

RSE & Vedanta: même combat?

LEADERSHIP > Idées

Qu'implique, pour un manager, la prise de conscience que toutes choses sont inter-connectées? Comment la conscience de cette réalité est-elle susceptible de changer sa façon de gérer? Comment expliquer que certaines des entreprises les plus performantes aujourd'hui adoptent des styles de management qui s'inspirent largement de philosophies asiatiques millénaires et invitent leurs employés à pratiquer méditation ou yoga? Exploration lors du dernier séminaire de l'asbl Philo & Management, avec Surya Tahora.

Après avoir travaillé comme responsable marketing dans de grandes entreprises telles L'Oréal ou Air France, Surya Tahora étudie et enseigne depuis treize ans le Vedanta en Inde et dans le monde. Le Vedanta, qui peut se traduire par non-dualité, est une philosophie indienne vieille de près de 3.000 ans. Il se base sur deux grands corpus de textes: les Upanishads, un ensemble de textes situées à la fin des Vedas, ces « savoirs », rédigés à partir du XV^{ème} siècle avant notre ère, et la Bhagavad Gita, qui se trouve au cœur du Mahâbhârata, ce long poème épique en vers du IX^{ème} siècle avant notre ère qui conte, entre autres, les aventures et le développement spirituel d'un homme, Arjuna, grâce aux enseignements de son maître, Krishna.

Pour rendre accessible au plus grand nombre cette philosophie, Surya vient de publier avec son épouse Neema Majmudar, un très beau livre dont le titre résume bien l'enseignement qui est au cœur du Vedanta: *Living the vision of oneness*, c'est-à-dire vivre la vision d'unité de tout ce qui est.

En effet, par l'usage des mots, au travers d'une méthodologie d'enseignement sophistiquée, et en s'appuyant sur des raisonnements logiques et des exercices pratiques, tant intellectuels que physiques tels la méditation et le yoga, le Vedanta vise à nous donner accès à des réalités autres que celle donnée par la vie ordinaire.

VOIR LA RÉALITÉ

Ainsi, en ouvrant les yeux, nous pouvons voir distinctement cette femme, cet arbre ou cette chaise. Pourtant, que sont ces êtres ou ces choses? Nous pouvons les définir comme l'agglomération temporaire

d'atomes. Et ces atomes eux-mêmes, de quoi sont-ils faits? A ce stade du développement de la science, nous ne trouvons rien de tangible ou de substantiel. De même, le Vedanta nous apprend à « voir » que la substance dont tout est fait n'est pas matérielle. Elle est une « intelligence » qui imprègne tout, qui est tout. Selon le Vedanta, tout ce qui apparaît, y compris nous-mêmes, ne sont que les manifestations temporaires de cette intelligence, en permanente transformation. Au-delà des apparences qui permettent de distinguer les choses, il n'y a donc que cette intelligence qui les « relie ». Tout est donc « inter-connecté ». Plus correctement, rien n'est séparé, tout est « un ».

« Il ne faut pas voir dans le Vedanta une recette qui permettrait miraculeusement de combiner responsabilité et performance. »

Notons d'emblée que cette vision n'est pas propre au Vedanta: tant le bouddhisme, qui découle d'ailleurs du Vedanta, que des philosophies occidentales proposent des visions similaires de la réalité: la « phusis » des pré-socratiques ou le « Deus, sive Natura » (« Dieu, donc le Tout », en d'autres

termes, « le Tout est un ») de Spinoza en sont des exemples patents. Comme le dit Surya, le Vedanta ne prétend d'ailleurs nullement révéler quoique ce soit qu'un être humain ne puisse voir en observant la réalité de façon objective. Car, en effet, prendre conscience de cette réalité ne requiert de croire en aucun dogme, en aucune révélation: il suffit d'apprendre à voir la réalité, au-delà des apparences. Mais,

mieux prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes: employés, consommateurs, fournisseurs, environnement,...

