

« Il ne faut jamais douter de la capacité d'un petit groupe de citoyens déterminés à changer le monde. C'est d'ailleurs la seule chose qui ait jamais donné des résultats. »

MARGARET MEAD

INTRODUCTION

SI BOUDDHA SIÉGEAIT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION...

J'AI SENTI TRÈS PEU DE « JOIE » dans les milliers d'entreprises où je me suis rendu au cours des trente années de ma carrière de consultant en management. Joie, bonheur, satisfaction dans la vie personnelle et professionnelle, ou plaisir du simple devoir accompli sont, semble-t-il, des sentiments rares. Mais peut-on raisonnablement s'attendre à les trouver dans les usines et les entreprises ?

La joie n'est pas une obligation à la charge de l'entreprise. Bien sûr, c'est formidable lorsqu'elle existe, mais elle ne figure dans aucun des *business plans* stratégiques que j'ai eus sous les yeux. Quant à la satisfaction dans le travail, telle que les employés la définissent, elle est beaucoup trop rare et insaisissable.

Non que les chefs d'entreprise bien intentionnés et les employés préfèrent vivre dans l'insatisfaction, mais il est indéniable qu'une fois émis le souhait que tout le monde, nous compris, puisse trouver plaisir et épanouissement dans son travail, nous sommes assez vite confrontés à la réalité : notre métier consiste à faire des profits, pas à faire plaisir aux salariés. Si cette conclusion est inévitable, c'est faute d'avoir pris conscience qu'il existait d'autres options ou d'autres façons de raisonner. La plupart des gens ne voit pas plus

loin que le modèle économique qui est le nôtre – le capitalisme, la libre entreprise – et ne se pose pas la question de savoir si ce système est véritablement acceptable et immuable.

Pour diverses raisons personnelles et professionnelles, je suis parvenu à une conclusion très différente. Un an après la mort de ma fille, un ami m'a suggéré de lire un livre intitulé *Le cœur des enseignements du Bouddha*¹, du Vénérable Thich Nhat Hanh, un moine vietnamien. Ainsi a commencé pour moi un voyage qui continue encore, à la découverte d'un homme appelé Siddharta Gautama que nous connaissons sous le nom de Bouddha.

Les enseignements de Bouddha étaient différents de toutes les autres philosophies occidentales auxquelles je m'étais intéressé. D'emblée, le message de Bouddha admettait que ma souffrance (le chagrin, la dépression) et celle que j'observais dans le monde des entreprises faisaient l'une et l'autre partie intégrante de la condition humaine. Que peu importe l'homme ou l'entreprise, la souffrance faisait, et fait, partie de la vie. Mais – et ce fut la révélation pour moi – *la souffrance pouvait être surmontée* : la joie pouvait aussi être présente dans notre vie professionnelle comme dans notre vie personnelle.

Pour la faire surgir, il faut – comme l'a fait le Bouddha – commencer par entrer en soi-même et explorer les raisons de la souffrance, découvrir comment se libérer de ce qui la cause et ouvrir ainsi la voie à une vie empreinte de joie. Nous devons nous approprier notre souffrance comme notre joie car toutes les deux sont le résultat des choix que nous faisons à chaque instant.

La souffrance est une réalité et il est possible de la dépasser pour atteindre la joie, la satisfaction et le bonheur fondé sur la sagesse, l'éthique et la compassion. Je vous propose d'appliquer le message du Bouddha à notre système économique et à ce qu'il a créé de plus puissant : l'entreprise.

1. Thich Nhat Hanh : *Le cœur des enseignements du Bouddha. Les quatre nobles vérités ; Le noble sentier des huit pratiques justes et autres enseignements fondamentaux du bouddhisme*, Pocket, 2007.

Des inquiétudes planétaires : la souffrance est universelle

Notre société n'est pas uniquement composée d'individus en bonne santé, bien nourris, bien vêtus et éduqués. Statistiquement, notre société est faite d'extrêmes : richesse, puissance, influence et abondance d'un côté, pauvreté, maladie et impuissance de l'autre. Sur dix habitants de la planète, neuf vivent dans la misère. La quête incessante de richesse par la minorité a de nombreuses conséquences, comme la disparité économique au niveau régional et international, la pauvreté, les épidémies et la pollution de l'environnement, pour n'en citer que quelques-unes.

