

**Réflexions**

9  
LES

FONDAMENTAUX  
DE LA  
TRANSFORMATION

(dans les règles de l'art de vivre asiatique)

Avec la participation amicale de Patrick JUBERT  
Head of operational excellence - Airbus



# INTRODUCTION



Dans l'entreprise, lorsqu'une décision est prise par une large majorité, je pense aux quelques personnes qui résistent au changement décidé et je les plains sincèrement.

Il vaut tellement mieux accompagner la transformation pour se l'approprier de façon constructive.

On sait que la transformation est nécessaire et vitale. On sait aussi que les entreprises occidentales vivent généralement cette démarche comme une difficulté.

La performance d'une organisation est certes dépendante de sa structure, de ses méthodes de travail, des processus associés et des outils utilisés. Mais elle peut reposer aussi et

surtout sur les valeurs partagées entre les employés, la reconnaissance des compétences, la confiance installée, la responsabilisation des individus...

Dans la pensée asiatique, et à condition bien sûr d'être en cohérence avec le contexte, le principe de transformation est naturel, au point de ne pas être vécu comme une difficulté mais seulement comme un passage obligatoire vers lequel tout le monde va se mobiliser.

Cet autre angle de vue, qui peut être inspirant pour accroître la performance des entreprises tout en respectant le bien vivre, est lié à l'essence même de la culture asiatique qui est empreinte d'une philosophie directement connectée à l'art de vivre.

L'approche globale des systèmes, le besoin de vivre l'harmonie et la transformation des systèmes, sont les trois points essentiels qui caractérisent la pensée asiatique.

Ils ont été portés tout au long de l'histoire par de grands sages, inspirateurs des philosophies taoïste et bouddhiste développées dès le VI<sup>ème</sup> siècle avant JC, respectivement en Chine et en Inde.

Ces écoles de pensée proposent d'adapter nos comportements et nos rapports avec l'environnement pour combattre la souffrance. On pourrait dire aujourd'hui qu'elles offrent des principes de base simples à appliquer si l'on cherche à accroître le bien-être des personnes.

On parle de « fluidifier les processus », d'« installer une relation basée sur la confiance et la responsabilité », de « développer le sentiment d'appartenir à un tout harmonieux »...

Ces fondamentaux peuvent effectivement inspirer les chefs d'entreprises et leurs managers qui chercheraient à améliorer la performance tout en garantissant un haut niveau de bien-être à leurs collaborateurs.

Il suffit pour cela que ces propositions soient communiquées, expliquées et adoptées pour être constitutives de nouvelles valeurs au sein d'une organisation et fondatrices d'une nouvelle vision du travail collaboratif.

# 1

## COMPRENDRE LE YIN ET LE YANG POUR SE TRANSFORMER

---

Dans la philosophie taoïste domine la notion de constante évolution de l'univers. Cette évolution, liée aux interdépendances entre les systèmes, se fait de façon naturelle.

Le Taoïsme conçoit l'univers comme un immense système en devenir et en perpétuelle transformation.

Selon les modèles originaux proposés par les penseurs taoïstes, les systèmes qui composent l'organisation de l'univers interagissent et sont soumis à des énergies.

L'homme, positionné comme le lien entre le ciel et la terre, baigne dans cet océan d'énergies.

Les systèmes interactifs du Grand Tout, ou Tao, appartiennent à deux classes d'énergies à la fois différenciées, complémentaires

POUR ACCROÎTRE  
L'EFFICACITÉ D'UNE  
ENTREPRISE, IL  
FAUT TROUVER  
SES QUALITÉS  
NATURELLES  
POSITIVES ET  
ESSENTIELLES, PUIS  
LES DÉVELOPPER  
EN OSANT LES  
TRANSFORMATIONS.



et contributives, l'une ne pouvant pas exister sans l'autre et inversement : le yin et le yang.

Sombre, froid, nuit, eau, lune, nord, bas, intérieur, féminin et concentration, figurent par exemple parmi les composants de l'énergie yin.

Clair, chaleur, lumière, feu, soleil, sud, haut, extérieur, masculin et expansion, leur font ainsi écho dans le yang.

Ce classement est étranger à tout jugement moral (bon ou mauvais) et n'est relié à aucune notion de valeur.