Les arguments invoqués pour justifier ou motiver ce changement de cap sont divers et concernent entre autres:

- La gestion de la réputation: les entreprises doivent se comporter de façon responsable pour que la société les autorise à continuer à « opérer »;

concurrents encore coincés dans une vision étroite des relations avec leurs parties prenantes. Mais ils ne constituent qu'une motivation *extrinsèque* si la vision du monde qui les sous-tend les induit à se penser comme des « êtres » séparés de leurs parties prenantes. La vision d'unité au cœur du Vedanta transforme au contraire la RSE en une motivation *intrinsèque* et ses effets en sont d'autant plus puissants: la prise de conscience profonde par un manager que « tout est un » le motivera de façon beaucoup plus forte et résolue à veiller à ce que chacune de ses actions, ainsi que celles de l'entreprise qu'il ou elle dirige, soient le plus possible respectueuse de chaque être et même de chaque chose. Et comme en témoignent de nombreuses entreprises, cette prise de conscience, qui est fondamentale pour nous aider collectivement à sortir de l'impasse écologique, sociale et économique actuelle, ne s'accompagne pas nécessairement de pertes de profits ou de compétitivité : ces notions sont d'ailleurs « transcendées », dépassées, lorsque l'on adopte une vision d'unité telle celle du



« Pour gagner en objectivité, il nous faut apprendre à maîtriser notre subjectivité. »

comme nous allons le voir, cette prise de conscience peut transformer en profondeur notre manière de nous comporter. En particulier si l'on est manager ou responsable d'une organisation.

A la faveur de la crise profonde que nous traversons actuellement, notre société semble enfin prendre conscience que la maximisation par les individus ou les organisations de leur « utilité » est loin de mener « automatiquement » à des situations optimales. Des concepts tels la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou le Développement Durable émergent. Ils ont en commun l'idée que les agents économiques ne doivent pas seulement « maximiser » leurs intérêts ou ceux de leurs actionnaires. Ils doivent au contraire

- La gestion des risques: la prise en compte des parties prenantes est une assurance contre les attaques potentielles de certaines ONG, voire de certains employés;
- La gestion de la performance : un comportement responsable peut se révéler à long terme plus rentable;
- La gestion de la complexité et de l'innovation : dans un monde où le changement s'accélère, l'implication des parties prenantes permet une adaptation plus rapide et stimule l'innovation et la créativité.

Ces arguments expliquent probablement en partie le succès, la créativité et la résilience de certaines entreprises face à leurs

Vedanta. Est-ce dès lors un pur hasard si certaines des entreprises les plus performantes au monde, tel Google ou Infosys, invitent leurs employés à méditer ou pratiquer le yoga pendant les heures de travail? Pour autant, il ne faut pas voir dans le Vedanta une recette qui permettrait miraculeusement de réussir à combiner responsabilité et performance. Suivre la logique du Vedanta implique des remises en cause radicales de certaines pratiques managériales, comme nous allons le voir au travers de deux exemples, qui touchent l'un aux inégalités salariales et l'autre à la publicité.

MANQUE D'OBJECTIVITÉ

Considérons ceci: si « tout est lié », alors chaque être, chaque chose, jusqu'au

moindre brin d'herbe, est affecté par chacune de mes actions, de façon plus ou moins forte et directe. Ma responsabilité est donc très grande. Mais en même temps, cela veut dire que l'impact final de chacune de mes actions est très difficile à prévoir. En effet, puisque tout est lié, la relation entre une action et les résultats escomptés par celle-ci est affectée par un nombre infini de variables, connues et inconnues. Selon le Vedanta, nous ne pouvons donc jamais nous attribuer entièrement les résultats de notre action, celle-ci n'étant qu'une des variables qui expliquent la production d'un résultat donné.

Le Vedanta ne peut dès lors que rejeter les arguments de ces managers qui revendiquent des salaires ou des bonus exorbitants sous prétexte que « leur brillante gestion créeraient tant de valeur ». Le Vedanta n'a pas besoin d'invoquer la morale pour rejeter de tels arguments: il les rejette car ils ne sont pas objectifs! Ceux qui les défendent sont soit des menteurs, soit des inconscients qui n'ont pas les pieds sur terre, dans tous les cas des personnes incapables de gérer des organisations, petites ou grandes! Le Vedanta les invite au contraire à être plus objectifs et donc plus humbles.

