

MANAGEMENT

ET SI ON S'INSPIRAIT DES MOINES ?

Gestion des conflits, sens du travail,
respect du rythme et des fragilités de chacun...
la Règle de saint Benoît, organisant depuis plus de quinze siècles
l'activité des moines, recèle des trésors de management.
Des entreprises ne s'y sont pas trompées
et s'inspirent de cette expertise.
Aperçu d'une méthode éprouvée
à travers sept situations concrètes.

Texte : Stéphane Bataillon

Illustration : Océane Meklemberg

POURQUOI NOUS L'AVONS FAIT ?

À l'origine de ce dossier, un réel étonnement : le recours de plus en plus fréquent par des entreprises aux principes de management issus d'une règle de vie monastique remontant au... VI^e siècle, la Règle de saint Benoît. Pourtant, à la première lecture de la Règle, froide, dure, si exigeante, on s'interroge. Comment la concilier avec le management très horizontal des start-up d'aujourd'hui ? Que faire, notamment, du concept d'obéissance absolue à l'abbé face au libre arbitre et à l'émancipation de chacun promue par la société actuelle ? Au fil des discussions avec moines, oblates ou entrepreneurs, des mots plus apaisants se font jour : écoute, silence, humilité et même... joie au travail ! Des mots qu'il faut prendre le temps de comprendre et d'appliquer dans son activité pour en tirer bénéfice. En conclusion, pas de solutions miracles, mais peut-être un peu plus de calme, moins de stress et un intérêt revivifié pour chaque étape de son activité. Déjà tout un travail !

Stéphane Bataillon
@sbataillon



BRUNDEY

REPÈRE

La Règle de saint Benoît est le texte fondateur de la tradition monastique occidentale. Il est rédigé entre 537 et 547 par Benoît de Nursie (480-547) fondateur de l'abbaye du Mont-Cassin, au sud de Rome. Toujours en vigueur aujourd'hui, il organise tous les aspects de la vie de milliers de moines et moniales à travers le monde. Abondamment étudié et commenté, l'on compte plus de 1 500 éditions de ce texte depuis le XVI^e siècle.

LA RÈGLE DE SAINT BENOÎT

Un traité de management efficace depuis plus de 15 siècles

Il vise l'équilibre entre l'individu et la communauté, le faible et le fort, et entre le quotidien et le spirituel. Composée de 73 courts chapitres, la Règle répond à des questions très diverses : « Comment dorment les moines », « Des frères malades », « Combien de psaumes il faut dire la nuit »... Même si le travail apparaît relativement tard dans le texte, au chapitre 48 « Du travail manuel quotidien », la précision de ses informations

concernant le rôle de l'autorité incarnée par l'abbé, la gestion d'un conflit entre frères ou sœurs ne pouvant s'ignorer toute leur vie ou la notion de responsabilité mutuelle a inspiré au fil des siècles l'organisation de nombreuses structures non religieuses, comme le montre Daniel-Odon Hurel dans le tout récent commentaire historique du texte paru dans la collection « Bouquins » (Robert Laffont). De la famille à la prison en passant par... l'entreprise.

e monastère fascine. Peut-être plus encore depuis la crise sanitaire et le confinement. Ce lieu, en retrait apparent du monde économique, dont les communautés semblent vivre en quasi-autarcie, représente dans l'imaginaire collectif l'un des derniers espaces préservés du rythme effréné d'un monde ultra-concurrentiel, mis à bas, en quelques semaines, par le virus. Pour faire vivre leurs communautés, les monastères doivent pourtant poursuivre des activités intégrées à l'économie moderne : production de bière, d'huiles essentielles, de denrées alimentaires... Des producteurs impactés, comme les autres, par les aléas du réel. « L'annulation de conférences, de cours, de sorties, de toutes ces petites aérations qui font partie de la vie, a pu provoquer chez certains d'entre nous des réactions assez fortes, cette stabilité imposée se découvrant soudain pesante, constate frère David, père abbé de l'abbaye d'En-Calcat (Tarn) jusqu'en juin dernier. Le confinement nous a obligés à admettre que l'homme est un espace de limites, même si le monde nous faisait croire qu'il n'y en avait plus. C'est une bonne leçon de réalisme. Nous avons dû repenser quelles étaient les relations essentielles pour nous, loin du zapping à la mode. Le papillonnage intégral, dans nos vies, dans nos métiers, c'était l'impasse. Ce modèle est balayé. »

