



Munich Personal RePEc Archive

Dalai Lama and Laurens Muyzenberg. What Bhudhism Can teach managers?

Ye Yao

Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

2008

Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/86953/>
MPRA Paper No. 86953, posted 24 May 2018 13:27 UTC

2009

FICHE DE LECTURE

Dalai Lama et Laurens van den Muyzenberg, *Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers*, Librairie Vuibert, Paris, 2008, 201 pages.



Développement des systèmes d'organisation

Sous la direction de Prof. Yvon PESQUEUX

Ye YAO

Master en Prospective, Stratégie, Organisation

Promotion 2008-2009

Mars 2009

Cnam
CONSERVATOIRE NATIONAL
DES ARTS ET METIERS

Sommaire

I. Introduction.....	3
II. Biographies des auteurs	3
III. Postulats	5
IV. Hypothèses.....	8
V. Démonstration	10
VI. Résumé.....	12
VII. Conclusions principales du livre.....	19
VIII. Commentaires.....	21
IX. Discussions	24
X. Actualités.....	27
XI. Conclusion	29
XII. Bibliographie	30

I. Introduction

Le bouddhisme, une des trois religions les plus étendues du monde, est riche et profond en spiritualité et en contenu philosophique. Cette religion de deux mille ans d'histoire, attire aujourd'hui de millions de pratiquants au travers du monde. En même temps, dans des pays asiatiques aussi bien que des pays occidentaux, les aspects économiques et managériaux du bouddhisme sont devenus un sujet d'intérêts renouvelés et de nombreuses études. En fait, les recherches sur le bouddhisme ne sont pas que des résultats pour satisfaire des quêtes religieuses, mais aussi pour répondre aux questions actuelles.

Le livre *Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers*, écrit conjointement par 14^{ème} Dalai Lama et Laurens van den Muyzenberg, prétend de présenter une approche comparative sur les concepts bouddhistes et capitalistes en ce qui concerne le *leadership* et la responsabilité sociétale de l'entreprise, et il est aussi un effort d'application des doctrines bouddhistes dans les démarches managériales.

Cette note de lecture s'est ainsi composée :

- Des postulats et hypothèses des études sur le *leadership*, la responsabilité sociétale et les doctrines principales du bouddhisme, qui servent comme des cadres de comparaison et de réflexion.
- De la démonstration des auteurs de leurs points de vue, du résumé du livre et des conclusions principales des auteurs. C'est la note de lecture du livre.
- Et mes commentaires, des discussions, de l'actualité, et ma conclusion après la lecture.

II. Biographies des auteurs

2.1 Dalai Lama:

Sa sainteté 14^{ème} Dalai Lama, Tenzin Gyatso, se considère comme un moine et un disciple de Bouddha. Il est le chef spirituel du bouddhisme tibétain. En fait, le titre *Dalai* signifie « océan de sagesse », et *Lama* signifie « maître spirituel ». Il naît dans une famille d'agriculteur sous le nom de Lhamo Dhondrub le 6 juillet 1935, dans le village de Taktser dans le nord-est du Tibet, l'Amdo. Il habite actuellement à Dharamsala, en Inde.

Dalai Lama prenait un intérêt intense pour la société et la science occidentales. Il croit que toutes les religions peuvent fournir des enseignements pour les gens à mener de la vie décente et responsable. Dalai Lama pense également que les valeurs morales n'ont pas suivi de développements scientifiques. Il y a un déficit moral provoquant les problèmes graves tels que

la pauvreté extrême, les conflits violents et les violations des Droits de l'homme. Dalai Lama a conclu que des concepts bouddhistes peuvent aider des leaders dans les affaires à mieux répondre aux espérances croissantes de la société et de la performance de leaders.

Dalai Lama a reçu le prix Nobel de la paix en 1989. En mai 2008, le magazine *Time* le classe premier sur sa liste des cent personnes les plus influentes au monde. Il est l'auteur ou co-auteur de plusieurs livres: *Ancient Wisdom Modern World : Ethics for a new Millenium ; The Universe in a Single Atom. The Convergence of science and Spirituality, Gentle Bridges; Healing Anger: The power of patience from a Buddhist perspective; The Meaning of life: Buddhist perspectives on Cause and Effect.*

2.2 Laurens van den Muyzenberg

Il a reçu un diplôme en ingénieur mécanique à l'Université de Delft aux Pays Bas. Il a travaillé en tant que conseiller en gestion aux États-Unis, au Chili, presque tous les pays d'Europe occidentale, le Moyen-Orient, au Japon et en Inde. Il a consulté des entreprises pharmaceutiques, métallurgiques, automobiles, des industries de défense, des chaînes de magasins de vente au détail, des laboratoires de recherche nationaux et des services gouvernementaux. Les projets se sont concentrés sur l'amélioration de la productivité, la gouvernance *corporate*, les structures d'organisation et les alliances stratégiques.

Il est l'auteur des livres suivantes : *Maynard's Industrial Engineering Handbook. Project Management; Structure, Governance and Performance: An International Comparison: USA, UK, France, Germany, the Netherlands.*

2.3 Le bouddhisme tibétain

Au Tibet, le bouddhisme est introduit au 7^{ème} siècle, il se propagea à travers toute la société qu'il transforma profondément. Le Tibet devint même un foyer de rayonnement. L'école des « Vertueux » fondée par Tsong-kha-pa (1357-1419) joue à partir du 17^{ème} siècle un rôle politique important au Tibet : la 5^{ème} réincarnation d'un disciple de Tsong-kha-pa, le Dalai Lama, établit un gouvernement religieux dont la forme était conservée jusqu'en 1949.

Les Dalai Lamas sont considérés comme les manifestations du bodhisattva de la compassion. Ils constituent une lignée de *tulkus*, maîtres réincarnés. Au décès d'un Dalai lama, ses moines commencent une recherche de sa réincarnation. C'est le Dalai Lama, détenteur de l'autorité temporelle, qui est le chef spirituel de l'ensemble des écoles bouddhistes tibétaines. Le Panchen Lama est considéré comme une émanation du Bouddha Amitabha (« de lumière infinie »). C'est le deuxième chef spirituel du bouddhisme tibétain, après le Dalai Lama.

III. Postulats

Dans la littérature actuelle des pratiques et des théories managériales, les notions de *leadership* et de responsabilité sociale sont les sujets de vivants débats. Avant de résumer le livre, il faut d'abord rappeler les postulats de ces notions et les doctrines principales du bouddhisme.

3.1 Le *leadership*

A présent, le *leadership* est une fascination, qui est peut-être le résultat de son impact dans le milieu d'entreprise et dans notre vie. Mais sa définition est tellement variée qu'il est difficile de trouver une définition qui peut bien expliquer et résumer tout. De plus, le *leadership* n'est pas seulement une question d'un individu extraordinaire ni d'un groupe dans des situations difficiles ni des positions supérieures. Et pour comprendre le *leadership*, il faut étudier les interactions entre un *leader* et ses suiveurs. Par ailleurs, on ne peut pas résumer le *leadership* en de simples compétences ni capacités de diriger.

Les chercheurs académiques, notamment du milieu anglo-saxon, ont produit de nombreuses théories de *leadership*, parmi lesquelles, on peut lister les théories des traits, de l'interaction, de la fonction, des comportements, de la pouvoir, de la vision et des valeurs, du charisme, et de l'intelligence, etc.

Parmi ces études, Winston et Patterson¹ ont proposé une définition assez intégrale de *leader* composée de 90 variables. Dans leur définition, un *leader* est une personne ou plusieurs personnes qui sélectionnent, équipent, forment, et influencent un ou plusieurs suiveurs. Ils ont de divers talents, capacités et techniques; ils mobilisent les suiveurs sur la mission et l'objectif de l'organisation en causant les suiveurs à étendre volontairement et avec de l'enthousiasme leurs énergies spirituelle, mémorielle et physique de manière volontaire dans des efforts concertés et coordonnés à achever la mission et l'objectif de l'organisation. Un *leader* doit ainsi avoir et transmettre une vision prophétique de l'avenir qui résonne avec les croyances des suiveurs de telle manière que les suiveurs puissent comprendre et interpréter l'avenir dans les actions actuelles. Pour eux, le *leader* peut réaliser cela par des moyens éthiques tout en reconnaissant la diversité de ses suiveurs et en encourageant leurs innovations.

Winston et Patterson² ont notamment souligné sept qualités du *leader*, qui sont : (a) l'humilité, (b) l'attention pour les autres, (c) la discipline contrôlée, (d) la recherche ce qui est

¹ Winston, B.E. & Patterson, K., "An Integrative Definition of Leadership", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, School of Leadership Studies, Regent University, 2006, pp.7-8.

² *Ibid.*, p.9.

correcte et bon pour l'organisation, (e) la pitié dans les croyances et les actions avec toutes les personnes, (f) la concentration sur le but de l'organisation et sur le bien-être des suiveurs, et (g) la paix dans l'organisation, autrement dit, les conflits existent, mais la paix se développe. Ces qualités, très proches des qualités spirituelles des bouddhistes, peuvent être le point de départ et le pont de comparaison de notre recherche.

