

# AVANT-PROPOS

## ENCORE UNE CRISE ?

*« Est-il possible qu'on ait eu des millénaires pour observer, réfléchir et écrire,  
et qu'on ait laissé passer ces millénaires comme une récréation  
pendant laquelle on mange sa tartine et sa pomme ?*

*Est-il possible qu'il faille rappeler à tous qu'ils sont nés des anciens,  
qu'ils continuent par conséquent ce passé, et qu'ils n'ont rien à apprendre  
des autres hommes qui prétendent posséder une connaissance  
meilleure ou différente ? »*

Rainer Maria Rilke, *Poèmes et proses*

Nous observons ces dernières décennies des transformations et des appels à des transformations de plus en plus forts. Ces appels viennent des entreprises, mais de plus en plus des organisations informelles et plus généralement des sociétés civiles. Cette tendance concerne un grand nombre de pays, qu'ils soient développés, en Europe et aux États-Unis ou moins développés en Afrique, en Asie et ailleurs. Ce sont des mouvements sociaux d'un type nouveau, inédit jusque-là. Leurs canaux privilégiés sont les réseaux sociaux. Quoi de plus normal dans un monde de plus en plus digital.

Ces mouvements sociaux sont souvent spontanés : initiés donc par et à travers les réseaux sociaux, ils n'appartiennent pas aux institutions classiques. Ce sont les « Dégage ! » dans plusieurs pays en développement, ce sont les « Gilets jaunes » en France et en Europe, ce sont tous les mouvements de défense de l'environnement qui, régulièrement, interviennent sous différentes formes pour alerter les consciences. Tous ces mouvements constituent des appels à des transformations dans tous les domaines : économique, social, culturel, environnemental et politique.

Ces mouvements sociaux sont souvent, mais pas toujours, accompagnés ou inspirés par des mouvements intellectuels qui recherchent le même objectif : transformer notre façon de gouverner pour qu'une autre organisation sociale, nécessaire, se mette en place pour répondre aux attentes de plus en plus impatientes des citoyens. Pensons au remarquable mouvement lancé par le regretté Stéphane Hessel des « Indignez-vous », aux multiples interventions d'Edgar Morin, mais aussi à Chomsky, Naomi Klein et beaucoup d'autres.

Au niveau des entreprises, les mêmes préoccupations sont vécues par les employés et managers bien que les expressions soient différentes et ne transitent pas forcément par les mêmes canaux. Souvent assez mal connues, ces attentes n'attirent l'attention que suite à des événements tragiques comme les suicides d'employés et de managers que nous avons hélas connus récemment. Souvent, ce sont les sondages ou études sur le stress, le mal-être qui viennent rappeler les demandes d'amélioration et de transformations des situations de travail et de relations sociales formulées par les salariés.

### **Que nous disent tous ces mouvements ? Plusieurs choses que nous pouvons brièvement relever**

Nous faisons face à des changements multiformes dans tous les domaines : les marchés changent, les besoins évoluent. Les nouveaux outils, qui portent le changement à un niveau et une vitesse que nous n'avions jamais connus ces cinquante dernières années, sont en train de bouleverser non seulement la vie professionnelle et les entreprises, mais la vie sociale également. Face à ces changements, certains voudraient plus de stabilité, de prédictibilité, d'autres un changement plus rapide, « maintenant », une transformation radicale. D'une part, la stabilité c'est la paix car personne n'aime le chaos, mais c'est aussi la monotonie et peut-être l'immobilisme, d'autre part, le changement c'est l'amélioration, le dynamisme,

mais c'est aussi le stress, l'inquiétude, la croissance devenue une obsession. La facilité consisterait à opposer les uns aux autres, comme on le verra plus loin.

En observant cette situation et écoutant différents « experts », nous nous trouvons face à plus d'interrogations que de réponses. On s'aperçoit qu'il y a autant de raisons et causes de désespérer que d'espérer.

