doivent être posées au tout début. Sauf que quand on les décide hors matière, ça n'a pas la même consistance que quand on retravaille dessus en équipe. C'est souvent, dans cette phase que les entreprises font du team building pour resserrer les liens. On est vraiment dans comment décliner notre action dans chaque service pour que tout le monde bosse ensemble.

La **terre**, c'est quand on commence à avoir une récurrence dans les ventes et quand on nous pose des questions très précises. On devient expert, on est en mode production, et non plus prototype.

Le côté **métal**, ça serait quand, effectivement, ce produit-là tourne. Mais si on y regarde de plus près, on fait du chiffre mais, au fil des mois, la rentabilité s'est un peu appauvrie. Parce qu'il y a eu une hausse des matières premières, par exemple. Donc là, il va peut-être falloir revoir les process. Ça passera peut-être par des plans de licenciement, une revalorisation des tarifs ou revoir le mode de production pour augmenter la marge. Bref, on est vraiment sur de l'optimisation.

Et puis l'**eau**, ça peut se manifester par de l'absentéisme, par des produits qui se vendent moins bien. On était leader sur le marché, puis là, on devient challenger. Peut-être que notre cible a évolué, que nos process n'ont pas suivi et qu'on s'est démodé.

Si je vais plus loin, on pourrait même dire que chaque service a sa propre énergie. Par exemple, on va retrouver le côté terre dans les services après-vente et la production, On va retrouver la comptabilité et le suivi administratif très précis, dans le métal. Avec le bois, on va plutôt être sur le service

commercial. Avec le feu, on est sur les services RH, la communication interne et le management en tant que tel. Et puis l'eau, on peut parler du côté financier puisqu'elle vient capitaliser.

***Qu'est-ce que tu conseillerais à un manager qui voudrait utiliser cette approche des cinq éléments ?***

C'est un outil intuitif et un langage symbolique assez universel. Si je te dis feu, tu vois que ça s'enflamme, ça chauffe, ça réchauffe. Tu vois bien que ce n'est pas la même énergie que l'eau, par exemple. C'est pour ça que c'est un outil très intéressant au niveau interculturel. Mais aussi intergénérationnel parce qu'il fait fondre les barrières entre les générations.

Donc, je dirais à ce manager de se familiariser avec chacun des éléments et de les ressentir. Quel est l'élément dominant de ce collaborateur qui en face de lui ? S'il est plutôt feu, ça va se remarquer dans son rythme, dans sa passion et dans sa manière d'être. Quelqu'un qui est métal va être beaucoup plus mesuré et poser des questions directes.

L'intérêt, pour le manager, est de partager cet outil avec ses collaborateurs. Pour qu'ils parlent tous le même langage. Ça permet aussi d'expliquer les différences et les complémentarités entre les personnes. De plus, c'est un dispositif hyper coopératif parce qu'il n'y a pas un élément mieux qu'un autre. Ce qui en fait aussi un outil de valorisation.

Et personnellement, je trouve chouette, en management, de pouvoir valoriser les gens, pour leur nature même et pas seulement pour leurs compétences. Comme on a beaucoup de mal à fidéliser dans certains secteurs, cet outil est un réel marqueur d'attention qui renvoie le message à l'autre qu'il est compris dans son fonctionnement.

De plus, on ne va pas dans de l'intime mais plutôt dans une forme de respect énergétique de l'autre. Cette approche ne risque pas de faire verser le manager dans la psychanalyse. On est pas du tout là-dedans mais plutôt sur une approche organique et symbolique de la personne.