3.2 La responsabilité sociale de l'entreprise

La responsabilité sociale ou sociétale des entreprises est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire³. En fait, la notion de la responsabilité sociétale de l'entreprise est l'extension et une partie d'importance croissante des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. On peut considérer que les objectifs du développement durable se partagent entre trois grandes catégories⁴:

- Ceux qui sont de traiter à l'échelle de la planète : rapports entre nations, individus, générations ;
- Ceux qui relèvent des autorités publiques dans chaque grande zone économique (Union européenne, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie...), à travers les réseaux territoriaux par exemple ;
- Ceux qui relèvent de la responsabilité des entreprises.

L'objectif du développement durable, dans l'entreprise, est ainsi de concilier les aspects économique, social et environnemental dans leurs activités. Ces trois piliers doivent être pris en compte par des collectivités comme par des entreprises et des individus. La finalité du développement durable est de trouver un équilibre cohérent et viable à long terme entre ces trois enjeux. « Le développement durable n'est pas un état statique d'harmonie mais un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources, le choix des investissements, l'orientation des changements technologiques et institutionnels sont rendus cohérents avec l'avenir comme avec les besoins du présent »⁵.

³ «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises», COM(2001)366 Final, *Livre vert* publié par la Commission Européenne, Bruxelles, 2001.

⁴ *Global Reporting Initiative*, "Lignes directrices pour le reporting développement durable", Amsterdam, 2006, p.8.

⁵ « Mémento de critères de développement durable dans les actions de coopération et de solidarité internationale », Haut Conseil de la coopération internationale (HCCI), Paris, janvier 2005, p.3.

En même temps, la conceptualisation du développement durable est étroitement liée à la notion de la partie prenante, qui regroupe l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale...)⁶. La notion de partie prenante recouvre donc des questions d'éthique, qui couvre le champ de l'éthique de l'environnement, de l'éthique financière, et aussi, dans certains cas, de l'éthique sociale. Les entreprises socialement responsables sont non seulement transparentes envers leurs parties prenantes mais elles veillent aussi à servir l'ensemble de leurs intérêts (ce qu'on appelle en anglais la « *stakeholders' value* »). Elles s'opposent en cela aux entreprises pour qui le rendement à court terme est la seule et unique priorité (en anglais « *shareholders' value* »)⁷.

Ici, on peut constater que ces notions de responsabilité et de la partie prenante nous rappellent bien des doctrines bouddhistes.

3.3 Le bouddhisme

Le bouddhisme est basé sur les enseignements de Gautama Buddha il y a 2500 ans en Inde antique. Les doctrines du bouddhisme peuvent être résumées dans les notions suivantes⁸ :

- Les trois caractéristiques de l'existence : L'impersonnalité : il n'y a rien qui ait une existence indépendante et réelle en soi ; L'impermanence : tout est constamment changeant, on ne peut absolument rien trouver de permanent dans les phénomènes ; L'insatisfaction ou souffrance : aucun phénomène ne peut nous satisfaire de manière ultime et définitive. Ces trois caractéristiques de l'existence conditionnée sont universelles, valides en tous temps et en tous lieux, et pourraient être reconnues par une vision directe de la réalité. Le nirvana, n'étant pas conditionné, échappe aux caractéristiques de souffrance et d'impermanence.
- Les quatre conduites ou sentiments pieux : La bienveillance universelle, la compassion, la joie sympathique, l'équanimité. Ils sont aussi appelés les quatre incommensurables car ils pourraient être développés indéfiniment. Cultivés sans l'intention de mener tous les êtres à la libération ultime, ces quatre intentions conduisent à une renaissance dans le monde céleste ; développées avec le désir de mener tous les êtres à la libération ultime, les quatre conduites deviennent alors « incommensurables » et conduisent à « l'éveil parfait ». Il s'agit d'émotions positives qui pourraient être développées par des pratiques appropriées :
- Les quatre nobles vérités : La vérité de la souffrance, la vérité de l'origine de la souffrance, la vérité de la cessation de la souffrance, la vérité du chemin.

⁶ Novethic, « Responsabilité sociale des entreprises\ Repères : Glossaire », Novethic, Paris, décembre 2007.

⁷ *Ibid.*

⁸ Levenson, C.B., *Le Bouddhisme*, « Que sais-je? », PUF, Paris, 2004.

- Les trois racines du mal, ou « trois poisons ». Le bouddhisme considère qu'il existe trois poisons pour l'esprit : Avidité ou Soif, Colère ou Aversion, Ignorance ou Indifférence
- Les renaissances : À cause des trois poisons et de l'interdépendance, les hommes sont assujettis au cycle des renaissances. Le « monde » dans lequel ils renaîtront après leur mort dépendra de leur karma, c'est-à-dire de leurs actions passées. Cette renaissance ne fait donc que prolonger indéfiniment la souffrance. Le Bouddha propose de se réveiller de ce cauchemar, de chasser la confusion et l'illusion pour être illuminé par la réalité. Ainsi, la souffrance et le cycle karmique seraient brisés. Il définit le but ultime de son enseignement comme étant « la délivrance », le « dénouement », « la libération de la souffrance » ou *Nirvana*.

IV. Hypothèses

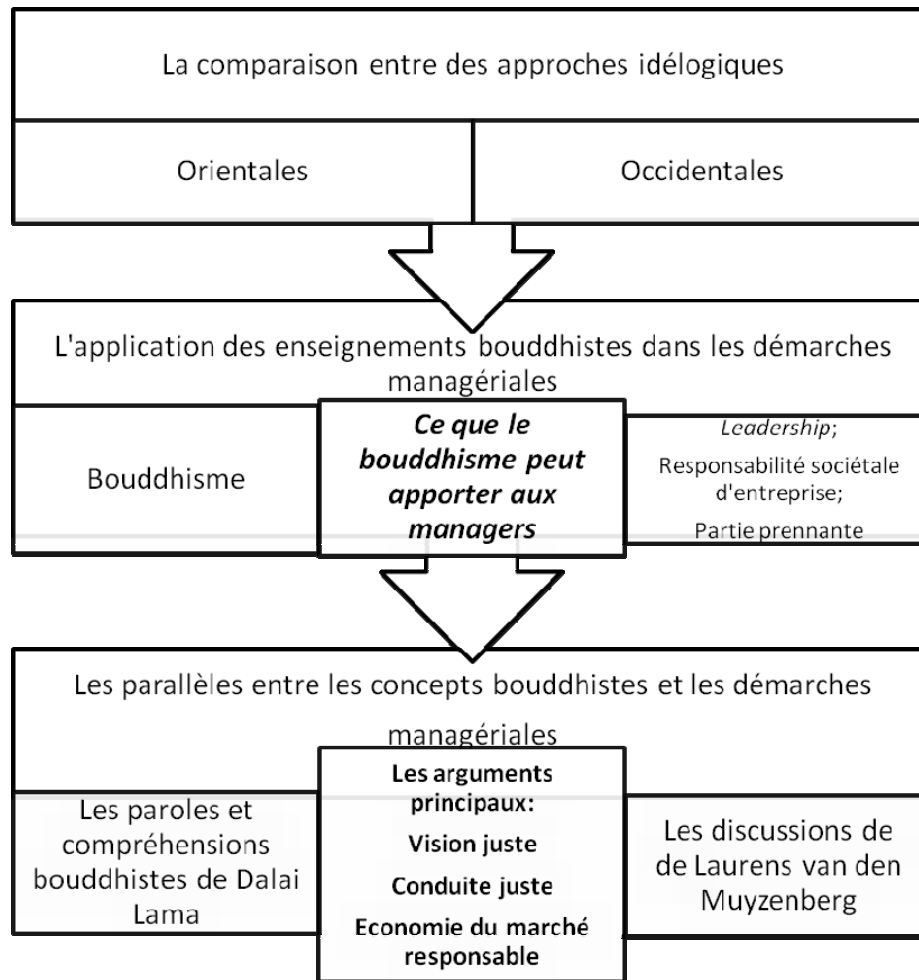
En raison que le livre *Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers* étudie l'application des enseignements du bouddhisme dans la pratique managériale, on peut supposer que les auteurs vont s'appuyer sur les enseignements du bouddha et du Dalai Lama pour montrer des exemples de *leader* spirituel, sur les valeurs bouddhistes pour définir les qualités de *leader* et les conduites de managers. Par le biais des enseignements bouddhistes, on peut aussi espérer que les auteurs vont démontrer les visions bouddhistes de notre monde pour éclaircir les interactions entre les salariés et dirigeants, entre l'entreprise et la société, entre l'être humain et la nature.

Ce qui est spécial au sujet de ce livre est que, premièrement, il combine des concepts orientaux de bouddhisme avec des concepts occidentaux de management. Deuxièmement, le point de départ du livre est de regarder le *leadership* dans les affaires du point de vue des espérances de la société dans son ensemble. Ceci exige que les *leaders* puissent clairement définir le but de l'organisation, ses valeurs et activer tous les membres de l'organisation pour travailler avec enthousiasme à réaliser l'objectif. Les arguments du livre seront ainsi concentrés sur les parallèles entre les notions bouddhistes et celles-ci de *leadership* et de responsabilités (responsabilités des managers, responsabilités sociétale de l'entreprise).