Mais pour être remplacé par quoi ? Comment faire pour continuer à produire, à inventer, à travailler malgré l'incertitude ? Des pistes fortes sont à rechercher à la source même de la vie monastique et de son idéal de « bien commun ». La Règle de saint Benoît évoque en effet à de nombreuses reprises la question du travail et de son organisation. « La place du travail est souvent surévaluée, constate frère David. Dans la Règle, avant tout, il faut prier, dormir, manger : une activité

domestique qui ne met pas le travail au premier plan. Je vois ainsi le télétravail comme un joli bénéfice, avec du temps en moins pour les transports, en plus pour être avec les siens. L'entreprise peut aussi en profiter, avec une nouvelle qualité de présence au travail. Car faire ses heures et faire ce qu'il y a à faire, ce n'est pas la même chose. Mais nous ne sommes pas comparables à une entreprise, nous sommes dans la gratuité du matin au soir. »

« La finalité des entreprises et d'un monastère n'est pas la même », renchérit le père Didier Le Gal, moine à l'abbaye de Saint-Wandrille, en Seine-Maritime. Accompagnant de nombreuses start-up et entreprises, il coordonne un groupe de recherche des dirigeants chrétiens sur la Règle de saint Benoît en dialogue avec la société civile. « Pour nous, l'objectif, c'est la sainteté, à comprendre comme la réalisation pleine du potentiel de notre humanité, alors que le résultat économique prime dans l'entreprise. Pour saint Benoît, le progrès est un chemin de croissance, dont le baromètre est la joie. Je demande toujours aux entreprises que j'accompagne : "Est-ce que votre produit contribue à la croissance de l'humanité ?" Poser la question de la réussite, c'est poser cette question de la joie. Une joie profonde, de l'être debout que le travail, qui est une des dimensions de la dignité humaine, permet d'atteindre. »

C'est peut-être cet objectif, très en phase avec le développement de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) et au cœur des enjeux écologiques, qui pousse de nombreuses entreprises à faire appel aux conseils avisés des moines, afin d'adopter des modèles de management plus éthiques et respectueux des personnes. « Sans doute, admet le père Didier Le Gal, dans un monde de lois et d'interdits, ou même les modèles de management sont devenus trop sophistiqués, les dirigeants et salariés ont besoin de redécouvrir des règles simples, de bon sens,

mais qui disent quelque chose de fondamental pour l'homme, pour les aider à structurer leur activité. »

La crise sanitaire a ajouté à cette question du sens du travail une remise en question de ces conditions d'exercice, avec un risque de débordement renforcé sur la vie privée. « Tout cela repose la notion de limites dans notre rapport à un espace-temps qu'il faut réapprendre à habiter, ajoute le père Le Gal. Une conscience vive, et propre à chacun, que tous les temps ne sont pas identiques. Pour bien le vivre, non pas de façon contraignante mais comme quelque chose de créatif, il faut s'imposer une rigueur horaire. Définir une plage fixe pour travailler, ne faire que ça, et ne pas déborder ensuite. Sans cette discipline, ça peut éclater. »

Une gestion personnelle nécessaire, même si les buts et les conditions de l'activité sont différents des deux côtés de la clôture. « Le temps monastique, c'est le temps qualifié. Dans le temps rituel de la prière, le chronomètre ne veut rien dire. Nous faisons un nombre défini d'actes, de gestes, qu'on ne peut pas accélérer. Évidemment, c'est une notion du temps très éloignée de celle qui oblige à suivre sans cesse des machines, note encore frère David. D'autre part, les rapports de pouvoir sont également différents. Dans les structures comme la nôtre, il n'y a pas de place pour le carriérisme. L'abbé est élu par ses frères. C'est forcément quelqu'un qui a déjà une expérience de fraternité, sinon on n'a pas envie de le voir ! », ajoute-t-il, conscient des risques d'un rapprochement un rien forcé entre entreprise livée et idéal monastique. « Il y a parfois du snobisme là-dedans, on vient prendre les recettes des petits moines, avec un peu de condescendance. » Reste des principes utiles, solides comme la pierre des monastères. À redécouvrir... en prenant son temps. ●

« Dirigeants et salariés ont besoin de redécouvrir des règles simples, de bon sens, mais qui disent quelque chose de fondamental pour l'homme. »

QUI EST-CE ?

FRÈRE DAVID

Père abbé de l'abbaye d'En-Calcat (Tarn) jusqu'en juin 2020. Né en 1954, David-Marc Tardif d'Hamonville est entré au monastère à 32 ans. Devenu frère David, il a été cuisinier, chantre, économiste et maître verrier avant d'être élu abbé, en 2009. Il a traduit du grec le *Livre des Proverbes* (Cerf, « La Bible d'Alexandrie », 2000) et se passionne pour les questions liées au travail et au temps.