Ceci dit, l'impossibilité pour l'auteur d'une action de s'attribuer entièrement ce qui peut apparaître comme les résultats de celle-ci ne le dispense ni d'agir, ni de réfléchir à la dimension éthique des moyens qu'il met en œuvre. Il nous aide au contraire à nous recentrer sur ce qui est entre nos mains, c'est-à-dire l'action à la fois en fonction de l'adéquation des actions avec une éthique universelle (appelée « dharma ») et de la sphère d'influence dont chacun de nous jouit et qui est plus ou moins grande selon les cas.

INFANTILISATION DE LA SOCIÉTÉ

La poursuite de l'objectivité dans le but de vivre pleinement l'unité du tout est donc au cœur du Vedanta. Or, pour gagner en objectivité, il nous faut apprendre à maîtriser notre subjectivité. Pour ce faire, le Vedanta propose une réflexion et des pratiques qui visent à nous aider à mieux distinguer nos désirs impérieux et non-impérieux. Contrairement aux désirs non-impérieux, les désirs impérieux sont ceux auxquels nous avons du mal à résister: ils nous rendent dépendants



Surya Tahora (à gauche) vient de publier avec son épouse Neema Majmudar, un très beau livre dont le titre résume bien l'enseignement qui est au cœur du Vedanta: Living the vision of oneness, c'est-à-dire vivre la vision d'unité de tout ce qui est.

car ils nous obsèdent tant que nous ne les avons pas satisfaits. Ils nous empêchent dès lors de voir la réalité de façon objective et d'agir avec sagesse.

Ainsi, loin de vouloir supprimer tout désir, le Vedanta ne vise qu'à nous affranchir de la pression exercée par des désirs impérieux, en relativisant la valeur que nous attribuons à leurs objets et en nous invitant de manière générale à nous comporter plus en contributeur qu'en consommateur.

« Selon le Vedanta, nous ne pouvons donc jamais nous attribuer entièrement les résultats de notre action. »

Or, les entreprises engagent aujourd'hui des moyens colossaux pour induire chez le plus grand nombre des désirs impérieux de consommation. La publicité s'adresse ainsi de plus en plus tôt aux enfants, précisément parce qu'ils sont moins à même de maîtriser leur désirs. Dans le même esprit, la publicité et les techniques commerciales les plus « avancées » essayent de transfor-

mer les adultes en enfants, comme l'a bien montré Benjamin Barber dans son livre, « Consumed ». De façon anecdotique mais symptomatique, on propose maintenant des bonbons pour faire patienter les personnes qui font la file à un comptoir.

On comprendra donc aisément qu'un manager qui adhère à la poursuite d'objectivité proposée par le Vedanta entretiendra un rapport très différent à la publicité et au marketing: ces techniques peuvent être utilisées pour informer le citoyen de produits ou de services qui pourraient l'aider à rencontrer des désirs non-impérieux; elles ne peuvent en aucun cas réduire le citoyen à un consommateur en tentant de rendre impérieux ses désirs. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'un nombre croissant d'entreprises rejettent les méthodes publicitaires manipulatrices et jouissent ainsi d'une confiance accrue.

On l'a donc vu au travers de ces quelques exemples: bien que vieille de 3.000 ans, la philosophie du Vedanta est encore pertinente aujourd'hui pour chacun de nous et en particulier pour ceux qui exercent des responsabilités de management: sans moralisme ni dogme, elle invite ses praticiens à voir la réalité de façon plus objective et ainsi à adopter volontairement des comportements plus responsables, plus humbles et plus libres. Pourra-t-elle aider l'humanité à vivre de façon harmonieuse pendant les trois prochains millénaires? ●

LAURENT LEDOUX & LAURENCE VANHÉE ✍