Dans le livre les auteurs proposent que le mot « système capitaliste » soit remplacé par « l'économie de marché responsable ». Selon eux, une société « libre » est mise en danger quand les hommes d'affaires croient qu'il suffit de respecter les lois, et rien de plus. Mais le respect de la loi n'est pas assez. Les entreprises doivent se sentir responsables des conséquences de leurs actions. Notre société a besoin de et demande des comportements décentes, c'est-à-dire, des comportements responsables. Dalai Lama se rapporte souvent à « la responsabilité universelle ». Ceci signifie que les firmes devraient agrandir leur responsabilité

autant qu'elles peuvent, pour exercer de l'influence constructive aussi largement que possible et pour réaliser des résultats financiers satisfaisants en même temps. Le concept de l'économie de marché responsable assigne autant d'importance à la liberté qu'à la responsabilité. Le mot capitalisme est souvent associé à l'avarice et à un manque total d'attention pour le bien-être des autres.

Graphique 1 : La logique de la réduction du livre



Selon les auteurs, la plupart des leaders des affaires font l'impossible pour être réussis. Beaucoup abandonnent ou sont enlevés avant d'attendre leur fin de leurs carrières. Les causes principales sont des crises ou des performances au-dessous des espérances. Les auteurs de ce livre croient que les leaders qui pratiquent les principes de ce livre le trouveront plus facile de satisfaire des espérances et de réussir dans des crises. Pourquoi ? Ils proposent deux raisons principales. D'abord, un *leader* qui prend des décisions selon la bonne voie sera respecté par tous, même après il ou elle fait des erreurs. En second lieu, par former de l'esprit il ou elle restera calme et concentrée et maintiendra la confiance en soi dans toutes les circonstances

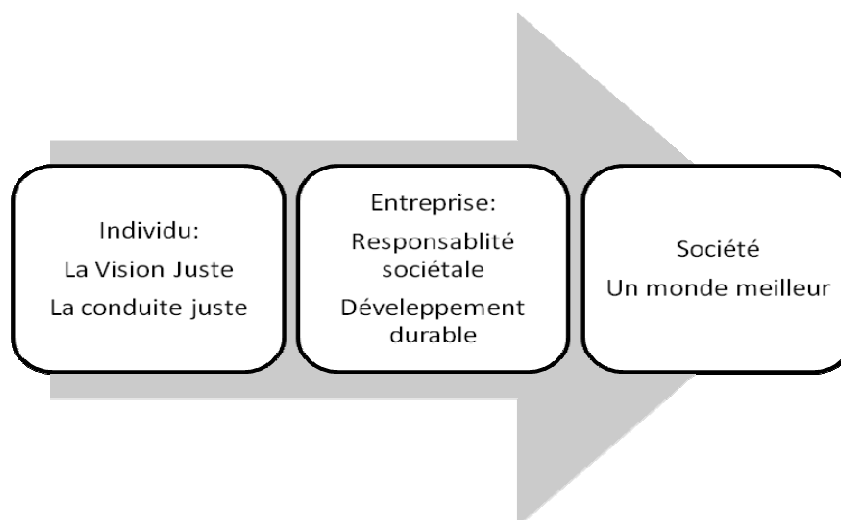
même les plus défavorables. Un *leader* le trouvera également plus facile de résister aux tentations de l'avarice et de la vision à court terme.

V. Démonstration

La rédaction du livre s'articule entre les compréhensions bouddhistes de l'économie et de la gestion de Dalai Lama, les explications en et comparaisons avec les théories occidentales de gestion de Muyzenberg, et ses conseils pratiques d'application du bouddhisme dans la vie et dans les démarches managériales. La démonstration des arguments se font ainsi dans les parallèles des enseignements bouddhistes et des notions du *leadership*, du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

La logique suit la séquence du développement individuel, la gestion organisationnelle et l'évolution sociétale. Les idées principales sont le *leadership*, la responsabilité personnelle et la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. Ces idées sont développées dans les deux notions de base bouddhistes de la « Vision Juste » et de la « Conduite Juste ».

Graphique 2 : L'approche le bouddhiste de relation individu-entreprise-société

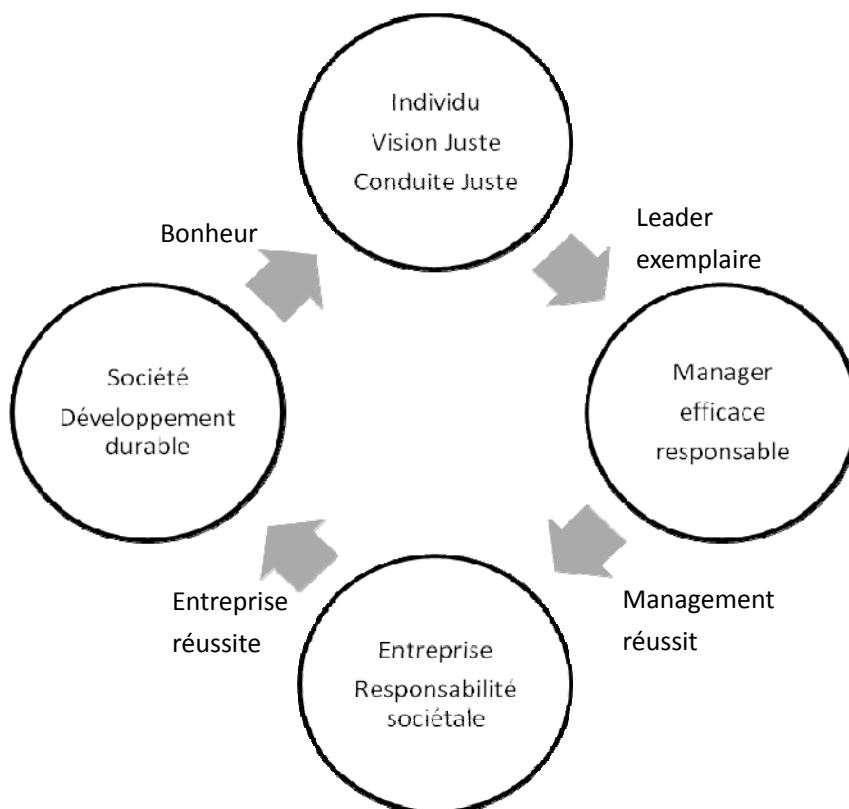


Les auteurs ont d'abord défini la notion de la « Vision Juste » par la présentation des trois vérités bouddhistes : l'impermanence, l'interdépendance, et la production conditionnée. Pour avoir une « Vision Juste », il faut bien comprendre ces trois aspects de la vérité, autrement dit, de notre vie. Les auteurs ont souligné la théorie des effets-causes pour mettre en avant la notion de responsabilité. En raison que ce monde est interconnecté, et que nos actes ont des impacts directs positifs ou négatifs sur nous-mêmes, sur les autres, sur la société et sur l'environnement, l'individu, le leader ou l'entreprise doit rendre compte de ces impacts. En même temps, il faut que chacun cherche du bonheur tout en ne pas nuisant les bonheurs des

autres. La « Vision Juste » suppose aussi que le bonheur et la prospérité de tous est l'objectif de l'humanité. Et cette « Vision Juste » est indispensable pour un manager responsable.

La notion de la responsabilité est ainsi établie comme le préalable pour tous les actes humaines pour former une « Vision Juste ». En suite, les auteurs concentrent leurs efforts pour définir la « Conduite Juste », notamment des managers. Cette démarche consiste à définir les qualités du manager responsable et les pratiques pour former ces qualités. Pour être responsable, et pour pratiquer une « conduite juste », les managers doivent se perfectionner dans la générosité, la discipline morale, la patience, l'effort enthousiaste, la concentration et la sagesse.

Graphique 3 :



Enfin, en élargissant la « Vision Juste » et la « Conduite Juste » des individus dans le milieu d'entreprise, les auteurs ont exploré la notion de responsabilité sociale de l'entreprise et du gouvernement.

VI. Résumé

Le livre est composé de trois parties évoluant de l'adoption de la « Bonne vision » et la « Bon conduite » de soi-même, puis la gestion à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise dans un monde interconnecté.

L'introduction faite par Dalai Lama s'exprime ses préoccupations sur l'économie de marché, ses raisons et ses idées principales, d'un point de vue bouddhiste, de sa contribution à ce livre. Selon lui, le bouddhisme peut aider ou améliorer le capitalisme pour résoudre les grands problèmes de nos sociétés. Selon lui, le but de ce livre est donc « permettre aux lecteurs et aux leaders de comprendre plus clairement ce qui se passe dans leur esprit et dans celui des autres, en particulier dans le contexte de leadership ».

PREMIERE PARTIE : SE DIRIGER SOI-MÊME

Cette partie expose les bases du bouddhisme et montre aux non bouddhiste comment les enseignements du Bouddha peuvent s'appliquer à tous les aspects de leur vie.

Chapitre I : Adopter la Vision Juste

Le chapitre commence par l'introduction et la définition de deux concepts de base du bouddhisme : la Vision Juste et la Conduite Juste.