La situation semble désespérée pour au moins deux raisons :

- Beaucoup d'observateurs et d'acteurs reconnaissent que la crise s'est aggravée car elle est devenue multidimensionnelle : économique avec des taux de chômage qui ne semblent pas changer de tendance malgré les promesses et les différentes options comme les « travailler plus, le changement c'est maintenant et la tendance sera inversée, au multiculturalisme ». Certains vont jusqu'à évoquer une situation de décadence. Cette situation est d'autant plus désespérée que les responsables censés apporter les solutions semblent avoir perdu toute crédibilité. On ne croit plus en eux. « Ils sont non seulement incapables mais corrompus et menteurs », entend-on souvent.
- L'autre préoccupation vient du désengagement des gens : à quoi bon s'engager, de toute façon « on ne pourra rien changer ». Cet état d'esprit génère aussi de multiples formes de violence. On s'installe dans le défaitisme. La voie s'ouvre à toutes les dérives que la déconnexion des élites et des citoyens ne peut qu'aggraver ; l'incompréhension s'élargit et l'émergence de « monstruosité » n'est pas à écarter.

D'un autre côté, il n'y a jamais eu autant de raisons d'espérer :

- L'exemple du Printemps dit arabe en est le révélateur : voilà des sociétés étouffées par une répression féroce imposée par des systèmes anachroniques, soutenus hélas par les puissances occidentales, qui réussissent à briser le mur de la peur, osent s'exprimer publiquement, et suggèrent une autre façon de gouverner.
- En Europe c'est l'émergence et le développement de mouvements spontanés qui ébranlent le système en place : ils montrent que les individus interviennent dans ce qui les concerne au moment de leur choix. Les nouvelles techniques de communication annoncent de nouvelles interdépendances et de nouvelles demandes de changement. La démarche mécanique et la pensée rationnelle deviennent obsolètes et ne peuvent plus expliquer les nouvelles situations. Nous avons créé un monde pour nous qui ne répond plus aux attentes d'aujourd'hui. Tout irait au mieux si nous l'admettions.

Une des conséquences que nous observons depuis plusieurs années est la remise en cause de plus en plus explicite des hiérarchies à la fois organisationnelles et sociales.

Sur le plan des organisations et des institutions, les hiérarchies classiques ont connu des transformations parfois radicales : le management parlait à un moment de changement de structure. Il suffisait de passer d'une structure fonctionnelle, bureaucratique à une structure matricielle pour que l'amélioration suive. Nous le croyions peut-être naïvement. Toujours est-il que ces hiérarchies ont continué à s'amenuiser au point où certains parlent d'émergence d'organisations virtuelles

avec le minimum de structure hiérarchique. Les grandes multinationales du digital, les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), en sont peut-être une illustration.

Ce que nous constatons est le développement de l'informalité dans la façon de travailler et les relations sociales. Des réseaux plus ou moins formalisés, et autogérés avec des groupes charnières où les mouvements et leurs « leaders » se forment, fonctionnent, disparaissent sans que l'on soit en mesure de comprendre la nature du processus. De façon symptomatique, l'exemple des « Gilets jaunes » nous éclaire sur la nature spontanée du mouvement mais qui résulte néanmoins d'une certaine incapacité d'écoute des multiples demandes formulées précédemment.

### **Des propositions classiques**

Quelles réponses apportons-nous à ces changements et à ces demandes de transformations ? Les réponses sont souvent paradoxales ou inadaptées, pour utiliser un euphémisme.

Encore l'exemple des « Gilets jaunes » nous permet d'étayer ce propos : au-delà des demandes sociales, des revendications concrètes, assez simples à considérer et peut-être à satisfaire, il y a l'expression d'une demande de transformation plus profonde que nous avons du mal à comprendre : alors que le mouvement s'inscrit dans ce processus mondial de contestation des hiérarchies et la manière classique de gouverner, notre réponse est d'apporter plus de hiérarchie : ce qui montre au mieux une difficulté de comprendre le sens de la demande et du mouvement et au pire un rejet de la demande. Au lieu de se rapprocher et d'écouter attentivement, nous adoptons une attitude tout à fait classique, déjà vue mais risquée : on attend que le mouvement s'essouffle, ce qui « ne va pas tarder comme le montrent les statistiques » sur les taux de participation aux manifestations. On est convaincu que ce mouvement est sans lendemain car il n'y a « ni organisation, ni responsables, leaders ou chefs » pour le représenter. La réponse consiste aussi à organiser des réunions, supervisées par des chefs, des leaders. Rien de nouveau.