Chacun des éléments qui compose les deux énergies a donc une égale importance.

De leurs oppositions, ou plutôt différenciations, naît en revanche un équilibre dynamique qui engendre le développement et la transformation de tout système ou phénomène selon de grands principes : du yang naît le yin et du yin naît le yang ; chaque système de l'univers est composé d'éléments yin et/ou yang ; chaque élément yin ou yang a sa source dans son opposé, et lorsque l'un arrive à son apogée, il engendre automatiquement l'autre car il contient son germe.

Lorsque le jour (élément yang) décline, c'est ainsi que la nuit (yin) s'installe en prenant naissance dans la fin du jour, etc.

Dans le cadre des systèmes ainsi organisés et des éléments qui les com-



posent, on peut considérer que toutes les choses qui constituent le monde que l'on connaît sont interdépendantes et amenées à se transformer.

Ni brutales ou chaotiques, ces transformations s'opèrent au contraire de façon fluide : les éléments, les systèmes, évoluent d'un état à l'autre en passant parfois par une étape dite « vide médian » qui n'est pas le néant mais l'espace dynamique où ont lieu l'interaction et la transformation. Il correspond à la période de maturation de cette transformation.

Pour vivre, durer, s'adapter au contexte externe dont elle dépend, une entreprise doit opérer des transformations internes les plus fluides possibles. De cette façon, la nouvelle structure qui sera le résultat de la transformation, prendra naissance dans la structure précédente et se développera à partir de cette même structure antérieure. Des étapes de concertation, que l'on peut assimiler au vide médian, sont nécessaires pour donner du sens à la transformation et donner vie à la nouvelle structure.



# 2

## LIBÉRER LES SOUFFRANCES POUR S'ÉPANOUIR

---

Siddhârta Gautama, devenu le Bouddha, c'est-à-dire l'être éveillé, développa en Inde au VI<sup>ème</sup> siècle avant JC les principes de la philosophie bouddhiste. Il s'inquiétait de la souffrance des hommes et s'interrogeait sur l'origine de ces souffrances.

À partir de ce constat, plusieurs « principes » vont être promulgués pour aider l'homme à se libérer de ses souffrances afin d'atteindre un certain niveau de paix intérieure et de sagesse.

Parmi ces principes, on peut retenir les quatre suivants qui pourront infuser au sein des entreprises :

- le karma, ou principe de cause à effet : la responsabilité individuelle, mais aussi collective, de ce qui arrive, n'est autre que la conséquence des actes, des décisions, ou encore des comportements qui ont été pris.

OU COMMENT LA TRANSFORMATION, EN LIBÉRANT L'ENTREPRISE DE CERTAINES CONTRAINTES, CONDUIT VERS L'ÉVEIL ET DONC LE BIEN ÊTRE.



- l'interdépendance, principe taoïste que l'on retrouve dans le Bouddhisme : toutes les choses qui composent ce monde sont reliées et interagissent entre elles. Ainsi, et par le biais du principe de cause à effet, agir sur un élément de l'écosystème a un impact sur les systèmes environnants.

- le principe de l'impermanence : tout élément ou système est amené à se transformer pour peut-être disparaître et sans doute renaître différent. En expliquant cela, le bouddhisme nous invite à lâcher prise et à ne pas s'attacher, l'attachement étant une source de souffrance.

- le principe lié à l'égo, également source majeure de souffrance selon la philosophie bouddhiste, puisque responsable des sentiments de frustration, jalousie, impuissance... L'égo peut pousser l'homme à s'égarer dans des actions néfastes. Gommer et se libérer de l'égo permet de faire émerger la nature profonde de l'homme fondée sur l'amour et l'altruisme.

Voyons, dans les chapitres suivants, comment il est possible de s'inspirer de ces principes pour parfaire la transformation d'une entreprise, la libérer de ses freins et la conduire vers la sagesse ultime sur le chemin de l'éveil.

# 3

## RECHERCHER L'ÉQUILIBRE GRÂCE À L'INTER- DÉPENDANCE

Selon la loi universelle de l'interdépendance, tous les éléments de l'univers sont reliés entre eux et interagissent.