ALAIN CHARLIER

Ingénieur de formation, oblat séculier de l'abbaye de Saint-Wandrille (Seine-Maritime) depuis trente-cinq ans, il a mené pendant vingt-cinq ans des projets industriels et dirigé des sites de production dans divers secteurs (emballage, agroalimentaire...). Il est désormais coach au sein du cabinet Smartcoach.

DOM DIDIER LE GAL

Entré au monastère à 19 ans, il est moine bénédictin à l'abbaye de Saint-Wandrille depuis quarante et un ans. Il a exercé les missions d'économiste puis de prier. Il accompagne start-up et organisations à partir de sa réflexion sur la Règle de saint Benoît et fait partie d'une commission nationale des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC) sur ce thème.

GUILAUME JUGE

PDG de Kayentis (Grenoble). Membre des EDC, ce dirigeant d'entreprise spécialisé dans les données informatiques concernant les essais pharmaceutiques a suivi une formation autour de la gestion des conflits tirant parti de la méthode monastique.

1 Retrouvez le sens du travail... ● en faisant autre chose

LA SITUATION (Re)trouver du sens au travail : dans une société où le mot d'ordre est d'être flexible, performant et disponible, avant même la reconnaissance du savoir-faire acquis, c'est un défi constant. L'expression « J'ai mal à mon travail » est devenue un lieu commun.

LA MÉTHODE DE SAINT BENOÎT

« On réduit la vie bénédictine à cette maxime trop connue Ora et labora, prie et travaille, remarque frère David, ancien père abbé de la communauté d'En-Calcat. Mais elle est postérieure d'au moins quatre siècles à la Règle. Or, son équilibre fondamental n'est pas du tout "prie et travaille", mais quelque chose comme "prie, travaille et lis". La lecture et le travail s'équilibrent : la transformation du monde par le travail, l'étude en tant que lieu de connaissance, de l'acquisition du savoir et des traditions. Ce sont là les deux poumons de notre activité. Les frères qui vieillissent bien sont ceux qui ont su équilibrer les deux. Celui qui n'a fait que du travail manuel, lorsqu'il perd sa mobilité, est malheureux comme les pierres. Et pour celui qui n'a eu que la tête et qui la perd, c'est épouvantable. »

Dès le X^e siècle, une nouvelle catégorie de moines apparaît, les frères convers, dédiés au travail des champs, pendant que les autres moines sont dans les bibliothèques pour étudier et copier des manuscrits. Cette division entre « ceux qui pensent » et « ceux qui font » se retrouve dans l'entreprise. « Alors que le moine,

appuie frère David, c'est à l'origine celui qui accepte d'avoir une main et une tête. Cette spécialisation selon les charismes, ce qui est humainement tentant, est une négation flagrante de l'esprit de la Règle », et amène à vider le travail de son sens en supprimant cette alternance. « Cette division ne fait plus de nous des personnes, des individus mais des "dividus", comme le définit le philosophe Günther Anders, parce que le travail perd toute sa saveur. Le travail doit être satisfaisant du début à la fin, pas seulement au moment du résultat. Il faut aimer chaque étape de ce que l'on fait et en trouver la finalité avant de faire ce que l'on aime. Si on n'apprend pas dans ce sens-là, on ne fera jamais vraiment ce que l'on aime. »

« De même, analyse de son côté père Didier Le Gal, de l'abbaye de Saint-Wandrille, l'innovation doit plutôt être envisagée par toutes les parties comme une nouvelle pierre et non comme une démolition de ce qui a déjà été fait », afin que chacun puisse valoriser son expérience, son savoir-faire. « Mais pour cela, il faut que les innovations répondent aux engagements fondamentaux, acceptés et assimilés, de l'entreprise. Il est important de les rédiger a priori, que l'on soit un gros groupe ou une start-up. » Au monastère, chaque frère relit la Règle trois fois par an, et juge ainsi de la pertinence des nouvelles idées et projets à l'aune de ce socle, objectif et complètement intégré. « Bien sûr, la Règle n'a pas réponse à tout, mais cela permet d'avancer ensemble dans le respect de ces engagements premiers. »

LES CONSEILS Saisir toutes les occasions, projets, réflexions, formations, pour prendre du recul face aux tâches quotidiennes. Définir en 10 points précis les engagements fondamentaux de l'entreprise, sa « raison d'être », et s'assurer de sa prise de connaissance par tous.