Pour Dalai Lama, un vrai leader est quelqu'un qui prend les bonnes décisions. Et pour prendre les bonnes décisions, il doit adopter la Vision Juste et posséder « un esprit calme, concentré et maître de soi ». Autrement dit, il doit avoir un mental apaisé, discipliné, focalisé et qui ne se laisse pas perturber par des pensées et des émotions négatives. La Vision Juste consiste ainsi d'abord à veiller à ce que l'acte juste repose sur l'intention et la motivation justes. Un acte dont l'intention est juste est un acte qui a des conséquences heureuses, pour soi-même comme pour tous ceux qu'il concerne ; il tient compte du bien-être du soi-même et de celui des autres.

L'intention juste est le premier aspect de la Vision Juste. Ensuite, on doit reconnaître trois caractères de la vérité :

- Rien n'existe qui soit permanent, tout change ;
- Rien n'existe qui soit indépendant ;
- Rien n'existe sans cause.

La reconnaissance de l'interdépendance et du changement perpétuel est également à la base de la pensée des systèmes en Occident.

Selon les auteurs, la Vision Juste comprend deux aspects pour les managers : le processus décisionnels et les trois valeurs à respecter dans chaque décision. Le premier point à considérer dans le processus décisionnel est l'intention qui motive l'action envisagé. L'intention doit être juste, c'est-à-dire qu'au moins elle ne nuit pas à autrui. Le deuxième point est l'état d'esprit du décideur. Et à la fin du processus décisionnel, les décideurs doivent se poser la question des effets de cette décision.

Le rapport de cause à effet du processus décisionnel est ensuite expliqué à travers les principes bouddhistes de la production conditionnée, de l'interdépendance et de l'impermanence.

- La production conditionnée (causes et conditions) équivaut au principe de causalité. Tout phénomène a une cause, et toute action a une conséquence. Rien n'existe sans cause et rien ne change spontanément.
- L'interdépendance équivaut à la loi de cause à effet sous une optique différente. Puisque rien n'existe sans cause et puisque toute cause produit de nombreux effets, il existe logiquement une interdépendance entre les phénomènes.
- L'impermanence est une autre conséquence de la loi de cause à effet. Au vu du nombre incalculable de causes et d'effets, rien n'est permanent et sans cause.

Ainsi, selon l'approche bouddhiste, un individu doit accepter la Vision Juste et maîtriser parfaitement des émotions négatives comme la colère et la jalousie pour comprendre pleinement la réalité. En conséquence, pour les managers, il est impossible de réaliser des changements positifs avec une perception déformée de la réalité. Il doit avoir une Vision Juste avant d'agir.

Chapitre II : Adopter la Conduite Juste

Avoir de la Vision Juste ne suffit pas. Il faut l'appliquer. Ce chapitre décrit ainsi la Conduite Juste. La Conduite Juste dans le livre est concrétisée par « donner l'exemple » du dirigeant de l'entreprise. Au départ, Dalai Lama affirme que « la confiance en soi chasse le manque de confiance en soi » et que « l'attention profonde et la concentration chassent la distraction, la négligence et l'étourderie ». Ensuite, les auteurs explorent le concept d'existence juste, qui signifie que tout homme doit gagner sa vie par des moyens honorables, légaux et pacifiques.

Pour pratiquer la Conduite Juste, le bouddhisme préconise six perfections à atteindre : la générosité, la discipline morale, la patience, l'effort enthousiaste, la concentration et la sagesse. Dans le livre, les auteurs suggèrent quelques approches pratiques à « accueillir en soi le positif ».

- L'humilité chasse la fierté injustifiée, l'amour propre excessif, la vanité et l'arrogance.
- La considération pour autrui et le souci actif du bien-être des autres chassent le manque de considération pour autrui, la méchanceté et la volonté de nuire aux autres.
- L'équanimité chasse le désir de pouvoir, de richesse et de gloire
- ...chasse de découragement ou l'inquiétude en cas d'échec ou de déception
- ...chasse la haine, la colère, le ressentiment, la rancune, la convoitise et la jalousie
- La honte chasse l'impudence.
- La bienveillance chasse l'indifférence, l'hostilité, l'irritabilité, la mauvaise humeur et le dégoût
- La vigueur remplace la lourdeur d'esprit ou la paresse
- L'empathie et l'ouverture d'esprit chassent le fanatisme et la croyance aveugle.

Chapitre III : Entraîner son esprit

Appliquer les principes de la Vision Juste et de la Conduite Juste nécessite l'entraînement de l'esprit. Pour Dalai Lama, la pratique de la discipline mentale permet à l'esprit de maximiser sa puissance et de se concentrer sur les décisions importantes.

L'entraînement de l'esprit est développé autour des pratiques de la méditation. Les auteurs essaient de répondre aux questions pratiques dans ce chapitre. Comment trouver le temps de méditer ? Doit-on pratiquer seul ou avec un maître ? Puis le livre décrit les effets de la méditation sur le cerveau.

Pour eux, les exercices de la méditation peuvent être commencés par des pratiques simples pour les dirigeants très simples. Méditation en marchant, techniques respiratoires, méditation assise, méditation avec support, méditation analytique, exercices de visualisation et récitation de mantras.

DEUXIEME PARTIE : DIRIGER SON ENTREPRISE

Ce chapitre essaie de positionner l'approche et les pratiques bouddhistes de la Vision Juste et la Conduite Juste dans le contexte managérial. Les leaders doivent faire preuve de chaleur humaine, de compassion et de sens éthique dans leurs façons de prendre les décisions, dans leurs politiques et leurs procédures.

Chapitre IV : La mission du dirigeant

Ce chapitre commence par la définition de la mission de leader, les valeurs respectées par tous et les qualités des leaders. Le livre a d'abord cité Chester Barnard. Selon lui, le leader a pour rôle de formuler et de définir une mission, de fournir un système de communication et, enfin,

d'attirer et de fidéliser les individus les plus compétents en les encourageant à concentrer tous leurs efforts sur la réalisation de la mission de l'entreprise. Selon Dalai Lama, le but de la vie est d'être heureux. La qualité requise pour un leadership de qualité est ainsi la capacité à clarifier la mission de l'organisation.

Outre la nécessité de clarifier la mission de l'organisation, l'une des principales responsabilités et tâches du dirigeant est de définir les valeurs ou les principes auxquels ses collaborateurs et ses salariés se conformeront pour prendre des décisions ou engager des actions.

La Conduite Juste de l'entreprise peut ainsi être composée des valeurs suivantes :

- Nous attendons de l'ensemble de nos salariés qu'ils agissent avec honnêteté, intégrité et équité (action).
- Nous allons aider les individus du monde entier à vivre mieux —à la fois grâce aux services que nous offrons et à l'impact que nous avons sur notre environnement (souci du bien-être d'autrui).
- Nous acceptons la responsabilité qui est la nôtre de nous engager auprès des communautés et nous allons investir dans la société en utilisant efficacement nos ressources, ce qui inclut un soutien financier aux organisations caritatives (action responsable).
- Nous nous engageons à développer des pratiques professionnelles respectueuses de l'environnement et à protéger l'environnement (souci de l'environnement).
- Nos clients ont choisi de nous faire confiance. En retour, nous devons nous efforcer d'anticiper et de comprendre leurs besoins et de leur offrir dont ils seront ravis (souci du bien-être d'autrui).

Au niveau des qualités du leader, le livre a listé les points suivants :

- Comprendre les principes et les causes, les objectifs et les résultats
- Se connaître soi-même
- Pratiquer la modération
- Sentir le moment opportun et bien gérer le temps
- Comprendre l'organisation et les individus

Chapitre V : Créer du profit, de l'emploi-ou du bonheur ?

Ce chapitre explique l'approche bouddhiste de la création du profit. Dans la tradition bouddhiste, le profit est un objectif respectable, à condition d'avoir été gagné honnêtement. Dans cette vision, la richesse peut être une force bénéfique considérable, quand elle est le

produit du travail. Car dans le bouddhisme le travail est jugé très important. En conséquence, cette richesse, pour être intégré dans la Conduite Juste, doit être obtenue et utilisée de façon juste.

Le livre puis affirme que les entreprises peuvent être capables de contribuer à la satisfaction des individus à l'égard de leur travail, voir de reconnaître le besoin de bonheur de leur salariés par les pratiques suivantes :

Des enquêtes de satisfaction auprès de leur salarié.

Des investissements dans des programmes de formation et de développement personnel des salariés.

La veille à ce que les salariés comprennent en quoi ils contribuent à la réussite de l'organisation.

- La création de la richesse pour l'ensemble de salariés.
- La création des chartes de responsabilités d'entreprise.
- L'engagement dans une promotion responsable des produits et des services.
- La prudence sur les plans de licenciement.
- La gestion en montrant l'exemple.

Chapitre VI : L'entreprise citoyenne

La citoyenneté d'entreprise est en fait une idée qu'une entreprise doit agir comme un membre responsable de la société, en quelque sorte comme un citoyen individuel.

Une entreprise responsable doit agir dans les respects de l'éthique tout en évitant les causes de la méfiance de l'opinion publique : les manipulations ou la fraude comptable, la disparité croissante de rémunération, l'exploitation, la commercialisation des produits dangereux et la violation des droits de l'homme et les atteintes à l'environnement.