On rappelle alors que la démocratie fonctionne ainsi : il y a des représentants élus qui décident. Même si les « représentants » n'ont été élus que par 20 % de la population.

Ainsi donc, tout « rentre » progressivement dans « l'ordre ». Jusqu'au prochain mouvement qui, nous l'espérons, n'aura pas la forme de « monstruosité », que prédisait déjà, Antonio Gramsci.

« Sommes-nous en train de cheminer de catastrophe en catastrophe » ? pour reprendre l'inquiétude de Walter Benjamin.

Dans les organisations, c'est la recherche désespérée du mode de management, de l'outil ou du leader en mesure de transformer et manager efficacement. On est passé du leader autocratique, au bienveillant, directif, consultatif, participatif et plus récemment au leader transactionnel, transformationnel, authentique,

spirituel et bien d'autres à venir probablement. Une mode chasse une autre et l'éphémère devient durable.

### **Pourquoi cette déconnexion et cette course aux gadgets ?**

Au lieu de réfléchir et encourager les employés et citoyens à réfléchir, on continue à rechercher les compétences techniques en mesure de résoudre les problèmes. Ainsi, on va chercher celui qui remplacera tel leader, tel chef, par un autre qui soit plus qualifié : sorti d'une grande école, posséder une expérience réussie de préférence. Quelqu'un dont le comportement, les actions et les décisions apporteront les réponses attendues. Un « tueur de coûts » à un moment donné sera une bonne solution, ou un leader transformationnel à un autre moment. On retourne alors au *statu quo*, alors que ce qui est recherché et demandé c'est le changement.

En relisant le livre novateur de Robert K. Greenleaf sur le « *servant leader* », on mesure aujourd'hui notre difficulté à comprendre la véritable signification des idées avancées par des auteurs comme Greenleaf et bien d'autres.

Notre connaissance du « leader servant » a été appauvrie par l'objectif recherché : être plus efficace et se servir de cette idée comme outil. Alors que le « *servant leader* » de Greenleaf était un appel à changer de perspective concernant le leadership. Au lieu de chercher un outil, un style, un comportement, il fallait identifier le leadership enraciné dans l'être et non dans le FAIRE ou agir (*being and not doing*). Or c'est le problème majeur des échecs : nous continuons à chercher le profil idéal qui nous sauve et nous sorte de l'impasse.

On se trouve en effet dans l'impasse. Cette recherche désespérée du leader aux compétences exceptionnelles, une sorte de héros, ne produira que des résultats limités et momentanés.

### **Que faire ?**

Les quelques exemples de mouvements que nous avons mentionnés illustrent cette demande de transformation mais surtout une demande d'une autre façon de transformer et de gouverner. Il faut arrêter de chercher le leader au potentiel extraordinaire, on en a eu. Ils ont pris probablement de bonnes décisions à un moment voulu et de bons résultats limités dans le temps ont été obtenus.

Valoriser plus l'être que le comportement, l'action ou la compétence technique, tel était le message de Greenleaf. Le « *servant leader* » c'est un « choix » que fait un leader de servir. Il décide de se mettre au service des autres. Il change de perspective. Il sort de ses certitudes. Une belle dose d'humilité est indispensable. Ce leader se posera une seule question : que sommes-nous capables de faire collectivement et quelle pourrait être ma contribution ? Il ira alors à la recherche du leadership qui existe en chacun. Tous les mouvements montrent cette préoccupation : le leader n'est pas quelqu'un d'exceptionnel. Il est à l'intérieur de chaque individu. Nous sommes face à une crise de la démocratie. Mais nous nous accrochons à un modèle qui est arrivé à ses limites. Ce système a du mal à accéder à lui-même, à ses limites.