Un système est lui aussi composé d'éléments reliés entre eux dans une forme d'équilibre qui le caractérise. La modification d'un seul élément impacte cette harmonie et entraîne obligatoirement une adaptation de l'ensemble des éléments et de leurs liens afin de retrouver un nouvel équilibre. La règle vaut pour les systèmes eux-mêmes qui sont également en interdépendance. Leurs éléments s'organisent pour que l'effort nécessaire au maintien de l'équilibre soit le plus faible possible. Selon cette loi naturelle universelle, les systèmes s'organisent donc dans l'univers pour que l'équilibre entre les éléments corresponde à une dépense d'énergie minimum.

VOIR L'ENTREPRISE  
COMME UN  
EMPLOYÉ À PART  
ENTIÈRE AYANT UNE  
MISSION À REMPLIR  
CONSTITUE LA BASE  
DE LA CONSCIENCE  
COLLECTIVE. AMENER  
LES EMPLOYÉS À EN  
PRENDRE PLEINE  
CONSCIENCE PERMET  
DE DÉVELOPPER  
LA SOLIDARITÉ  
CONTRIBUTIVE  
ET DE GARANTIR  
L'HARMONIE ET LE  
SUCCÈS.



Un exemple issu des mathématiques et de la physique peut illustrer cette recherche d'une forme d'équilibre privilégiant le moindre effort : la géodésique. Sur une surface plane, la ligne la plus courte reliant deux points sera toujours la ligne droite. Sur une surface chaotique, le chemin dépensant le moins d'énergie sera celui tracé par une bille roulant sans contrainte.

Dans le cadre d'une entreprise, on voit que son système est composé d'éléments interdépendants tels que les hommes, les processus, les outils, les bâtiments... Dès lors, reconnaître l'interdépendance en entreprise revient à considérer que chaque employé, chaque ressource, chaque processus, est important dans l'équilibre du système.

Entre tous ces éléments, l'objectif consiste à trouver le meilleur équilibre, c'est-à-dire celui qui offre le maximum d'efficacité pour le moindre effort.

On peut en déduire un certain « idéal » permettant à l'entreprise de trouver le meilleur équilibre pour la meilleure efficacité avec un minimum de dépenses, dès lors que :

- les compétences ou expertises des employés sont utilisées de façon opportune, afin que chaque personne soit à la juste place en fonction de ses compétences, de son potentiel et de ses motivations ;
- les processus sont les plus fluides possibles ;
- les environnements respectent les individus ;

- l'harmonie est avérée entre tous ces éléments.

Il s'agit donc, comme dans la philosophie taoïste, de trouver l'essentiel et le développer. Pour y parvenir, les illusions et la superficialité doivent être démasquées.

Le message est clair : l'entreprise doit se libérer des contraintes sociales artificielles et aliénantes. Elle doit aussi éliminer de ses processus et de ses organisations tout élément ou activité inutile, donc sans valeur ajoutée, qui complique son fonctionnement.

Considérant que chaque employé a un rôle important et qu'il faut l'aider à prendre conscience de sa propre valeur, l'entreprise s'oblige à :

- reconnaître la valeur de chaque employé et la souligner ;
- fluidifier ses processus ;
- simplifier ses processus et son organisation ;
- investir dans le développement des compétences de ses employés ;
- investir dans l'environnement de travail des employés et dans leur bien-être.

Nul doute que reconnaître la valeur de l'entreprise comme réunion des talents peut augmenter chez les employés un sentiment d'appartenance et d'engagement fort. Et lorsque ce sentiment se renforce, il devient partie-prenante de la vie de l'entreprise, un véritable actionnaire de cœur !

L'interdépendance a enfin une dernière dimension : celle du Tout. Comme dans la philosophie taoïste, c'est comprendre que le système est aussi un élément de son système qui interagit avec tous les éléments qui le composent.

Une équipe projet, par exemple, est constituée d'individus qui ont des compétences complémentaires et sont mobilisés pour accomplir une mission. Pris séparément, chacun d'entre eux ne pourrait pas remplir cet objectif. C'est grâce à la réunion d'expertises, à l'interdépendance entre ces individus, que l'équipe projet devient elle-même un être à part entière, une entité capable d'atteindre leurs objectifs. Le groupe doit avoir cette conscience collective qu'ils sont ensemble quelque chose de vivant produisant un résultat.

