



Les décideurs peuvent-ils s'inspirer des moines?

IDÉES Leadership

Lors de la seconde soirée du cycle de conférences organisé par Philosophie et Management, nous avons investigué avec Sébastien Henry ce que les managers peuvent apprendre de la vie monacale. A priori, tout sépare ces deux groupes. Et, pourtant, quand on creuse un peu, on comprend que les vœux d'obéissance, de pauvreté ou de frugalité des moines sont riches d'enseignements pour les managers. Ce qui ne veut pas dire, bien évidemment, que tous les moines sont d'excellents managers ou que les managers doivent rentrer dans les ordres!

Titulaire d'un diplôme de philosophie et de psychologie ainsi que d'un MBA, Sébastien Henry a passé plus de dix ans de sa vie en Asie, gérant avec succès une entreprise implantée en Chine et au Japon. Au contact de moines bouddhistes zen, il a été particulièrement inspiré par leur philosophie de vie. En Europe, il a approfondi son étude de la vie monacale auprès d'un monastère bénédictin. Pratiquant la méditation au quotidien depuis douze ans, Henry a été progressivement pris par un doute: alors que son entreprise connaissait un succès qui flattait son ego d'entrepreneur,

devait-il écouter, contre toute logique commerciale et rationnelle, sa petite voix intérieure qui lui murmurait inlassablement: « Vends tout, vends tout, vends tout! ». Devait-il vraiment écouter ces injonctions de plus en plus claires alors qu'il avait la responsabilité d'une famille tout d'abord, et d'une entreprise ensuite? Après plusieurs années et un long cheminement, Sébastien Henry a décidé de revendre ses parts à son associé et, éclairé de la sagesse des moines bénédictins et des moines zen, a écrit un beau livre: *Quand les managers s'inspirent des moines* (éditions Dunod).

Dans ce livre, il dégage neuf principes fondamentaux qui régissent la vie de moines: la vie en communauté, la solitude et le silence, la prière et la méditation, l'étude, l'amour et la compassion, la stabilité, l'obéissance, la pauvreté et l'hospitalité. Il montre avec simplicité et clarté ce qu'un manager, qu'il soit croyant ou non, peut tirer comme enseignement de l'application de ces principes au quotidien. Approfondissons-en deux ici: l'obéissance et la pauvreté.

FACTEUR DE PROGRÈS

L'obéissance n'est assurément pas un mot qui fait rêver les décideurs. Ils apprécient avant tout que leurs équipes obéissent à leurs injonctions et sont généralement reconnus pour leur indépendance et détermination qui supportent mal d'être contraintes par d'autres. L'obéissance, ils l'aiment avant tout quand il s'agit de celle des autres!

L'exemple des moines appelle toutefois à un autre regard: tout comme les apprentis s'en remettent au maître pour le développement de leur art, les moines font confiance à leur chef spirituel pour les guider avec justesse dans leur cheminement, où les pièges sont nombreux. Pour eux, l'obéissance au chef spirituel ou aux autres membres de la communauté est



une clé essentielle de leur progrès spirituel. Selon la Règle de Saint Benoît, ils apprennent à exécuter ce qui est commandé « sans hésitation, sans retard, sans tiédeur, sans murmure et sans aucune parole de résistance ».

« Le risque est souvent de prendre pour intuition profonde ce qui n'est que l'expression de ses propres désirs. »

Les moines apprennent à obéir « en toute liberté » et vont jusqu'à voir dans l'obéissance la porte d'accès à la vraie liberté, cette liberté qui permet de dépasser la tyrannie de notre ego. Car l'obéissance est une écoute de ce qui est « plus grand que soi », plus grand que sa volonté propre. Et, en ce sens, elle n'est pas une obéissance aveugle ou inconditionnelle, mais un effort d'écoute de la vérité spirituelle qui se trouve dans l'ordre reçu. Quant

au maître lui-même, son autorité n'est pas de type dictatorial: ils doivent être eux-mêmes à l'écoute des membres de leur communauté et leur capacité de discernement est essentielle. Les moines sont d'ailleurs libres de partir à tout moment s'ils ne sont pas satisfaits de l'autorité exercée par le maître.

MAÎTRE INTÉRIEUR

En quoi ces réflexions sur l'idée d'obéissance chez les moines peuvent-elles être pertinentes pour les managers? Tout d'abord, elles nous invitent à réfléchir sur ce à quoi nous obéissons, souvent sans nous en rendre compte: d'une part, les normes sociales et culturelles qui nous enjoignent à viser systématiquement la plus forte croissance et la plus forte rentabilité pour l'entreprise. Ces normes sont-elles un bon maître spirituel? Y obéissons-nous vraiment en toute liberté? D'autre part, l'ego qui opère souvent en toute impunité et exige toujours plus de nous: plus de succès, plus d'argent, plus de connaissances ou plus de reconnaissances. Au regard de la tyrannie de l'ego, l'obéissance à un maître spirituel et à des règles qui visent à libérer de l'ego, non pas en le mettant à mort mais en le remettant à sa juste place, paraît déjà moins déroutante. Mais le travail sur soi au travers de l'obéissance

au maître peut ouvrir également sur un travail d'écoute de notre intuition profonde, que l'on peut qualifier de maître intérieur. L'intuition profonde n'a rien à voir avec le *gut feeling*, ce que ressentent et se targuent de suivre bon nombre de managers. L'intuition profonde est plutôt cette voix de sagesse en chacun qui, disponible à tout moment, connaît avec précision ce que notre croissance spirituelle exige dans une situation particulière. Elle peut se comparer à une cascade qui coule jour et nuit, perdue au milieu d'une ville immense. Souvent, nous ne parvenons pas à la trouver dans cette ville bruyante et sans cesse en agitation qu'est notre mental.