► **Les excès, et leurs multiples manifestations, font que moins de 20 % de la population vivent sur plus de 80 % des ressources de la planète et possèdent plus de 80 % de la richesse mondiale. Des chiffres récemment publiés par la Banque mondiale confirment l'ampleur de cette inégalité planétaire. En 2000, la population totale des pays en développement représentait 5,2 milliards d'individus. Sur ce chiffre, 1,2 milliard vivait avec moins de 1 dollar par jour et 2,8 milliards avec moins de 2 dollars par jour – soit au total 4 milliards de personnes. Entre 2000 et 2015, la croissance démographique, selon les estimations, amènera sur la planète 1 milliard d'individus supplémentaires, dont 97 % vivront dans les pays en développement. En 1960, le revenu moyen dans les pays les plus riches était 15 fois supérieurs à celui des 20 pays les plus pauvres. En 2000, l'écart avait doublé.**

Le comportement des gouvernements des pays en développement comme celui des dirigeants et des actionnaires des multinationales aggravent la souffrance. Prenons le cas des brevets pharmaceutiques : 95 % des personnes atteintes du SIDA vivent dans ces pays. Faute des droits nécessaires, leurs gouvernements ne peuvent pas fabriquer de médicaments génériques contre le SIDA pour leurs citoyens. Par bien des aspects, les raisons matérielles à l'origine de la

réticence à éradiquer ces problèmes sont le mal le plus insidieux et le plus mortel qui frappe l'humanité. Pourtant, l'antidote à ce poison – la bonté, la compassion et la générosité – est à portée de main. Chacun de nous le possède – mais il nous est inaccessible tant que nous ne prenons pas conscience de son existence.

Notre attachement aux biens matériels et aux services – fruit de nos envies et de nos désirs – est une forme de souffrance. L'humanité en subit les effets nocifs chaque jour, pratiquement partout dans le monde, par l'endettement excessif, les troubles physiques et émotionnels, la dépendance, la pauvreté, la pollution et la guerre. Consommer toujours plus ne fait jamais disparaître la douleur ; elle ne fait que la masquer ou l'exacerber. La lueur d'espoir, notre fenêtre d'opportunité, vient de ce que nous, en tant que société, et tout ce que nous avons créé, *est en constant changement*. Et il ne dépend que de nous de donner à ce changement la direction de notre choix.

Le bouddhisme – une partie de la solution

Le bouddhisme vise à éliminer les extrêmes et à trouver le bonheur, la joie et la paix intérieure en suivant la Voie moyenne. Le but de la libre entreprise est de générer des bénéfices en satisfaisant les besoins (d'où qu'ils viennent) sur un marché concurrentiel. À première vue, ces deux systèmes semblent irréconciliables.

Pourtant, au cours des 2 500 ans d'existence du bouddhisme et des 250 années de capitalisme, tous deux ont montré qu'ils étaient capables de s'adapter à des idées, à des cultures et à des nations nouvelles. Le message du Bouddha, qui prône la sagesse, l'éthique et la compassion s'est révélé remarquablement adaptable. C'est l'une des raisons pour lesquelles le bouddhisme, depuis cinquante ans, connaît une expansion aussi phénoménale en Europe et en Amérique du Nord. En effet, sans rien retirer à une culture, il y

apporte simplement des valeurs comme la responsabilité personnelle, l'intégrité, un comportement éthique et la spiritualité.

Dans le monde du profit, le but a toujours été de faire suffisamment de bénéfices pour payer des dividendes ou assurer un retour sur investissement aux actionnaires. Le bouddhisme n'est absolument pas hostile à cette pratique. Mais – et c'est un point capital – Bouddha se préoccupait de la *façon* dont la richesse était acquise et des moyens par lesquels les individus en devenaient esclaves. Par conséquent, l'acquisition et la distribution de la richesse deviennent des questions éthiques et morales fondamentales.

Ce livre propose une approche différente, bâtie sur des comportements intelligents fondés sur des intentions et des valeurs humanistes. Il plaide pour l'introduction d'une philosophie humaniste dans une culture économique qui fait peu de cas de l'homme, d'un nouveau mode de pensée qui offre un système de valeurs humanistes à la libre entreprise traditionnelle.

Ouvrir l'environnement capitaliste à la pensée humaniste n'est pas aussi impossible qu'il y paraît. La coopération peut être une alternative viable à la compétition. N'oubliez pas : ce sont les hommes qui créent les bénéfices et non l'inverse.

Cette approche différente a besoin de gens comme vous et moi pour engager un dialogue de fond sur la manière d'éliminer la souffrance. Si notre société a la capacité intellectuelle et les moyens financiers nécessaires pour déchiffrer l'ADN, créer des armes de destruction massive et explorer les régions les plus lointaines de notre système solaire, on est fondé à penser qu'elle est capable d'apporter des solutions plus efficaces aux problèmes associés à la souffrance humaine.

Je suis convaincu que la libre entreprise – le capitalisme – peut *contribuer* à réduire la souffrance.

Le bouddhisme au conseil d'administration

Il est peu probable qu'une entreprise décide d'abandonner le système et d'être la seule de sa branche d'activité à introduire dans ses plans stratégiques des valeurs humanistes et le souci du bien commun. Cependant, la popularité que connaissent depuis quelque temps les « fonds éthiques » et les investissements « verts » montre que le marché peut amener un conseil d'administration à revoir les valeurs de son entreprise. Mais attendre que le marché montre la voie n'est pas suffisant. En cédant uniquement à la pression des consommateurs pour décider de ne plus utiliser de la main-d'œuvre infantine pour fabriquer des vêtements, par exemple, les dirigeants d'entreprise affichent clairement que leur seul but est de gagner de l'argent.