Par deux exemples « l'objectif vertu chez GE » et « Gulliver et Lilliput chez Shell », le livre a montré que la réussite et l'honnêteté peut coexister. Le « vertu » dans le premier cas désigne l'excellence morale dans l'action, qui est identique à la Conduite Juste du Bouddhisme. Dans le deuxième cas, le livre souligne le principe de l'engagement, à savoir engager différentes organisations extérieures à l'entreprises dans son processus décisionnel.

TROISIEME PARTIE : DIRIGER DANS UN MONDE INTERCONNECTE

Placé dans le contexte actuelle de la mondialisation, ce chapitre discute le leadership, la responsabilité de l'entreprise dans un monde de en plus dominé par l'interdépendance, où les valeurs bouddhistes sont confronté à l'échelle planétaire aux sujets tels que la pauvreté, le développement durable, la diversité et la responsabilité environnementale.

Chapitre VII : Le défi de la mondialisation

Les auteurs distinguent trois niveaux d'interdépendance relatifs à la communication et à la dépendance entre les individus : des sociétés commerciales import-export, des multinationales et des entreprises mondialisées. Dans ce contexte, les managers et salariés issus de pays différents et de cultures différentes doivent collaborer efficacement pour assurer la réussite de l'entreprise. En conséquence, les décisions managériales doivent être prises sans une optique holistique, en tenant compte des salariés, des actionnaires et d'autres parties prenantes dans tous les pays concernés.

Le défi et la mission du leader sont ainsi de limiter au maximum l'impact négatif tout en préservant la diversité, les différences au niveau de culture, de race, de religion, d'ethnie et de sexe. Le respect aux individus et à leurs origines peuvent aider l'entreprise à tirer de la force de la diversité.

En ce qui concerne la concurrence, une des conséquences de la mondialisation, le livre affirme que la concurrence engendre de la richesse. Car voyant en face de la réalité où la concurrence fait partie de notre vie, l'entreprise doit dépendre de la coopération pour être compétitive. La coopération, l'interdépendance, entre l'ensemble de salarié, entre les partenaires est en fait la force concurrentielle de l'entreprise. Même si la concurrence déloyale et malhonnête existe, il est possible d'être compétitif tout en respectant des valeurs étiques.

Chapitre VIII : Création d'entreprise et pauvreté

Selon Dalai Lama, la pauvreté est un problème lié à l'esprit et non au manque de ressources ou au manque d'intelligence des individus. Si l'ensemble des individus, des entreprises et des gouvernements appliquaient les principes de la Vision Juste et de la Conduite Juste, il en résulterait des progrès rapides. Il liste quatre conditions nécessaires pour réaliser ces progrès rapides.

- Premièrement, les dirigeants d'un pays doivent être motivés pour améliorer le bien-être de tous les citoyens et pas seulement d'une élite économique ou des membres du gouvernement.
- Deuxièmement, le système économique doit être développé selon les principes d'une économie de marché responsable.

- Troisièmement, la législation doit stimuler la création d'entreprise.
- En fin, un planning familial volontaire doit être mis en place de manière plus satisfaisante pour réduire le taux de croissance de la population.

Deux conditions sont nécessaires pour encourager la création d'entreprise. Premièrement les gouvernements doivent agir selon la motivation juste ; deuxièmement, il faut établir la bonne réglementation. Plus concrètement, les gouvernements doivent

- Faciliter la création d'entreprise
- Garantir les droits de propriété
- Avoir un système bancaire équitable et efficace

Chapitre VIII : L'économie de marché responsable

Le désir humain fondamental de liberté et de bonheur ne peut être réfréné. Selon Dalai Lama, un système démocratique fondé sur la liberté est capable de contribuer le plus au bonheur collectif. Le Bouddhisme accorde beaucoup de valeur à la liberté et souligne l'importance du libre arbitre et de la responsabilité. Il insiste également sur l'importance de la discipline avec l'idée qu'une discipline plus grande apporte moins de souffrance et plus de bonheur.

Ayant vu des expériences passées avec le communisme et socialisme, Dalai Lama met ses espoirs dans l'économie de marché. Bien que ce système présente autant de risques d'abus, le fait qu'il permette la liberté, ainsi que la diversité de pensée et de religion, l'a convaincu.

Le livre compare ainsi les notions de la concurrence et la régulation (du gouvernement) entre la théorie d'Adam Smith et le Bouddhisme. Tous les deux affirment que la concurrence engendre la création de richesse de manière efficace. Cependant, Dalai Lama souligne la Conduite Juste est nécessaire pour la prospérité de tous. De plus, selon lui, Adam Smith et d'autres économistes se sont intéressés seulement à la production de richesse, et peu sur la distribution de richesse.

En conséquence, les auteurs de ce livre préconisent un objectif commun : la liberté et prospérité pour tous. Pour atteindre à cet objectif, il faut :

- Réduire la pauvreté
- Promouvoir le développement durable
- Protéger les droits de l'homme
- Faire de la diversité une force
- Et appeler à la responsabilité universelle

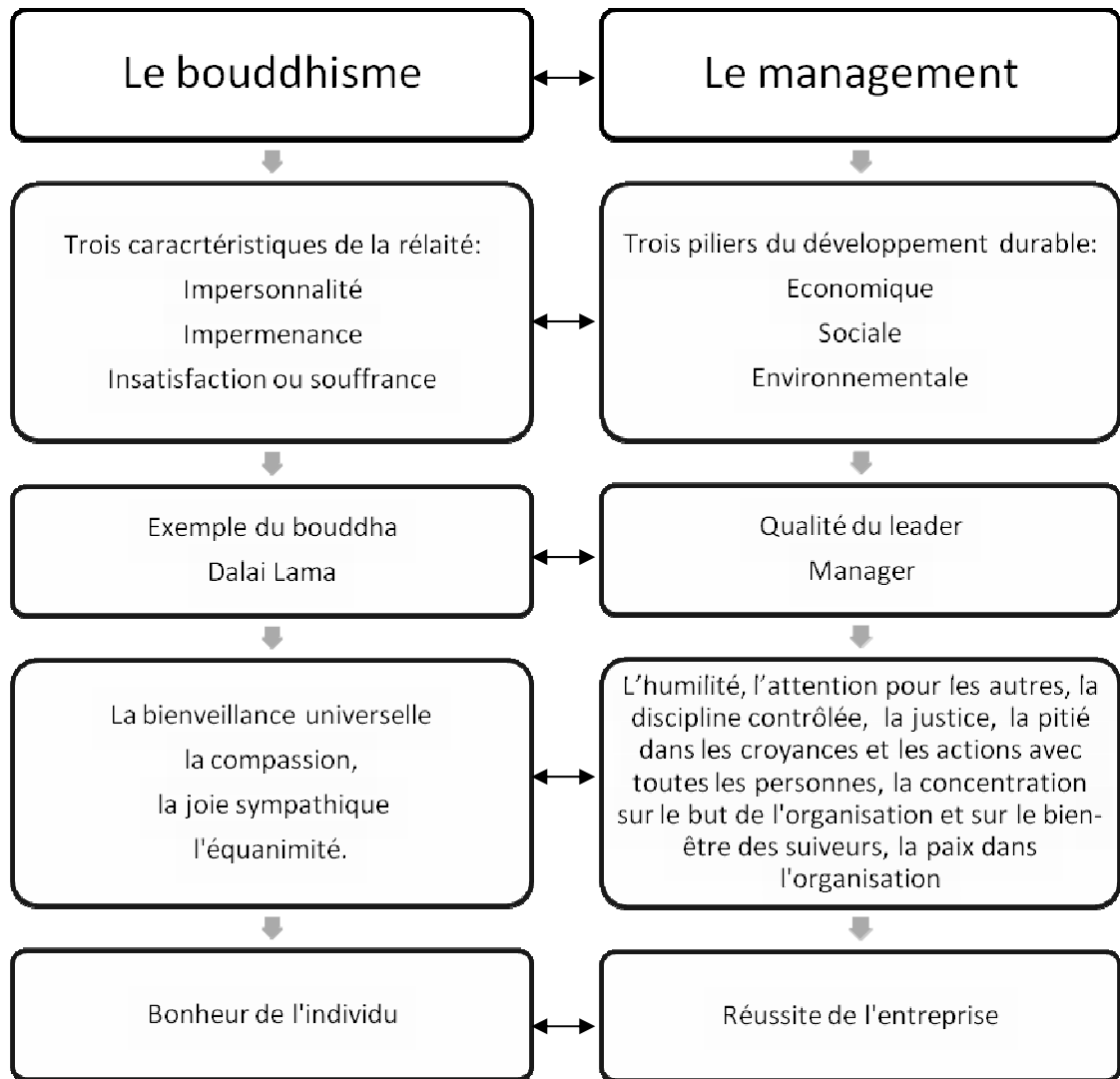
VII. Conclusions principales du livre

La discussion de ce livre a commencé par une discussion sur la possibilité de la conciliation entre le capitalisme et le bouddhisme. Et à la fin, les auteurs ont affirmé que :

- Le capital est un moyen et non une fin. La fin est la liberté et la prospérité pour tous.
- Le meilleur système pour atteindre la liberté et la prospérité pour tous est une économie de marché où tous les participants agissent de façon responsable.
- Le capitalisme et le bouddhisme peuvent être conciliés à partir du moment où la Vision Juste et la Conduite Juste deviennent partie intégrante du système économique.
- Le mot responsable est synonyme de Vision Juste et de Conduite juste.
- Le concept d' « économie de marché responsable » doit remplacer le concept de « système capitaliste ».
- La Vision Juste signifie que vous devez examiner vos intentions et veiller à considérer les conséquences de vos actes sur vous-même, votre entreprise et les autres, et vous allez faire tout votre possible pour éviter de nuire et pour accroître le bien-être d'autrui.
- Cette Vision Juste vous aidera pour une Conduite Juste en gardant un esprit calme, concentré et maîtrise de soi.
- La mondialisation est une évolution positive, à condition que les individus et les entreprises agissent de façon responsable.