## En sommes-nous capables ? La réponse par l'Inde ancienne

Plusieurs intellectuels et experts ont montré la difficulté de la conception occidentale de changer de perspective. Passer du court terme au long terme, de l'éphémère au durable, sortir de l'autorité formelle, la hiérarchie et du cloisonnement pour aller vers l'autre et se reconnecter et apprendre des autres, y compris ceux qui ne sont peut-être « rien » mais une partie de la solution de demain. La difficulté c'est de passer à un autre état d'esprit. Notre modèle de pensée, newtonien et cartésien ne permet plus de comprendre ce qui se passe. Le monde transcende ce modèle, il est ouvert, il est fait de relations et pas uniquement de choses. C'est le lien rompu qu'il faut reconstruire, qui permettra de participer au modèle qui émerge et à la « totalité » telle qu'elle a été développée par Böhme. Celui-ci nous invite à aller au-delà de ce qui est explicite, visible, observable, comme nous y a habitué le modèle rationnel, vers « l'implicite, le non-manifeste ou le pré-manifeste » qui émerge et qui n'est pas visible selon les méthodes classiques. Un changement mental est nécessaire. Sans transformation personnelle, aucune transformation n'est possible. Sans changement mental, on continuera à traiter les problèmes de la manière d'avant ; le fossé déjà large ne fera que se creuser.

Cela nous plonge directement dans les *Upanishads* et l'Inde où toutes ces dimensions ont été mises en évidence il y a 3 000 ans.

C'est en Inde, et particulièrement l'Inde ancienne qui est toujours vivante, que cette perspective a été remarquablement développée. Alors que l'Occident a toujours voulu conquérir l'autre pour le transformer et lui imposer son modèle, l'Inde a toujours voulu conquérir le Soi et jamais l'autre. Le mal, mais aussi la solution, est en Soi. Il faut accéder à soi, à ses limites, ses faiblesses et les transformer. C'est ainsi que l'on pourra plus facilement servir. Le dialogue indispensable prendra alors tout son sens et deviendra possible. Le dialogue des religions, par exemple, ne peut se produire qu'à ce prix. Sortir des certitudes en accédant à son ignorance. On pourra alors dialoguer plus facilement. C'est à quoi nous y invitait un des plus grands *guru*, Vivekânanda, il y a plus d'un siècle. En effet, lors du congrès mondial qui se tenait à Chicago en 1893, Vivekânanda faisait un discours qui marqua profondément l'audience, plus habituée aux discours des monothéismes connus pour leur volonté de conquérir l'autre, le convertir à sa vérité, la seule, qu'elle soit juive, chrétienne ou musulmane. Vivekânanda commença son discours par son fameux : « Frères et sœurs d'Amérique et du monde », il marqua les esprits. Il appelait à l'unité de l'Humanité et la construction de l'harmonie entre tous les êtres.

C'est la méthode utilisée dans les *Upanishads* qui a permis à l'humain d'atteindre le plus haut niveau de son humanité. De son humilité, en l'illuminant. On s'inscrit dans la « durée et la globalité », de Braudel.

*« Mais celui qui perçoit tous les devenirs dans l'Être et l'Être  
en tous les devenirs, celui-là alors ne se replie plus »*  
(Isha *Upanishad* dans Sri Aurobindo : trois *Upanishads*, page 15).

C'est cette expérience et conception que nous souhaitons partager avec le lecteur. Bonne lecture.

## **NOTE POUR LE LECTEUR**

---

## Un livre et 3 thématiques pour une transformation réussie

Ce livre est composé de 3 parties. La première est une présentation des *Védas* : le mot *Védas* vient de « *vid* » en sanskrit et signifie connaître/savoir. Ils sont considérés comme les textes fondateurs, sacrés de la civilisation indienne. Nous en avons sélectionné les éléments clés qui facilitent la compréhension des deux chefs-d'œuvre que nous avons choisis de présenter, *Arthashastra* et *Thirukkural*. Les principes de base des *Védas* nous aident à comprendre certains traits de l'Inde d'aujourd'hui.

Les *Védas* font partie des textes « *sruti* » (entendus). Rassemblés par des sages, les *rishis*, les *Védas* ont été développés, discutés puis transmis oralement jusqu'à nos jours.

