

Sébastien HENRY

Quand les décideurs s'inspirent des moines

9 principes pour donner
du sens à votre action

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Illustration de couverture : iBird-Shutterstock

Illustration des chapitres : Anne-Claire Crépy-Banfin

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-057938-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	V
Préface	VII
Introduction	1
Résumé des chapitres	11
Avant de commencer votre lecture	19
1 Le défi de la vie des moines	21
Découvrir une formidable source d'inspiration pour les décideurs	
2 La vie en communauté	33
Redéfinir le sens de votre engagement en tant que dirigeant ou manager	
3 Solitude et silence	63
Se nourrir de la solitude et du silence au cœur de l'action	
4 Prière et méditation	81
Se recentrer régulièrement sur « l'essentiel derrière l'important »	
5 Étude	103
Fortifier vos racines dans une sagesse qui vous donne du souffle	
6 Amour et compassion	119
Concilier la pratique de l'amour et la compassion avec la fermeté	

7 Stabilité	143
Découvrir la saveur de la stabilité en la combinant avec une exigence permanente de progrès	
8 Obéissance	159
Transformer l'obéissance en facteur de progrès	
9 Pauvreté	183
Faire de la sobriété une source de sens, pour vous comme pour votre entreprise	
10 Hospitalité	205
Enrichir votre équipe et votre entreprise en pratiquant une hospitalité réaliste	
Conclusion	221
Exercez-vous	223
Bibliographie commentée	241
Bibliographie	253

REMERCIEMENTS

Il y a beaucoup de personnes que je voudrais remercier, à commencer par tous les moines que j'ai rencontrés au cours des quinze dernières années et qui m'ont apporté une inspiration pour ce livre. Je ne peux pas tous les citer, mais je remercie particulièrement Frère Irénée, Frère Victor, Frère Nathanael, Brother Phap Kham, Frère Vincent, Thomas Kirchner, M. Nemoto, Kentaro Hashimoto et Naomi Maeda.

Merci aussi à :

- Jean Henri et Odile Marion, des éditions Dunod, qui ont cru en mon projet, ainsi qu'à Chloé Schiltz, qui a fait un excellent travail sur mon manuscrit d'origine ;
- David Attali, Xavier Bertrand, Pierre-Gilles Henry, pour leur soutien et leurs précieux commentaires ;
- Catherine et Michel, mes parents, qui m'ont prouvé par l'exemple que la vie de dirigeant et de conjoint de dirigeant pouvait avoir une dimension spirituelle ;
- Charlie Lang, mon associé qui, le premier, m'a encouragé à écrire ;
- Anne-Claire, qui m'a aidé avec enthousiasme à chaque étape de ce projet.

PRÉFACE

Lorsque j'étais à Sciences Po, nous apprenions à dissenter en croisant deux mots qui semblaient n'avoir aucun rapport entre eux. Par exemple « individualisme et internationalisation » ou « démocratie et satiété ». De ces collisions jaillissaient toujours quelques étincelles.

Avant d'ouvrir ce livre, j'ai cru que tel était le projet de son auteur. Quoi de commun en effet entre le pauvre moine reclus dans son couvent, abîmé en prière et contemplant son Dieu, et le puissant dirigeant, toujours en action, toujours en avion, toujours en réunion ? Et pourtant, du choc de ces vies, Sébastien Henry fait naître bien plus que des étincelles : une lumière.

Il y a au moins trois raisons de se plonger dans ce livre : il est convaincant, il fait réfléchir, il est pratique.

Pilier par pilier, Sébastien Henry fait le tour du couvent et de ses règles, et chaque fois propose des comparaisons éclairantes avec ce que vit un dirigeant. Même lorsque cela semble mission impossible comme par exemple avec la pauvreté ou l'emploi du temps !