La responsabilité dans le livre est le synonyme pour la bonne vision et la bonne conduite. C'est l'essence de ce livre. Selon les auteurs, elle mènera à un monde plus heureux.

Graphique 4 :



VIII. Commentaires

Le sujet du livre *Ce que le Bouddhisme peut apporter aux managers* est, à première vue, aussi intéressant que contradictoire.

Premièrement, le bouddhisme étant un composant essentiel dans la culture et la civilisation asiatiques, reste peu répandu en Occident. Même si de nombreux occidentaux, à la recherche d'une spiritualité nouvelle, éprouvent une forte attirance pour cette croyance, les études sur le Bouddhisme se sont plutôt concentrées sur les aspects philosophiques, éthiques et culturels. Un livre, écrit conjointement par Dalai Lama, chef spirituel du Bouddhisme tibétain, et par Laurens van den Muyzenberg, conseiller occidental, qui est consacré aux contributions potentielles du bouddhisme à la gestion moderne, apparaît ainsi intéressant.

Deuxièmement, le bouddhisme n'est pas seulement une religion avec quelque 70 millions de bouddhistes du quatre coins du monde, mais aussi un système philosophique. A présent, les techniques de méditation bouddhiste sont pratiquées de manière répandue dans les pays industrialisés, mais l'image populaire du bouddhisme est souvent austère et l'opinion en générale le considère comme une vision escapiste de la vanité terrestre vers un royaume privée et hermétique de bonheur. La gestion capitaliste d'entreprise caractérisée par la concurrence est ainsi contradictoire à l'approche bouddhiste de la vie humaine.

Troisièmement, quand on étudie les contenus du bouddhisme, nous allons y trouver un système de valeurs qui incluent tous les aspects de notre vie. Mais la question est est-ce que ces valeurs sont valables dans la gestion d'entreprise. En fait, comme nous pouvons le constater, les économies vont normalement éviter la question des valeurs morales ou des considérations éthiques. Cependant, dans le monde actuel, le développement durable exige une approche intégriste vers l'avenir, qui intègre les aspects économiques, environnementaux aussi bien que sociaux dans la gestion de l'entreprise. Quels sont les liens entre la remontée de l'approche bouddhiste et le développement durable, notamment, en ce qui concerne la responsabilité sociale de l'entreprise ? Quels sont les points communs et points de divergence entre ces concepts ? L'intérêt du sujet de ce livre se trouve dans la rencontre de ces points.

Le livre a réussi, dans un sens, d'appliquer ou de transcrire les pensées bouddhistes dans les pratiques managériales, notamment en ce qui concerne le *leadership* et la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. Les notions de leader et leadership dans le livre se sont identifiés au bouddhisme par deux concepts clés la « Vision Juste » et de la « Conduite Juste ». Ces deux notions servent non seulement comme un point de départ pour vivre de manière responsable et heureux, mais aussi pour la constitution de bonnes qualités et des pratiques responsables des managers. La notion de la « Vision Juste » et la « Conduite Juste » peut être

résumée comme une approche responsable, morale et bienveillante vers soi-même et vers les autres.

L'approche évolutive et comparative du livre, de soi-même vers l'entreprise, de l'entreprise vers la société et le monde entier est constructive dans notre société actuelle trop matérialiste. Étant un être humain, chacun doit se réfléchir de sa vision et sa conduite de manière responsable. Et les leaders, les managers dans le livre, ayant des responsabilités vers eux-mêmes et vers les autres, doivent d'abord engager dans une vision et conduite responsable et juste. Ensuite, l'entreprise étant l'acteur principal dans la mondialisation actuelle, elle doit agir de manière responsable, envers les salariés au sein de l'entreprise, mais aussi vers les futures générations, vers l'environnement et vers toutes les parties prenantes de ses activités.

La particularité du livre est que la rédaction articulée entre les compréhensions

Le livre *Ce que le Bouddhisme peut apporter aux managers*, après une lecture critique et non de simple curiosité, s'avère parfois pas assez profonde, et arbitraire.

Le point essentiel du livre, la « Vision Juste » n'est qu'implicitement introduite par la notion de « l'intention juste » et par la reconnaissance et la sagesse des trois caractères de la réalité. La sagesse suppose l'acceptation des trois caractères de la réalité : l'impermanence, l'interdépendance, et la production conditionnée. L'intention juste préconise ainsi des actes des conséquences heureuses pour soi-même et pour des autres. Mais dans notre société matérialiste et capitaliste actuelle, où les lois de la survie dominent, les pensées égoïstes des individus ne sont pas favorables à la formation des « intentions justes ». Et dans de nombreuses situations, des « intentions justes » ne sont pas suffisantes. On a souvent entendu parler que des « bonnes intentions » ont conduit aux résultats catastrophiques. Il faut ainsi déterminer une « vision juste » pour tout le monde, et des pratiques et démarches adéquates pour réaliser ces intentions. Dans la pratique, quand chacun a son propre souci, cette vision juste ne peut donc rester qu'une « bonne intention ».

La notion de la « Conduite Juste » est développée dans le livre par les six perfections à atteindre : la générosité, la discipline morale, la patience, l'effort enthousiaste, la concentration et la sagesse. Cependant, selon le bouddhisme, les causes de la souffrance humaine peuvent être trouvées dans son incapacité à voir correctement la réalité. Cette ignorance, et les illusions qu'elle entraîne, conduisent à l'avidité, au désir de posséder davantage que les autres, à l'attachement et à la haine pour des personnes ou des choses. Ce sont les trois poisons pour l'esprit. Dans le bouddhisme, la souffrance naît du désir ou de l'envie. C'est en les supprimant qu'il serait parvenu au Nirvana. En conséquence, s'il y a une « Vision Juste » et une « Conduite Juste » dans le bouddhisme, ce sera un chemin de la

suppression des désirs et envies, en éloignant les trois poisons d'esprit, et en réduisant la souffrance. Mais l'homme, étant un être de conscience et de désir, quand il n'a pas de conscience et de désir, l'homme n'existe plus. L'approche bouddhiste de supprimer des désirs étant non pratiques dans notre vie, la « Vision juste » et la « Conduite juste » n'ont ainsi pas de fondation.

L'argument principal du livre est sur la réalisation des bonheurs de soi-même et ceux-ci des autres. Le livre affirme que la « Vision Juste » peut conduire au « Conduite Juste » en créant des bonheurs pour tous. Mais cette manœuvre a en fait évité le concept fondamental bouddhiste de la souffrance, où les complexités et contradictions des concepts occidentaux et orientaux se manifestent le plus. Cette évasion plus ou moins intentionnelle a mis en question la vraie intention des auteurs de ce livre. Est-ce qu'il s'agit d'un acte de discussion objective, ou un acte de la recherche de la vanité, la popularité ou la flatterie ?

De plus, de dialogue et la rédaction conjointe de Dalai Lama et Muzzenberg ont renforcé les doutes dans ce sens. On trouve souvent que les paroles de Dalai Lama sont peu cohérentes avec les textes réalisés par Muzzenberg. Dalai Lama considère que les problèmes actuels sont des fautes du capitalisme, et la crise financière actuelle est le résultat des actes « non justes ». Cette approche est assez limitée, car nous ne pouvons plus vivre dans l'exclusion ou retourner dans l'ère primitive. Et pour Muzzenberg, qui est peut-être frustré par le matérialisme dans les pays industrialisés, et qui cherche de la spiritualité pure, le bouddhisme est une bonne solution pour tous nos problèmes. Or et déjà, si chacun a « une vision juste » et puis « conduit de manière juste », notre monde sera meilleur. Mais nous ne pouvons pas éviter des problèmes en prétendant que des intentions justes vont faire disparaître tous nos soucis.

Enfin, le livre présume que le bouddhisme peut être une solution alternative ou même unique vers nos problèmes actuels. Mais en fait, la remontée du bouddhisme et des autres pensées religieuses reflètent une reprise de la conscience de l'humanité vers les problèmes de notre monde. Pour affronter les défis du développement durable et des crises actuelles, ce ne sera pas le bouddhisme, lui seul, qui peut résoudre ces problèmes, mais c'est la conscience de l'ensemble de la société. Il semble que le livre a mis trop de confiance sur la capacité du bouddhisme à rendre le monde entier plus heureux.

D'ailleurs, le livre a préconisé la formation des « bonnes intentions » par l'adoption du bouddhisme et par des exercices respiratoires et méditatifs. C'est assez arbitraire. Alors, si on ne pratique pas le bouddhisme ou des exercices bouddhistes, on ne peut plus avoir des « bonnes intentions » ? Dans notre monde de plus en plus mondialisé et commercialisé, ce qui doit changer n'est pas ce que l'on croit en religion, mais ce que l'on doit faire et doit réfléchir de manière responsable.