De la même manière, l'entreprise doit être comprise comme un employé à part entière avec lequel les autres employés interagissent. On pourra parler parfois de conscience collective.

Les employés doivent considérer leur entreprise comme un élément avec lequel chacun est en lien : l'entreprise peut prendre des décisions de fonctionnement qui impactent les employés, et des employés peuvent influencer des orientations de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise est aussi un élément d'un système plus grand, par exemple celui du tissu industriel régional.



# 4

## NE PAS OUBLIER D'ENRACINER L'ENTREPRISE

L'enracinement est une notion dérivée du taoïsme appliquée dans les arts martiaux. Dans cette pratique, on y apprend que le haut du corps sera d'autant plus fluide, mobile, et donc efficace dans la portée de ses gestes, que le bas du corps, les pieds en particulier, sera bien ancré dans le sol, comme enraciné.

L'enracinement d'une entreprise fait appel à son histoire et celle-ci doit être non seulement communiquée et diffusée, même implicitement, mais aussi et surtout partagée avec tous les employés.

Au fil du temps et de son développement, l'entreprise s'est construite une culture et s'est appropriée des valeurs qui lui sont propres. Elles ne lui ont pas été imposées par l'entreprise ou son management. C'est parce que ces valeurs ont été portées par

L'HISTOIRE D'UNE  
ENTREPRISE EST  
SON ENRACINEMENT  
ET SES EMPLOYÉS  
FORMENT SON  
RÉSEAU DE RACINES.  
LEUR SENTIMENT  
D'APPARTENANCE  
DÉPEND DE  
CETTE PRISE DE  
CONSCIENCE.  
TOUT COMME LE  
DÉVELOPPEMENT ET  
LA TRANSFORMATION  
DÉPENDENT D'UN  
BON ENRACINEMENT.



les employés eux-mêmes, reconnues par le management, explicitement affichées par l'entreprise, que les employés sont susceptibles de développer un sentiment fort d'appartenance.

Ce sentiment d'adhésion aux valeurs sera d'autant plus renforcé si les employés ont accès à la frise historique de leur entreprise et qu'ils sont capables de dire : « Je suis arrivé à cette date exacte, au moment de tel évènement (un lancement de produit ou de service),

et depuis j'ai contribué au développement... ». Un nouvel arrivant doit aussi pouvoir être fier de rejoindre une entreprise qui a conscience de son histoire et de son devenir.

Partager l'histoire de l'entreprise et permettre à chaque employé de se repérer dans l'espace temporel de son organisation renforceront d'autant plus le sentiment d'adhésion aux valeurs communes ; chacun sera fier de faire partie d'un réseau de racines.



# 5

## PENSER À INSTALLER UN VIDE MÉDIAN

Nous avons vu que le monde est organisé de telle façon que les éléments et les systèmes sont tous interdépendants. L'espace qui existe entre eux est nommé par les Taoïstes « vide médian » parce qu'il n'est pas réellement vide : au contraire, il est un terrain fertile où s'exerce l'interaction et où va naître la transformation.

Dans la philosophie zen, le vide occupe une place importante. Un espace zen est certes épuré, mais ce vide donne justement au peu d'ameublement une énergie particulière d'où il émane une organisation harmonieuse, incitant à la méditation et à la création.

Le vide invite à pénétrer une pièce et oblige en même temps à un certain respect se traduisant par un déplacement contrôlé, des dialogues feutrés... En résumé, ce vide et l'ambiance énergétique qui en ressort font que l'on ressent immédiatement le calme, la douceur de vivre, le respect, l'ouverture et l'harmonie.

UNE ORGANISATION  
QUI UTILISE LE VIDE  
COMME SOURCE  
D'INSPIRATION  
EST CAPABLE DE  
TRANSFORMATION  
VERS UN DEVENIR  
RICHE EN  
INNOVATIONS.



Il faut savoir que l'art d'organiser ces espaces consiste à penser l'emplacement du vide en même temps que l'organisation des meubles. Cette technique s'apparente au Feng Shui.