Au fil des chapitres, chacun de ces parallèles met la pensée en mouvement et entraîne le lecteur dans une réflexion nourissante. Parvenu au troisième ou au quatrième principe, je me suis ainsi demandé si tous ces traits communs entre moines et dirigeants, n'étaient pas simplement l'expression d'une même culture ou d'une même ambition ? La vie d'un patron se déroule entre trois pôles : ses clients, ses salariés, ses apporteurs de capitaux. Et son travail peut se définir très simplement comme la recherche de l'équilibre le plus dynamique entre ces trois pôles. Ce n'est pas facile, car chacun entend bien capturer pour lui seul le plus possible des richesses que va créer

l'entreprise. Comment y parvenir ? En écoutant, profondément, chacun des acteurs de ces pôles. En développant chez eux la conscience de l'importance des deux autres pôles, jusqu'à créer une estime réciproque. En élargissant l'horizon, du « tout, tout de suite, pour moi tout seul », vers un « davantage, demain, ensemble ». En rendant ainsi chacun meilleur. Tout ce programme, estime de l'autre, écoute, confiance, progression mutuelle, les moines ont pour le synthétiser un mot simple : l'amour. Et c'est pour trouver celui qui leur importait, l'amour de Dieu, qu'ils sont entrés au couvent. C'est peut-être tout simplement pour cela, parce que, finalement, leur métier et leur vie ne réussiront qu'à travers l'amour, que moines et patrons ont tant de choses à se dire...

Voilà le genre de vagabondage où entraîne ce livre. Il faut ajouter qu'en prime, Sébastien Henry donne des provisions de route. Chaque chapitre est émaillé de « temps de réflexion », qui mettent en chemin, et de « moments d'agir », qui ramènent sur Terre avec de quoi progresser chaque jour. Même si vous vous moquez bien des moines, je suis sûr que vous sortirez de ce livre meilleur, plein de bonnes idées à mettre en pratique. Ce n'est d'ailleurs pas tout à fait un hasard. Sébastien Henry a précisément pour métier de faire progresser les patrons qu'il accompagne.

Oui, c'est un livre de lumière, qui éclaire sur soi, son métier, sa vie et la façon dont on les mène. Et c'est un livre lumineux.

Michel Bon
Ancien président de Carrefour et de France Télécom

INTRODUCTION

« La vie humaine n'est pas toujours gouvernée par des principes économiques : il y a quelque chose de plus, et nous n'atteignons la paix et le bonheur que nous recherchons tous que lorsque nous comprenons ce quelque chose de plus. »

D. T. Suzuki¹

Kyoto, 4 octobre 2011. Depuis presque quatre ans, je travaille sur ce livre et la chance m'a été donnée d'être invité à une journée de rencontres entre moines zen japonais et moines bénédictins. J'arrive dans la salle un peu en avance et j'observe les participants arriver un à un. Abbés et moines se succèdent. La sérénité qui emplit peu à peu la salle me frappe. Il y a plus que de la sérénité toutefois, il y a une force immense, une puissance qui inspire sans écraser. Cette expérience vient confirmer de façon impressionnante ce que les moines dégagent au quotidien : la sagesse à laquelle ils aspirent n'est pas faiblesse, elle donne au contraire une impression de force. J'ai la conviction que cet équilibre subtil peut être précieux pour de nombreux décideurs.

1. D. T. Suzuki, « Human life is not always governed by economic principles : there is something more in it, and the peace and happiness we all are seeking is attained only when this "something more" is understood », *The Training Of The Zen Buddhist Monk*, Cosimo Classics, 2004, Location 431.

Ce livre s'adresse aux dirigeants et managers qui se sentent pleinement engagés dans leur mission, y trouvent des satisfactions réelles, et perçoivent pourtant un déficit de sens qui parfois leur pèse. Ils cherchent à donner davantage de profondeur et d'impact à leur action. Pour cela, ils ne veulent plus laisser leur pratique spirituelle au bord de la route et souhaitent, au contraire, l'intégrer pleinement dans leur quotidien.

Cette recherche doit être incarnée, concrète, proche de leur réalité. Idéalement, elle devrait leur permettre d'assurer encore mieux leurs responsabilités : la faiblesse parfois associée – à tort ou à raison – à la spiritualité n'est pas une option. Ils savent qu'un décideur trop faible parce que trop idéaliste ou trop « gentil » ne survit pas longtemps. Ils ont besoin de pouvoir donner un élan à leur équipe ou leur entreprise, de lui apporter un rayonnement.