IX. Discussions

Quelques étymologies

En Chine, le mot religion est la combinaison de deux sinogrammes⁹ :

- 宗 ou *zōng*, désignant à l'origine le temple (宀, le toit, la maison) d'où vient l'esprit (示, monition, influence spirituelle), et par extension un groupe uni par le culte des mêmes ancêtres,
- 教 ou *jiào*, signifiant « enseignement », « école »

Ainsi le mot Bouddhisme en chinois, est composé deux sinogrammes¹⁰ :

- 佛 ou *fo*, désignant le Bouddha, ou l'éveillé,
- 教 ou *jiào*, signifiant « enseignement », « école ».

Cette composition de l'origine lointaine et antique n'est pas sans raison. Le bouddhisme en Chine n'est pas vu comme une religion au début, mais comme un enseignement dans la conduite de la vie.

En même temps, deux autres notions de la culture chinoise nous rappellent le différent objectif de l'entreprise. D'abord l'économie, elle est aussi composée de deux verbes¹¹ :

- 经 ou *jīng* désignant la gestion du monde
- 济 ou *ji*, signifiant l'aide au peuple

Le but de l'économie, dans la culture traditionnelle chinoise, est ainsi de gérer le monde et d'aider le peuple. Dans ce sens, la notion du manager ou dirigeant *Jing li*, composé de deux verbes, *Jing* (gestion du monde, économie) et *li* (mettre en ordre), indique quelqu'un qui gère et qui met l'ordre dans l'économie. Cette notion peut être issue des concepts bouddhistes de l'aide populaire.

Quelques réflexions des pensées bouddhistes sur la gestion d'entreprise

Même si le bouddhisme n'a pas inclus la politique ou des sciences économiques en tant que le sujet le plus important de la vie, il a exploré les sujets de l'essence de la vie humaine, de la moralité, et aussi des activités économiques et de la distribution de la richesse. L'esprit bouddhiste n'est pas de simple application à la lettre des enseignements du Bouddha, mais

⁹ Résumé et traduit de Xu, S., *Shuo wen jie zi* (explication des mots), (en chinois), version électronique, lien: <http://chinese.dsturgeon.net>

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

une attitude ou idéologie vers soi-même et vers le monde. En Chine, le bouddhisme est un composant essentiel du système de valeurs éthiques et morales, de la mentalité et de l'état d'esprit et des coutumes des chinois.

Pour comprendre l'esprit et l'éthique bouddhiste dans l'économie et la gestion, la première étape est de souligner ses principes moraux. Les principes moraux du bouddhisme peuvent être résumés en « bienveillance » et « compassion », les principes qui motivent ses croyants à faire des biens aux autres, ce sont les origines des aides compatissantes des bouddhistes aux autres et des soutiens des bouddhistes aux bonheurs de tous.

Les enseignements du Bouddha sont basés sur la connaissance de la souffrance et sa diminution. Un de ses enseignements principaux est que la souffrance est causée par la façon que nous percevons des choses et de nous-mêmes. Les quatre nobles vérités, premiers enseignements Bouddha après avoir atteint le Nirvana, indiquent ce qu'il est essentiel de savoir pour un bouddhiste. Elles énoncent le problème de l'existence, son diagnostic et le traitement jugé adéquat.

Les choses nous apparaissent comme si elles ont la capacité de nous fournir le bonheur et le confort durables, ainsi nous devenons attachés à eux et nous développons le désir pour eux. Mais ce désir est un résultat de l'ignorance de la réalité. La réalité des choses est qu'ils sont passagers, impermanents, et ne peuvent pas donc produire le bonheur durable que nous nous attendons d'elles.

Le bouddhisme ne rejette pas la matière et la richesse en raison qu'elles sont démoniques, mais les considère utiles. D'abord, la richesse matérielle nous empêche de la pauvreté et, seconde, elle nous permet de pratiquer la générosité. Ainsi, la « bonne vie » est l'une des huit conditions principales du chemin du Bouddha, qui a été défini comme le suivant : « On devrait s'abstenir de faire sa vie par une profession qui apporte le mal à d'autres, tel que le commerce dans les équipements militaires et les armes mortelles, les boissons intoxicantes, les poisons, tuant des animaux, les fraudes etc., et on devrait vivre par une profession qui est honorable, irréprochable et innocente du mal à d'autres » ¹².

La responsabilité sociétale de l'entreprise

Selon les doctrines bouddhistes, le soulagement ou la diminution de la souffrance de soi-même et des autres sont identiques. La conscience de la souffrance humaine est la base de

¹² Rahula, W., *What The Buddha Taught*, the Gordon Fraser Gallery, London, 1959, cité dans Dixon, F., "Gross National Happiness: Improving Unsustainable Western Economic Systems", Presented at the GNH Conference in Thimphu, Bhutan, February 2004.

la compréhension bouddhiste de notre univers. Cette conscience rend responsable ses actes personnelles. L'entreprise, comme un genre principale de l'organisation sociale, doit, ainsi, suivre cette approche de responsabilité. Même si l'entreprise a pour but lucrative, cela ne doit pas être le seul et unique but de l'entreprise.

L'entreprise peut soulager la souffrance de la vie humaine de manière positive par ses produits, mais pas n'importe quel genre de produit et n'importe comment. Cette démarche peut être comprise dans deux sens : à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. A l'intérieur, il faut que ses produits soient rentables pour l'entreprise, car l'entreprise est responsable pour le bien-être de ses salariés. Il faut que la fabrication de ses produits ne nuise pas à la santé de ses salariés dans des conditions décentes de travail. A l'extérieur, il faut que ses produits soient bénéfiques au niveau mental et physique aux consommateurs. Il faut aussi que ses activités ne nuisent pas l'environnement.

L'égalité dans l'entreprise

Le bouddhisme n'exige pas de soumission, c'est une religion où il n'existe pas de la relation entre le créateur et des créés. La relation entre le Bouddha et ses croyants, sont une relation entre le maître et ses apprentis. Dans cette religion, tous les êtres, tous les êtres vivants sont égaux, et n'importe qui peut devenir bouddha. Dans les théories modernes de l'organisation, c'est une doctrine de l'égalité universelle. Dans le monde d'entreprise, cela signifie que le traitement juste et égalitaire entre les salariés et entre les salariés et dirigeants. Dans la culture chinoise, comme on a discuté auparavant, le manager ou dirigeant n'est pas l'être supérieur aux salariés. Ce manager ou dirigeant mérite du respect, non par leur position nominée du haut, mais par leur compétence et par leurs respects vers les salariés. C'est en fait une vision intégriste des respects mutuels et de l'égalité universelle.

En même temps, selon le bouddhisme, l'être humain est né égal, et la nature humaine n'est pas prédéterminée comme bon (*shan* en chinois) ou mauvais (*e* en chinois). Car le bon ou le mauvais sont émergés de l'esprit, la différence entre le bon ou le mauvais n'est pas arbitraire et éternelle, elle peut se transformer. Ainsi la gestion juste et égalitaire signifie que l'on ne distingue pas les salariés selon leurs races, religions ou cultures. Une diction chinoise résume bien la situation : « Il n'y pas de salariés paresseux, mais de manager peu cultivé ».

La notion de l'égalité peut aussi être comprise dans le sens de l'harmonie, qui est un concept essentiel de la culture chinoise et le bouddhisme. Cette égalité souligne l'harmonie ou équilibre entre les individus, entre l'individu et l'organisation, entre l'être humain et la nature. Le bouddhisme ne considère pas la gestion comme un genre de contrôle, mais l'enseignement ou l'éducation. Il souligne les efforts de soi-même envers le monde extérieur. Par de l'autogestion et de l'autocontrôle, la gestion n'effectue pas des contrôles extérieures, mais par

la transformation de l'intérieur vers l'extérieur. Les efforts managériaux doivent donc plutôt motiver et former ces actes à l'initiative des individus que contrôler ou punir. Le développement issu de l'intérieur de l'individu va durer plus temps que les contraintes venues de l'extérieur.

X. Actualités

Les systèmes économiques occidentaux ont produit de grandes améliorations de beaucoup de secteurs y compris la technologie, la médecine et la production et la prestation des biens des services. Cependant, quand les économies industrielles continuent à se développer dans un monde de plus en plus interconnecté, l'impact global n'est pas tout positif. L'utilisation inefficace des ressources, les hauts niveaux de la pollution et les nombreuses ruptures sociales résultant de l'industrialisation ont rendu la société humaine excessivement insoutenable.

A présent, avec la montée en puissance du développement durable et de la partie prenante, le bouddhisme est étudié comme une approche alternative du développement, notamment dans les domaines autre qu'économiques. Une des tentatives remarquables est la création de l'indice Bonheur National Brut (BNB) (en anglais *Gross National Happiness*) comme une alternative à l'indicateur dominant économique du PNB/PIB (Produit National/Intérieur Brut).