Dans la peinture asiatique, chinoise en particulier, le vide a aussi toute son importance dans le sens où c'est une couleur supplémentaire chargée d'une énergie singulière qui établit en fait l'interdépendance de tous les éléments du tableau. Grâce à un vide bien organisé, une œuvre d'art prend corps et vie.

En musique, un silence installé entre deux notes est équivalent au vide : il contribue au rythme, au tempo et, sans cet espace, cette respiration, la musique n'existerait pas.

Au sein de l'entreprise, nous devons

penser à décliner le vide qui sera le terrain favorable pour faire éclore la transformation et l'innovation. Par exemple, dans l'organisation des espaces de travail, on pourra préserver des zones, des pièces, où le vide aura une dimension fédératrice, formant un lieu invitant à la rencontre et à l'échange, en dehors de toute pression.

Cette quête de l'harmonie est celle de l'amélioration de la fluidité à tout moment, que ce soit dans nos processus, nos méthodes, ou pendant nos moments de pauses. Elle installe la réflexion avant de passer à une nouvelle phase.

Le vide est fédérateur et catalyseur. Rechercher où le vide peut être organisé dans son entreprise, permettra d'avoir une interdépendance et des interactions fluides, simples, harmonieuses.

# 6

## PRENDRE CONSCIENCE DE L'ÉVIDENCE DE L'IMPERMANENCE

En faisant appel à la valeur « être » et jamais à la valeur « avoir », les philosophies asiatiques nous invitent à être détachés de toute chose ou évènement. Elles font aussi appel à notre pleine conscience et attirent notre attention sur l'impermanence. Celle-ci est liée au fait que tout élément est en devenir grâce à une constante évolution et transformation du contexte. Il s'agit d'être ancré dans le présent mais conscient que la situation dans laquelle on vit changera et qu'un jour elle n'existera plus dans la même forme.

L'enseignement de l'impermanence dans la philosophie bouddhiste a pour objectif précis de limiter les souffrances des personnes.

Accepter l'évidence de l'impermanence de toute chose permet de moins s'attacher, de ne plus être nostalgique d'un passé, de vivre

POUR CRÉER  
LES MEILLEURES  
CONDITIONS DU  
CHANGEMENT  
ET LIMITER LES  
RÉSISTANCES,  
LES MANAGERS  
DOIVENT INVITER LES  
EMPLOYÉS À DÉFINIR  
EUX-MÊMES TOUT OU  
PARTIE DU NOUVEAU  
PROCESSUS À VENIR.



le présent qui est toujours en devenir et d'accompagner le changement en le faisant sien.

L'impermanence, c'est aussi accepter le potentiel de devenir de toute chose, accepter le changement, être dans le lâcher prise, anticiper, accompagner la transformation, être acteur de la transformation.

Appliquée aux entreprises, l'impermanence consiste à reconnaître que le changement est nécessaire et que la résistance au changement ne peut être que souffrance pour les employés et négative pour l'entreprise.

Être nostalgique de l'époque précé-

dant le changement est une forme de résistance perdue d'avance. Il faut au contraire s'intégrer dans ce changement en trouvant le rebond positif.

Les responsables d'entreprise devraient aussi être conscients de l'évidence de l'impermanence : cela permet d'anticiper et de préparer l'entreprise au changement, de communiquer et d'inviter les employés à prendre part à la transformation.

Être conscient de l'impermanence, c'est enfin être conscient que si tout va bien aujourd'hui, tout peut aller plus mal demain. Mais aussi que, si l'on s'en donne les moyens, tout peut redevenir joyeux après demain !

# 7

## CONSIDÉRER LE KARMA COMME UN OUTIL D'ANTICIPATION

---

Les Bouddhistes croient dans la réincarnation et les vies futures dans lesquelles ils vont se réincarner sont dépendantes de leurs agissements précédents. C'est le principe de cause à effet : tous les actes ont des conséquences un jour ou l'autre. Cela s'appelle aussi le changement. Il faut en prendre conscience collectivement et individuellement.

À l'image d'un individu qui cherche à s'améliorer, l'entreprise est responsable dans le présent de son devenir, donc de sa progression, de son amélioration, conditionnée à une transformation personnelle. Chaque étape conduit vers l'éveil de la sagesse.