Sens, sérénité, sagesse, souffle, force, rayonnement, puissance, joie : tous ces mots peuvent être associés à une pratique spirituelle, dans une acception large qui dépasse la sphère traditionnelle du religieux. La pratique spirituelle n'est pas forcément religieuse : elle est ce qui nourrit l'âme, que l'on soit croyant ou non. À travers l'histoire, ce sont les institutions religieuses qui s'en sont le plus occupées, mais il est possible de se sentir en chemin sans être croyant au sens traditionnel. Si vous n'êtes pas croyant, si vous ne vous sentez proche d'aucune tradition religieuse, ou même si vous êtes hostile à toute approche religieuse, ce livre est aussi pour vous. La richesse de la vie monastique n'est pas réservée aux seuls croyants.

Le progrès spirituel n'est pas le fruit du hasard, surtout pour des dirigeants et managers dont la charge de travail laisse peu de temps pour souffler. La pratique spirituelle doit être une démarche consciente et déterminée pour avoir une chance de réussir. De ce point de vue, la vie des moines offre une formidable source d'inspiration aux dirigeants et managers. Les moines sont parfois décrits comme des « professionnels » de la recherche spirituelle.

Quelle que soit leur religion, moines et moniales¹ ont choisi une vie entièrement centrée sur leur pratique spirituelle, qui est ce qui compte le plus pour eux, mettant de côté tout le reste. Ce sont des chercheurs d'absolu qui ont un idéal immense. Les moines chrétiens aspirent à mener une vie modelée sur l'exemple du Christ dans les Évangiles. Les bouddhistes parlent eux de « sagesse supérieure »², de « grand éveil », de « grande compassion » et de « grande sérénité »³. La vie monastique est la forme de vie qu'ils choisissent pour se donner le plus de chances de se rapprocher de cet idéal, même si, avec l'humilité qui les caractérise, ils savent bien qu'ils ne pourront jamais l'atteindre.

La dénomination de « professionnels » de la recherche spirituelle ferait bondir beaucoup de moines, car ils refusent absolument d'être placés au-dessus des autres hommes. Ils ne se voient pas comme des êtres à part.⁴ Pour Dom Claude Jean Nesmy, la vie monastique consiste à « plonger dans une forme de vie parfaite, des fidèles encore très imparfaits et très lents à s'améliorer »⁵.

1. Dans le reste du texte, j'utiliserai le mot « moine » pour désigner à la fois moines et moniales. Cela ne signifie évidemment pas que l'expérience des moniales a moins de valeur que celle des moines. Le seul but de cette simplification est d'éviter des lourdeurs dues aux répétitions.
2. D. T. Suzuki, *The Training Of The Zen Buddhist Monk*, *op. cit.*, Location 88-92.
3. Thich Nhat Hanh, « La carrière d'un moine ou d'une moniale est de transformer la souffrance et d'atteindre une compréhension profonde – le grand éveil – l'amour – la grande compassion – et la liberté – la grande sérénité », *Entrer dans la liberté*, Dangles, 2000, p. 90.
4. F. Bianco, « I can't buy the idea that I am more holy than you », *Voices Of Silence, Lives Of The Trappist Today*, Doubleday, 1992, p. 23. Voir aussi : G. Laffont, « Je ne me sens pas un être à part. Pour tous les hommes, l'important est de réussir son existence en face de Dieu », *Des Moines et des hommes*, Stock, 1975, p. 17.
5. Dom C. J. Nesmy, *Saint Benoît et la vie monastique*, Seuil, 1959, p. 65.

Dans la tradition bénédictine comme dans la tradition zen, le monastère est envisagé comme une école. C'est une « école où l'on apprend le service du Seigneur », selon Saint Benoît¹, et où l'on apprend à reconnaître sa propre nature de Bouddha² et à vivre en pleine conscience, dans la tradition zen.