L'indicateur BNB essaie de définir le niveau de vie en des termes plus psychologiques et holistiques que le PNB. Cet indice a été préconisé par le roi du Bhoutan, Jigme Singye Wangchuck, en 1972. Son but étant de bâtir une économie qui servirait la culture du Bhoutan basée sur des valeurs spirituelles bouddhistes. Parmi d'autres objectifs moraux, il sert à guider l'établissement de plans économiques et de développement pour le pays.

Cette initiative s'est complétée par les recherches du Professeur Daniel Kahneman, psychologue de l'Université de Princeton, prix Nobel pour des sciences économiques en 2002. Son équipe a travaillé sur le sujet que l'argent et la bonne santé ne sont pas nécessairement les seuls critères d'une vie agréable. Selon ses recherches, le bonheur peut être mesuré en suivant une méthode de reconstruction de jour, qui consiste en rappelant des mémoires du jour ouvrable précédent en écrivant un journal intime.

En 2006, une deuxième série de mesures et de contenus du BNB est proposée par Med Yones, président de l'Institut international de gestion. Son système de mesure métrique socio-économique inclut le bien-être mental et émotionnel d'un pays donné et la valeur de BNB, qui est une fonction d'indices de toute la moyenne par habitant des mesures suivantes

13.

- Satisfaction économique : Indiqué par l'enquête directe et par la mesure statistique de la métrique telle que la dette du consommateur, le revenu moyen par rapport à l'indice des prix à la consommation et la répartition du revenu.
- Satisfaction environnementale : Indiqué par la pollution, le bruit et le trafic
- Satisfaction physique : Indiqué par des maladies graves
- Bien-être mental : Indiqué par l'utilisation des antidépresseurs et par le nombre des patients de la psychothérapie
- Bien-être du lieu de travail : Indiqué par les réclamations, le changement de travail, les plaintes et les procès du lieu de travail
- Bien-être sociale : Indiqué par la discrimination, la sûreté, les taux de divorce, les plaintes des conflits domestiques et les procès de famille, procès publics, taux de criminalité
- Bien-être politique : Indiqué par la qualité de la démocratie locale, de la liberté individuelle, et des conflits étrangers.

Après une série de conférences internationales sur le BNB, "Rethinking Development: Local Pathways to Global Wellbeing", à Antigonish, Nova Scotia, Canada, juin 2005, et "Gross National Happiness Towards Global Transformation: World Views Make A Difference", à Bangkok, novembre 2007, l'indice BNB a peu à peu gagné du terrain dans les pays industrialisés.

A l'heure actuelle, tandis que les modèles conventionnels de développement soulignent la croissance économique comme objectif final, le concept de BNB correspond parfaitement aux notions bouddhistes de « bonheur » et « bien-être ». Dans l'approche du BNB tout comme dans l'approche bouddhiste, le vrai développement de la société humaine n'aura lieu que quand le développement matériel et spirituel se produit côte à côte pour se compléter et se renforcer. En même temps, les quatre piliers de l'indice BNB : la promotion du développement socio-économique équitable et soutenable, conservation et promotion des valeurs culturelles, protection de l'environnement, et l'établissement d'une bonne gouvernance.

Ces notions se sont facilement identifiables avec les trois composants de la notion du développement durable (économique, environnementale et sociale à long terme).

¹³ Van Willenswaard, H., "A new economic paradigm inspired by Gross National Happiness? ICT and the Global GDP Debate", Paper for the first PARADISO workshop, 11-12 June 2008, Brussels, Garden of Fruition publishers, Bangkok, 2008.

XI. Conclusion

On entend souvent que le monde d'entreprise est comme un champ de bataille. Et dans un champ de bataille, il y aura du feu, du fumé, de la blessure et même de la mort. Dans cet esprit, quoiqu'on gagne de l'argent ou perde de l'argent, on ne peut jamais vivre dans la paix, la joie et le bonheur. Mais, quand on n'a pas de la paix, la joie et le bonheur dans notre vie, que sert de l'argent ? Avec de l'argent on peut acheter des denrées et des vêtements, mais on ne peut pas acheter la satisfaction ; on peut acheter des médicaments, mais ne pas acheter de la santé ; on peut acheter de l'avertissement, mais pas de la joie ; on peut acheter de la belle maison, mais pas de l'environnement confortable ou de l'ambiance agréable. Dans ce monde, ce que l'on peut acheter, à n'importe quel prix, est toujours quelques choses temporaires, on ne peut que les utiliser, et ne jamais les posséder éternellement. Ce que l'on ne peut pas acheter est ce qui est vraiment précieux et inestimable.

N'importe quelle entreprise, quoi qu'elle fasse, doit bénéficier non seulement les actionnaires ou les managers, mais aussi les salariés, les autres et la société. En fait, seulement quand une entreprise peut satisfaire les besoins justes du peuple, cette entreprise peut-elle avoir un espace de développement de durabilité et de stabilité. Selon le bouddhisme aussi bien les éthiques de base de l'humanité, les actes humains doivent être responsables, responsables vers soi-même, vers les autres et vers l'environnement. Pour les managers et aussi bien que les salariés ou les citoyens, le but de leurs activités doivent être responsables. La conduite responsable de chaque individu peut aider former des leaders responsables, peut aider créer des entreprises responsables, et peut enfin établir une société responsable.

Les problèmes actuelles, économiques, sociales et environnementales, ne sont pas de fautes de quelques individus et non plus de quelques entreprises multinationales, mais des actes irresponsables de nos actes, où chaque individu et chaque entreprise prenne peu de conscience de leur responsabilité. Le bouddhisme n'est pas une solution idéale, mais il nous fournit une approche de réflexion. Dans notre monde de plus en plus mondialisé et interconnecté, où la concurrence devient de plus en plus féroce, où le désir de tout genre se manifeste de manière de plus en plus forte et irrésistible, l'individu tout comme l'entreprise, doit se réfléchir leur objectif non seulement à court terme, et aussi à long terme. Si le bouddhisme nous enseigne quelques choses, je pense que c'est une attitude responsable vers soi-même, vers les autres, vers la société aussi bien que l'environnement.

XII. Bibliographie

- « Mémento de critères de développement durable dans les actions de coopération et de solidarité internationale », Haut Conseil de la coopération internationale (HCCI), Paris, janvier 2005, p.3.
- Dalai Lama et Laurens van den Muyzenberg, *Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers*, traduit de l'anglais par Sabine Rolland, Librairie Vuibert, Paris, 2008.
- De Vaujany, F-X., « La relation pratiques religieuses-pratiques managériales: une approche historique », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- Dhammananda, K.S., *What Buddhists Believe*, Buddhist Missionary Society Malaysia, 4th Edition, Kuala Lumpur, 2002.
- Dixon, F., “Gross National Happiness: Improving Unsustainable Western Economic Systems”, Presented at the GNH Conference in Thimphu, Bhutan, February 2004.
- Global Reporting Initiative, “Lignes directrices pour le reporting développement durable”, *Global Reporting Initiative*, Amsterdam, 2006, p.8.
- Hsing, Y., *A Buddhist Approach to Management*, Buddha’s Light Publishing, Taipei, Taiwan, 2007.
- Levenson, C.B., *Le Bouddhisme*, « Que sais-je? », PUF, Paris, 2004.
- Rarick, C. A., “Enlightened Management: An Analysis of Buddhist Precepts Applied to Managerial Activity”, Andreas School of Business, Barry University, *Journal of Global Business Management*, October 2007.
- Saint-Lambert, G., « Quand l’entreprise s’affiche responsable », *Éducation permanente*, – n°167, L’Association des Professionnels en Sociologie de l’Entreprise, Février 2006.
- Schumacher, E.F., *Small is Beautiful, Economics as if People Mattered*, Harper Perennial, 1977, 1989 edition.
- Tideman, G.S., *Gross National Happiness: Towards Buddhist Economics*, Mandala Magazine, California, 2000.
- Van Willenswaard, H., “A new economic paradigm inspired by Gross National Happiness? ICT and the Global GDP Debate”, Paper for the first PARADISO workshop, 11-12 June 2008, Brussels, Garden of Fruition publishers, Bangkok, 2008.
- Winston, B.E.& Patterson, K., “An Integrative Definition of Leadership”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, School of Leadership Studies, Regent University, 2006, pp. 6-66.
- Yones, M, Gross National Happiness - A New Economic Metric, International Institute of Management, IIM, 2006.
- Site internet, American Purist of Unhappiness : <http://www.iim-edu.org/grossnationalhappiness/>
- Site internet de l’Encyclopédie libre. Wiki, article sur « Bouddhisme », « Développement durable », « Partie prenante », « leadership », et « BNB », lien internet: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>
- Site internet du *Forum Mondial du Développement Durable. Les infrastructures fondatrices du développement durable*, lien internet : <http://www.fmdd.fr/>
- Site internet du *Laurens van den Muyzenberg*, (en anglais), lien internet: <http://www.leadersway.org/index.html>
- Site internet du *Novethic*, le média expert du développement durable, lien internet: <http://www.novethic.fr/>
- Site internet du *Shuo wen jie zi* (explication des mots), Xu, S., (Dyasite Han de l’Est : 100-121), (en chinois), version électronique, lien internet: <http://chinese.dsturgeon.net>
- Site internet du *The 3rd International Conference on Gross National Happiness 2007*, (en anglais) lien internet: <http://www.gnh-movement.org/>