Le principe de cause à effet dans les philosophies asiatiques est aussi enseigné pour prévenir la souffrance.

SELON LE PRINCIPE  
BOUDDHISTE DE  
CAUSE À EFFET,  
L'ENTREPRISE,  
COMME L'INDIVIDU,  
EST RESPONSABLE  
DANS LE PRÉSENT DE  
SON DEVENIR.



Puisque chacun est responsable en grande partie de ce qui lui arrive, et même si tous les paramètres ne sont pas toujours sous contrôle, bon nombre d'outils sont à disposition pour éviter la surprise, l'erreur... Pour éviter ces souffrances, l'analyse de risques, le retour d'expériences, font partie de l'arsenal du chef d'entreprise qui doit chercher à anticiper.

On a l'habitude de se jeter dans des projets. Mais si l'on veut déployer un produit, mieux vaut anticiper son obsolescence, ainsi que les coûts liés à

sa maintenance et à son futur retrait du marché...

Pour une entreprise, tel un grand maître international d'échecs, se réincarner revient à avoir plusieurs coups d'avance.

Anticiper son futur dans le présent permet de fluidifier le changement, d'évaluer pour s'adapter dans un monde changeant.

Dans ce monde économique devenu marché mondial, le karma prend toute sa signification !

# 8

## BRISER LES SILOS POUR GOMMER LES ÉGOS

Dans le cadre de l'entreprise, on peut faire le parallèle avec les organisations trop verticales qui ne travaillent pas en collaboration et qui considèrent les autres systèmes verticaux comme des concurrents.

Aujourd'hui, pour accroître son efficacité, l'entreprise doit repenser son organisation pour les simplifier et briser les silos. À ce stade de réflexion, il s'agit déjà de simplifier les niveaux de management, de laisser la liberté aux employés de définir leur processus de travail, qui seront forcément transverses dans l'entreprise.

Des employés qui participent à la réflexion de la simplification de leur processus sont des employés qui adhèrent naturellement aux exigences de leur mission : ils n'opposeront bien sûr aucune résistance à ces simplifications.

LA PHILOSOPHIE BOUDDHISTE CONSIDÈRE QUE L'ÉGO, SOURCE DE FRUSTRATION ET DE JALOUSIE, EST NUISIBLE POUR L'INDIVIDU ET GÉNÉRATEUR DE LUTTES INUTILES. PEUT-ON CONSIDÉRER LES ORGANISATIONS VERTICALES COMME DES SILOS COMPARABLES À DES ÉGOS COLLECTIFS ET GÉNÉRATEURS DE LUTTES INUTILES AU SEIN MÊME DE L'ENTREPRISE?



Une fois les silos rompus, la transparence installée et la confiance retrouvée, l'entreprise sera libérée des freins qui l'empêchent d'être fluide et efficace.

Lorsque l'homme réussit à gommer son égo, il se libère des souffrances et des peurs, et laisse alors émerger l'amour et l'altruisme de sa nature profonde.

Lorsque l'entreprise réussit à briser les silos, elle se libère aussi de ses freins

pour laisser place alors à la confiance, la collaboration, l'agilité, la fluidité et la possibilité de travailler dans un mode intégrant des compétences complémentaires issues de différentes organisations.

L'entreprise libérée favorise ainsi la mise en place d'organisations transverses conduisant à l'émergence de solutions innovantes issues de la concertation sociale.

# 9

## ÉLEVER SON NIVEAU DE CONSCIENCE POUR ACCÉLÉRER L'HUMANITÉ

---

Dans la philosophie des arts martiaux chinois, on ne se bat pas contre un adversaire mais avec : on l'accueille et on profite de sa force.

Dans le monde d'aujourd'hui, les entreprises continuent de se battre. Mais il ne s'agit plus de s'agresser frontalement. Elles doivent au contraire apprendre, certes à rester dans la compétition, mais une compétition source de bénéfices, y compris pour l'humanité. Un combat fluide, sans heurts, qui ne cherche pas à détruire l'adversaire, mais plutôt à le dissuader par la douceur, la fluidité, le lâcher-prise.