Enfin, il faut aussi se garder d'idéaliser la vie monastique. Il y a des moines qui ne sont pas heureux et qui se sentent en situation d'échec.³ Il y a des communautés qui fonctionnent mal. C'est une vie difficile, faite de multiples épreuves et non pas une fuite confortable hors du réel. Comme le dit Ghislain Lafont, « dans la vie monastique il y a de très grandes souffrances : on se sent parfois à la limite de ce que l'on peut porter »⁴.

L'appellation de professionnels ne conviendrait donc que dans une acception limitée : les moines ont fait de leur recherche spirituelle leur « profession », au sens où ils y consacrent la grande majorité de leur temps et de leur énergie.

Pour se donner toutes les chances de progresser, ils ont élaboré un extraordinaire ensemble de règles de vie. Dans l'esprit des fondateurs de communautés, ce sont des règles qui libèrent plus qu'elles ne contraignent. Elles existent comme des phares, pour éclairer et soutenir la progression personnelle. Un monastère est un lieu où tout est fait pour favoriser le travail spirituel.

1. B. de Nursie, appelé Saint Benoît (vers 480 ou 490-547), est le fondateur de la tradition bénédictine (à laquelle il a donné son nom). Il est une des principales figures du monachisme en Occident. La *Règle* qu'il a créée sert de constitution à un grand nombre de monastères en Europe et dans le monde.

2. Pour les bouddhistes du Mahayana (Grand Véhicule), chacun a la nature de Bouddha, c'est-à-dire la capacité d'atteindre l'éveil. La pratique spirituelle conduit à reconnaître pleinement cette nature de Bouddha (*Kensho* en japonais).

3. « J'ai vu des moines qui ont pratiqué plus de trente ans sans avoir transformé leurs perceptions, leur manière de vivre ou leurs énergies d'habitude. C'est bien dommage pour eux et pour nous », Thich Nhat Hanh, *Entrer dans la liberté*, op. cit., p. 102.

4. G. Lafont, *Des moines et des hommes*, op. cit., p. 53.

Dans la vie de décideur, au contraire, tout semble venir distraire de la recherche spirituelle. Ce n'est pas un jugement qui la rend illégitime mais un simple constat. Le plus souvent, c'est l'action immédiate en réaction à l'imprévu qui occupe l'esprit et mobilise les énergies. La pratique spirituelle est repoussée à des heures plus calmes... c'est-à-dire, plus tard...

L'art de la progression spirituelle au quotidien, développé par les moines, peut donc venir enrichir votre vie de décideur. Il ne s'agit pas de transposer cette discipline telle quelle, comme on déracinerait un arbre pour le replanter plus loin, mais de s'en inspirer pour créer votre propre environnement spirituel.

On pourrait dire que la comparaison n'a pas de pertinence tant la vie des moines est éloignée de la réalité des décideurs en entreprise.

Pourtant, la vie monastique n'est pas aussi différente qu'elle y paraît du quotidien du dirigeant et du manager, en particulier la vie de chef de communauté (abbé, abbesse, chef spirituel, etc.). Certaines des difficultés liées à la direction d'une entreprise ou d'une équipe sont aussi présentes. Aider chacun à progresser en utilisant au mieux ses ressources et ses talents, placer chaque personne au poste le plus adapté, faire face au découragement dans les équipes, aux tensions, aux jalousies, aux ambitions personnelles : la matière humaine est là, sans cesse en mouvement, avec ses facettes brillantes et ses aspérités. Il est donc intéressant d'observer comment les moines travaillent cette matière humaine, à leur manière.

Certains fondateurs de communautés peuvent être vus comme des hommes d'action, entrepreneurs extrêmement doués : Saint Bernard, fondateur de l'ordre cistercien, a ouvert ou contribué à ouvrir près de 200 monastères au cours de sa vie, à une époque (XII^e siècle) où les moyens de communication ne permettaient pas de faire passer des messages facilement. Dans leur livre, *The Benedictine Rule of Leadership*, Craig et Oliver Galbraith estiment qu'à un moment de l'histoire, près