La seconde partie présente *Arthashastra*, le premier chef-d'œuvre universel de science politique, économique et de gouvernance. *Artha* signifie richesse, *shastra* traité. Il a été écrit par Kautilya, dit Chanakya nom de son père, né Vishnu Gupta, son prénom. Ce livre a été écrit entre le IV<sup>e</sup> et le III<sup>e</sup> siècle av. J.-C., 2 000 ans avant *La Richesse des nations* d'Adam Smith et *Le Prince* de Machiavel. Plusieurs traductions lui avaient été consacrées, surtout en anglais et en allemand. Il faut noter le livre de Jean-Joseph Boillot écrit en 2017 sur *Arthashastra*. Un livre qui montre l'actualité d'*Arthashastra* et les leçons que peuvent en tirer nos gouvernants.

La troisième partie est une présentation de *Thirukkural*. *Kural* signifie couplet très court, de deux phrases de 7 mots en deux lignes avec 4 mots en première ligne et 3 sur la deuxième, 4 puis 3 ; deux lignes ayant un sens profond. *Thiru* est une particule de respect, pouvant signifier saint. Il a été écrit entre le III<sup>e</sup> siècle av. J.-C. et le II<sup>e</sup> siècle av. J.-C. par Thiruvalluvar dans le Sud de l'Inde au Tamil Nadu, plus précisément à Mylapore à Chennai (Madras). Un livre de poèmes et de prose, d'axiomes, de *kurals*. 1 330 *kurals* répartis sur 133 sections traitent de tous les domaines de la vie professionnelle et sociale.

C'est le livre des transformations par le comportement, les valeurs et l'éthique. C'est aussi et surtout, le livre de l'intelligence émotionnelle, écrit plus de 2 000 ans avant que le concept ne soit enfin réintégré dans les préoccupations des intellectuels « modernes » du management. La pensée occidentale supposée être rationnelle n'admettait pas l'émotionnel, celui-ci relevait plutôt de l'irrationnel. Les émotions, étouffées par le poids du rationnel finissent par resurgir sous des formes inattendues, souvent primaires. L'émotionnel a toujours fait partie intégrante de l'Inde ancienne. L'humain n'a jamais été décomposé en fragments déconnectés les uns des autres.

Enfin, notre conclusion sera une tentative d'aider à la compréhension de l'Inde d'aujourd'hui à la lumière de l'Inde ancienne. Des exemples tirés de notre vécu illustreront cette conclusion.

## Pourquoi un nouveau livre sur l'Inde ancienne ?

L'Inde est devenue un acteur mondial dans la globalisation, surtout depuis son « ouverture » au marché capitaliste mondial. L'Occident, en maître triomphant, découvre l'Inde comme vaste marché à conquérir. Il y a donc une ruée des investisseurs, mais aussi de touristes et de curieux. Souvent les mêmes stéréotypes sur l'Inde perdurent. Certes, c'est une puissance économique incontournable, mais pour bien réussir il serait utile de comprendre les fondements de son efficacité.

Investir en Inde, faire des affaires en Inde est une vraie gageure. Mais le succès est garanti : taux de croissance élevé, main-d'œuvre disponible et encore bon marché, talents exceptionnels surtout dans les nouvelles technologies et ventes massives assurées, compte tenu d'un marché de 1,3 milliard de consommateurs potentiels. Comment travailler et survivre dans un pays où coexistent des îlots de modernisme (les centres commerciaux, les grandes marques occidentales, les méga villes où le luxe devient indécent) dans une marée « d'archaïsmes » ? C'est toujours l'énigme dans ce pays « chaotique », dans cette « anarchie » qui a l'air de fonctionner plutôt efficacement au regard des prouesses dans les nouvelles technologies, le nucléaire et d'autres secteurs comme les industries pharmaceutiques, l'hôtellerie, la santé, même si tout ne va pas sans défis. Travailler en Inde est possible ; on y réussit plutôt bien. Mais y vivre et la comprendre est plus compliqué. C'est la garantie de défis permanents qui jalonnent notre chemin. Seule la compréhension permettra de surmonter les multiples difficultés. Juger est facile, comprendre nécessite de la patience, de l'effort et du travail sur Soi ; il faut d'abord être capable de suspendre notre « voix du jugement ».