L'intuition profonde se distingue également des raisonnements qui sont typiquement infiltrés par l'ego: ils tendent à s'orienter inconsciemment vers la croissance, la reconnaissance ou le prestige, alors que notre intuition profonde est beaucoup moins sensible à ces préoccupations. Elle prend en compte ce que nous sommes en intégralité. Elle s'intéresse plus à notre équilibre, à notre mission de vie et, de façon ultime, à notre croissance spirituelle. C'est pourquoi elle prend souvent nos raisonnements à contre-pied. Elle pourra, par exemple remettre en cause un plan ambitieux amoureux concocté par l'ego pendant des mois. ►

Cependant, le risque est souvent de prendre pour intuition profonde ce qui n'est que l'expression de ses propres désirs. Et face à ce risque, le travail avec un maître présente les meilleures garanties, car celui-ci est en mesure de dissocier rapidement ce qui est intuition profonde de ce qui est jeu de l'ego. Mais, en tant que manager, comment trouver un véritable « maître »? Henry distingue deux critères fondamentaux: tout d'abord un maître spirituel authentique est détaché de la relation avec son disciple, il ne gagne rien ou ne perd rien dans la relation avec son disciple. Il est disponible, prêt à l'engagement, mais détaché de tout résultat. Ensuite, ses paroles vous touchent en profondeur. Même lorsque vous ne comprenez pas toute la portée de ses paroles, vous sentez qu'il voit clair en vous et dit juste. Et si vous ne le trouvez pas, ne vous inquiétez pas: l'adage veut que le maître apparaisse quand le disciple est prêt!

UNE SOURCE DE SENS

Lors du séminaire, Henry a également abordé la notion de pauvreté, appliquée à notre monde professionnel. Nous sommes loin des principes de pauvreté dans le royaume du consumérisme qui est le nôtre. Si l'obéissance n'attire pas le dirigeant, que dire alors de la pauvreté. C'est pourquoi Henry traduit cette notion de pauvreté en rejoignant les principes de développement durable, de responsabilité sociétale, du « Triple P »: People - Profit - Planet.

« Chez les moines, le choix quant au leader est 'bottom up'; le contraire de ce qui se passe dans la majorité de nos organisations. »

Il est temps pour lui de comprendre les avantages de la « joyeuse frugalité » ou de la « sobriété heureuse » chère à Pierre Rabhi. Principe développé par Epicure, la joyeuse frugalité permet, selon le philosophe, d'assurer le bonheur de l'homme par la satisfactions de ses besoins essentiels en



Sébastien Henry:

« Traduite en langage managérial, la joyeuse frugalité établit que les organisations peuvent se développer de façon pérenne en générant un profit raisonnable et en utilisant en bonne intelligence les ressources de notre planète. »

consommant ce que la nature lui offre, ni plus, ni moins.

SAGE DIRIGEANT?

Traduite en langage managérial, la joyeuse frugalité établit que les organisations peuvent se développer de façon pérenne en générant un profit raisonnable et en utilisant en bonne intelligence les ressources de notre planète. Et il est grand temps! En 2011, nous avons atteint le seuil de consommation dans l'année de ce que notre Terre est capable de produire. Notre rythme de consommation a donc atteint ses limites naturelles. L'idée d'une décroissance volontaire, et non imposée par des crises répétitives, commence à se frayer un chemin dans les consciences de certains dirigeants: Patagonia, Cliff Bar et Ben & Jerry's sont des exemples intéressants à cet égard. Ces entreprises ont pris distance avec l'obsession de la croissance et de la profitabilité maximales. Et, paradoxalement (ou plutôt assez logiquement), avec de beaux succès financiers à la clé!

Pour terminer, notons encore ceci: les moines élisent de manière concertée leur

chef spirituel. L' élu est celui qui est jugé comme étant le plus apte à prendre les bonnes décisions au bénéfice de l'ensemble de la communauté. Le choix quant au leader est donc « bottom up »; tout le contraire de ce qui se passe dans la majorité de nos organisations. Est-il plus simple de suivre, d'obéir un leader que l'on a choisi? Probablement. Or, combien d'équipes héritent d'un leader qu'elles ne reconnaissent pas? Combien d'organisations ont sombré parce qu'un leader inadéquat leur était imposé, sans consultation des équipes.

Au delà de l'obéissance, de l'intuition et de la pauvreté, les moines ont donc très certainement un enseignement complémentaire à nous transmettre très pertinent pour notre société actuelle: celui des bienfaits de décider en communauté ce qui est bon pour la communauté. ●

LAURENT LEDOUX & LAURENCE VANHÉE ✍