Idéalement, cette compétition devrait, pourrait, rendre meilleur l'humanité si tout ce qui était inventé permettait de mieux vivre.

« JE PRENDS  
CONSCIENCE  
DONC JE SUIS ».  
« NOUS PRENONS  
CONSCIENCE  
COLLECTIVEMENT  
DONC NOUS  
AGISSONS ». POUR  
LE BIEN D'AUTRUI,  
L'ENTREPRISE A  
AUSSI LE DEVOIR  
DE PARTICIPER À LA  
CONSTRUCTION D'UN  
MONDE MEILLEUR  
POUR TOUS.



Pour parvenir à un tel degré de conscience, les entreprises devront avoir assimilé toute la sagesse des 8 fondamentaux précédents. Ainsi, elles contribueront à donner du sens à la vie en société : promouvoir la solidarité, respecter l'environnement, développer l'harmonie dans leur sein et autour d'elles.

De telles entités libérées seraient à la fois dans la compétition et la solidarité.

En leur sein, leurs départements se-  
raient débarrassés de ces organisations

de travail en silo, si toxiques, et privilégieraient la vraie compétition au niveau des idées et non plus entre les hommes.

Si une entreprise venait à disparaître, les entités voisines se mobiliseraient pour recueillir les salariés débauchés, sans chercher à piller l'organisation défailante.

Les entreprises, enfin débarrassées de leurs souffrances, entretiendraient la compétition au service du bien-être de l'humanité, dans toutes les dimensions, locales, régionales, nationales, mondiales...

---

## CONCLUSION

### VERS UN DEVENIR RICHE EN INNOVATIONS

---

**Le fondement des philosophies asiatiques consiste à trouver l'essentiel et le développer. Pour y parvenir, les illusions et la superficialité doivent donc être démasquées. Dans ces philosophies dominant la notion de constante évolution et la nécessité de se libérer des contraintes sociales artificielles et aliénantes.**

En appliquant quelques-uns des principes philosophiques bouddhistes et taoïstes, il sera en effet possible d'augmenter l'efficacité de l'entreprise, de fluidifier ses processus, d'installer une relation basée sur la confiance, la responsabilité et le sentiment d'appartenir à un tout harmonieux.

Le vide médian et le lâcher prise permettent de prendre le recul nécessaire

pour trouver la bonne mesure par rapport à la peur de ne pas être dans le bon rythme, dans la bonne tonalité, la bonne résonance.

Il faut savoir aussi ne pas aller trop vite, trop loin, pour bien évaluer la distance de sécurité.

Il ne faut pas avoir peur de la défaillance ou de l'échec. L'entreprise qui a su développer la solidarité entre tous ses employés saura profiter de ces défaillances pour progresser à nouveau.

Celui qui n'a jamais connu d'échec n'a jamais tenté d'innover. « Commettre une faute et ne pas s'en corriger, c'est cela la faute ! » explique Confucius.

L'objectif est de développer la confiance, la responsabilité, la recon-



naissance des compétences à tous les niveaux de l'entreprise, en affichant les valeurs humaines, en développant le sentiment d'appartenance des employés, en faisant naître la solidarité dans une mission collective.

Une organisation qui utilise le vide comme source d'inspiration est capable de transformation perpétuelle vers un devenir riche en innovations.

Une entreprise doit anticiper son futur dans le présent !

Toute organisation, tout individu, est responsable dans le présent de son devenir : il faut en prendre conscience individuellement et collectivement.

Enfin, pour créer les meilleures condi-

tions du changement et limiter les résistances, les managers doivent inviter les employés à définir eux-mêmes tout ou partie du nouveau processus à venir.

Libérer l'entreprise, c'est lui donner la possibilité de se réinventer.

La communication a un rôle important à jouer dans le réveil de la conscience collective.

En conclusion de ces 9 fondamentaux de la transformation dans les règles de l'art de vivre asiatique, nous pouvons citer Sun Zi, général chinois du III<sup>ème</sup> siècle avant JC, auteur de « L'art de la guerre » : « Le bon général a gagné la bataille avant de l'engager, le mauvais général combat dans l'espoir de vaincre ».

Parce que demain se gagne aujourd'hui.



[www.ethics-group.com](http://www.ethics-group.com)