## Ce qu'être moderne veut dire

Comment l'Inde a pu rendre cette modernisation, parfois accélérée, compatible avec les traditions les plus « archaïques » ? Comment concilier les vaches qui se promènent sur les routes et mêmes les autoroutes et les « high tech cités » et le « *Digital India* » ? Ceci nous permet de poser une question d'actualité et chargée de sens : en quoi, cette Inde, une complexité difficile d'accès pour un esprit « rationnel et logique », symbiose entre le traditionnel et le moderne, pourrait nous aider à trouver un modèle de développement plus approprié pour les temps turbulents et nos sociétés troublées ?

En effet, dans nos sociétés, on interroge et s'interroge sur la modernité et le sens qu'elle recouvre : que signifie être moderne ? Est-ce la consommation effrénée dans les temples de la consommation ? Est-ce la possession de la plus belle et récente voiture ou maison dans le quartier prisé ? Est-ce la tenue vestimentaire et le « look » ?

Ces deux dernières décennies, on a noté un foisonnement de dossiers sur le bonheur. On découvre ainsi que tout un chacun souhaite être heureux. Vœu tout à fait légitime. Cette notion complique le concept de modernité. Ne sommes-nous pas heureux avec tout le confort dont nous jouissons et que le modèle occidental a rendu possible et accessible à tous ?

En observant des pans entiers de la population en Europe et aux États-Unis, on s'aperçoit que les gens, la société civile sont en train de montrer le chemin qui permet d'atténuer à défaut de sortir de ce modèle du « bonheur matériel » : le nombre d'adeptes du bouddhisme et d'autres pratiques traditionnelles, ne cesse de croître, la pratique du Yoga continue de se répandre un peu partout. Ce futur émergent, même embryonnaire, révèle cette quête d'une autre façon de vivre mais aussi de penser.

Prenons un tout autre exemple, celui du management : être moderne c'est connaître, à défaut d'appliquer, le dernier gadget managérial : management participatif, l'engagement, la qualité totale, l'*empowerment* et la digitalisation. À chaque fois un nouveau gadget chasse l'ancien rendu obsolète. Ainsi le taylorisme, qui a définitivement marqué la pensée et la démarche managériales, a été fortement contesté par l'école dite des relations humaines. L'humain a enfin été découvert. Le management c'est la rationalité, de même le consommateur est un être rationnel, c'est un *homo economicus*. Mais progressivement on découvre que l'intelligence émotionnelle n'était pas si archaïque. Les consommateurs sont aussi irrationnels, impulsifs. L'intelligence émotionnelle devient populaire et le manager émotionnel est recherché, redevient utile, voire efficace. Ainsi grâce à son livre, Daniel Coleman a fait accéder l'intelligence émotionnelle à la « modernité managériale ». Il est vrai que le phénomène vient des États-Unis et tout ce qui vient des États-Unis est forcément moderne.

Là aussi, on peut observer des changements, certes pas encore assez visibles, mais annonciateurs de quelque chose de nouveau : en effet, de plus en plus d'écoles aux États-Unis et ailleurs introduisent des programmes « atypiques » tels que la spiritualité, la sagesse traditionnelle. La prestigieuse Academy Of Management (AOM) a déjà inséré dans ses départements celui du MSR (Management of Spirituality and Religion). Ces changements, balbutiant, n'expriment pas moins une nouvelle demande qui sort du domaine classique.

Or, il y a 3 000 ans, cette problématique du lien entre le moderne et l'ancien, l'émotionnel et le rationnel ainsi que toutes les questions qui leur sont corrélées ont été traitées, analysées et relativement bien résolues par l'Inde ancienne. Toutes les dimensions de l'être humain et de la vie étaient intégrées : la richesse matérielle n'était pas séparée de la richesse spirituelle, les décisions et les actions même les plus rationnelles n'étaient pas séparées de l'éthique, enfin le corps n'était pas une partie isolée éloignée de l'âme. La modernisation et le changement ne signifiaient pas l'exclusion du traditionnel et de l'ancien qui souvent nous surprend par sa modernité.

### **L'ignorance, ce fléau**

Ces exemples sont mentionnés pour montrer que la démarche occidentale fragmente la réalité en compartiments isolés. Les troubles que la société affronte sont en grande partie dus à cette fragmentation de la vie, de l'être humain. Les parties occultées et exclues reviennent, resurgissent mais souvent sous formes « primaires ». Que veulent ces conservateurs ? Retourner à un passé révolu ? s'étonnent certaines personnes.