► Selon Bouddha, il y a trois poisons – des états d'esprit qui sont à la racine de toute la souffrance : l'avidité, la haine et l'ignorance. Lorsque nos intentions et nos comportements sont inspirés par un ou plusieurs de ces poisons, les conséquences sont la souffrance pour nous-mêmes et pour les autres.

Il est évident qu'aucun dirigeant ou chef d'entreprise ne veut délibérément être la cause de la souffrance. Mais, lorsqu'il y a souffrance, elle est presque toujours le résultat de comportements de leaders qui, d'une manière ou d'une autre, sont sous l'emprise d'un ou de plusieurs des trois poisons (voir l'encadré).

Le bouddhisme veut libérer de la souffrance. Être libéré, au sens bouddhiste du terme, c'est être libre de tout attachement à des choses et à des idées impermanentes. Pour parvenir à se libérer, Bouddha a prescrit de suivre un chemin fait de huit étapes, qui éloigne de la souffrance pour conduire vers un éveil de toute la personne. Ce chemin ne peut être suivi qu'après avoir compris nos intentions, nos pensées et nos actions.

Les enseignements du Bouddha, les quatre Nobles Vérités, sont le modèle sur lequel est organisé ce livre. Si nous acceptons la première de ces vérités, à savoir que toute vie implique la souffrance et l'insatisfaction, nous pouvons comprendre que la deuxième et la troisième vérités sont des étapes logiques du chemin qui conduit à se libérer de la souffrance.

Le monde, aux yeux du bouddhisme, est un tout : ce qui soulage notre souffrance soulage aussi celle des autres. En nous libérant peu à peu des trois poisons et des excès qu'entraîne la libre entreprise telle que nous la pratiquons, nous commençons à créer une communauté plus saine et plus heureuse pour nous-mêmes, nos entreprises et la société.

Ce livre s'adresse aux décideurs. Mais aussi à ceux qui souffrent et veulent en finir avec la souffrance pour commencer à aimer pleinement leur vie, leur famille, leur carrière et leur lieu de travail. À ceux qui sont prêts à ouvrir leur esprit à des idées différentes sur la manière dont il est possible de structurer la société et de diriger les entreprises. Je vous invite à faire à mes côtés ce voyage dans le monde des affaires et du bouddhisme.

Et, pour vous encourager à faire en chemin des choix qui peuvent être difficiles, je vous invite à imaginer le Bouddha siégeant à votre conseil d'administration et méditant sereinement, symbole de sagesse, d'éthique et de compassion.

► **Les quatre Nobles Vérités sont le fondement des enseignements du Bouddha**

• **Première vérité : toute vie implique la souffrance**

La souffrance, dans ce sens, comprend toutes les sensations et toutes les expériences pénibles, aussi bien matérielles (poignet cassé, licenciement, incendie d'une maison, faillite personnelle) que morales (déception, dépression, angoisse, chagrin). Toutes les souffrances ont un début et une fin ; elles arrivent et elles disparaissent – en bref, elles sont impermanentes.

• **Deuxième vérité : l'origine de la souffrance est l'avidité, le désir ou l'attachement**

C'est l'envie qui surgit du contact entre nos sens et un objet ou une idée. Dans la conception bouddhiste, le corps possède six organes sensuels : l'œil, l'oreille, le nez, la langue, le corps (au sens du toucher) et l'esprit. L'un des principaux désirs est de mener une vie où il n'y a ni douleur ni mort ou de posséder les choses matérielles qui « améliorent » notre vie. Reconnaître que l'attachement à une idée ou à un objet est source de souffrance est au cœur de la deuxième vérité.

• **Troisième vérité : se libérer de la souffrance est possible**

On peut mettre fin à la souffrance en comprenant que l'on ne peut pas arrêter le cycle du changement (ou échapper à la mort, à la maladie et à la vieillesse) mais que l'on peut cesser de s'investir dans une vision utopique de la vie qui apporte la souffrance. On peut y parvenir en prenant conscience que l'accumulation des biens matériels (qu'il faut assurer, réparer, recycler, etc.) n'ajoute rien à notre vie spirituelle. D'un point de vue bouddhiste, les attachements qui sont à l'origine de notre souffrance ainsi que la libération du cycle du désir résultent de nos intentions et de nos actions. Nous pouvons influencer sur nos actions en comprenant les attachements qu'elles suscitent et en connaissant le karma et la loi de cause à effet.

• **Quatrième vérité : le remède se trouve dans le noble sentier des huit pratiques**

Les quatre Nobles Vérités du Bouddha montrent la voie à suivre pour en finir avec la souffrance et l'attachement : le sentier des huit pratiques. En appliquer les principes dans chaque aspect de notre vie est, selon le Bouddha, la seule façon d'éliminer la souffrance. Ces huit principes sont au cœur de la pensée bouddhiste mais aussi de la refondation de la conception occidentale de l'entreprise que j'encourage.

Ces principes sont :

La compréhension juste

La pensée juste

La parole juste

L'action juste

Le mode de vie juste

L'effort juste

L'attention juste

La concentration juste

(Voir aussi le chapitre 7).