Pour éviter d'autres « monstruosités » qui ne manqueront pas d'émerger à force d'être niées, il y a un besoin de renouveler notre modèle de pensée. L'Inde ancienne pourrait y contribuer.

On ne comprendra les paradoxes d'aujourd'hui qu'en comprenant l'étonnante modernité des traditions indiennes : il y a 3 000 ans, les *Upanishads*, appelés aussi *Védanta*, fin, conclusion des *Védas*, ont poussé la réflexion à son niveau de qualité jamais atteint par l'humain. Ils avaient développé une pensée, une philosophie, une démarche et une pédagogie pour traiter toutes sortes de problèmes que nous vivons aujourd'hui : d'abord ils ont systématisé le dialogue comme mode de transmission de la connaissance et de résolution de conflits. *Upa* signifie à côté, *ni* en bas et *sad* assis : le disciple s'assoit à côté du maître pour écouter et poser les questions pour comprendre, retenir et transmettre à son tour. Cela nous fait penser à la tradition du compagnonnage qui représentait un peu la même pédagogie ; il permettait, en effet, de transmettre l'amour du travail bien fait et les valeurs qui accompagnent la dimension technique du travail. Cette tradition a été effacée par la pensée technique industrielle qui a désincarné le travail et dépersonnalisé la relation au travail. Au nom de la performance et la productivité, nous disait-on.

Il nous faut noter que la civilisation indienne, la plus riche et la plus ancienne que l'humanité ait produit, remontant à plus de 5 000 ans ou plus, ayant donné naissance à ces trésors, les *Védas*, *Arthashastra* et *Thirukkural* entre autres, soit la seule qui ait survécu au rouleau compresseur des monothéismes et du modèle occidental, autre monothéisme car la révolution industrielle et matérielle est devenue une véritable religion. On constate de plus en plus une déconnexion entre les défis de la réalité (le fossé qui se creuse dans les domaines écologique, social, économique et spirituel) et les réponses inadaptées qui sont proposées par ce même modèle. Peut-on obtenir du nouveau avec le même système, les mêmes pratiques et le même état d'esprit ? Pour rétablir la cohérence, il est nécessaire de transformer le système et l'aider à accéder à ses limites. Parallèlement, les signes de changement émergent un peu partout et dans de multiples domaines comme on l'a relevé précédemment.

En effet, des exemples de prise de conscience de la nécessité de transformer l'actuel modèle et d'aller vers un nouveau monde sont de plus en plus visibles. Des expériences multiples continuent à émerger dans le développement durable, l'agriculture et les industries propres. Ce qui manque c'est un lien qui fédère et intègre toutes ces expériences en un tout significatif.

Dans son entretien avec Denis Lafay, Edgar Morin intitulait son livre : *Le temps est venu de changer de civilisation*. Il ajoutait : « Le seul véritable antidote à la barbarie a pour nom humanisme ».

Sans être la seule réponse, l'Inde peut, à notre avis, contribuer à construire cette nouvelle civilisation, cet humanisme. Elle peut aider à reconnecter les parties disjointes et réconcilier l'humanité avec elle-même.

On ne développera pas les détails de cette civilisation riche et profonde. D'autres livres l'ont fait de façon plus approfondie, plus détaillée. Nous avons juste rassemblé les éléments éparpillés dans plusieurs sources pour en extraire l'essence.

Plus concrètement, nous montrerons comment les *Védas* et deux applications que sont *Arthashastra* et *Thirukkural*, peuvent être aussi actuelles et servir de leçon pour le monde d'aujourd'hui.

Notre contribution est de montrer l'actualité, voire la pertinence de l'Inde ancienne pour aujourd'hui. Nous nous focaliserons tout particulièrement sur le management du changement et des transformations. Nous pensons que la conception et la démarche indiennes pourraient aider à mieux transformer les organisations et les sociétés. Notre choix est aussi dicté par l'actualité où l'on voit une recrudescence des résistances parfois violentes face à des réformes où transformations souvent rendues nécessaires mais de plus en plus contestées. L'Inde ancienne peut apporter des éléments de réponse aux questions que nous nous posons. C'est un des objectifs de ce livre.