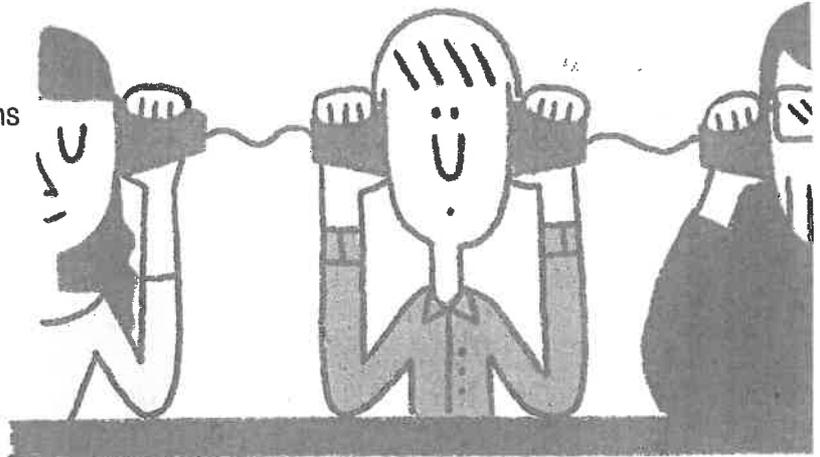


2 Pour bien décider, taisez-vous

LA SITUATION

Des réunions interminables

sans prises de décisions claires, expressions et digressions incessantes, fatigue et paroles répétitives ou qui fusent trop vite, minant progressivement l'ambiance de l'équipe... Les travers de la « réunionite » masquent un cruel manque d'organisation et de réflexion collective. Un comble.



LA MÉTHODE DE SAINT BENOÎT

La notion cardinale ici est une redécouverte de l'écoute. « C'est le premier mot de la Règle de saint Benoît : Écoute, mon fils, note père Didier. Il résonne avec ses derniers mots : Tu parviendras. Il y a là une vraie dynamique. Une relation où l'écoute est de mauvaise qualité, c'est une dégradation de la personne qui est en face de nous. Et pour s'écouter, il faut faire silence. C'est une condition préalable qui nous donne la qualité de présence nécessaire. » De ce silence naît le dialogue. « Quand j'écoute, je crée un espace disponible pour que l'autre s'exprime et je lui permets, plus profondément, de se réaliser, d'être qui il est, renchérit Alain Charlier, oblat séculier de Saint-Wandrille, ex-ingénieur directeur de sites dans l'industrie et désormais lui-même coach, ayant suivi de nombreux stages en compagnie de moines. Pour moi, en outre, cela me permet tout simplement de bien comprendre, c'est-à-dire accueillir et faire avec. »

Au monastère, dès qu'il y a une question importante, l'ensemble des frères se réunit au cours du chapitre. Tout le monde y a sa voix (d'où l'expression « avoir voix au chapitre ») avant un vote consultatif autour d'un nouveau projet ou l'élection de l'abbé. Grâce à des boules blanches et noires, la proposition est acceptée ou « black-boulée ». « Souvent, dans les entreprises, on confond réunions d'information, où l'on dit ce qui a déjà été décidé, et réunion de consultation, où les décisions n'ont pas encore été prises, constate père Didier. Sur les points engageant l'ensemble de l'entreprise, ces réunions sont importantes en amont pour que chacun, même s'il ne décide pas, puisse faire entendre sa voix.

Il faut pouvoir épuiser sa parole, sinon, et on l'a bien vu pendant la crise des gilets jaunes, cette parole non-exprimée se transforme en colère. Ensuite, même si l'on n'est pas d'accord, on l'accepte car on se range à la décision (majoritaire ou de la direction, c'est selon), mais en ayant pu être vraiment écouté. »

« Ce tour de table face à un choix à faire, dans lequel chacun s'exprime sans être interrompu pour exprimer son point de vue m'a profondément marqué », témoigne Guillaume Juge, président de Kayentis, une société opérant dans la gestion des données pharmaceutiques, qui a suivi plusieurs sessions de management et de gestion des conflits sous le prisme de saint Benoît. « Cette écoute active de l'autre, nous y sommes assez peu habitués. Ce que je trouve intéressant, c'est qu'aucune décision n'est prise immédiatement au terme de cet échange mais après un temps de maturation. Dans les entreprises, le processus de décision n'est souvent pas mauvais, mais c'est l'écoute de toutes les parties prenantes qui n'est parfois pas suffisante, du fait de cette roue de hamster qui nous pousse à prendre des décisions toujours plus vite. »

LES CONSEILS Préparer les réunions collectivement, en silence pendant dix à vingt minutes en fonction de l'ordre du jour. Avant toute réunion, une minute de silence pour être totalement présent à l'autre. Puis, une minute de silence à la fin pour récapituler, en soi, ce qui vient d'être dit, pour que cela agisse et soit efficace.

3

Obéir ?

● Ayez le goût de l'ordre

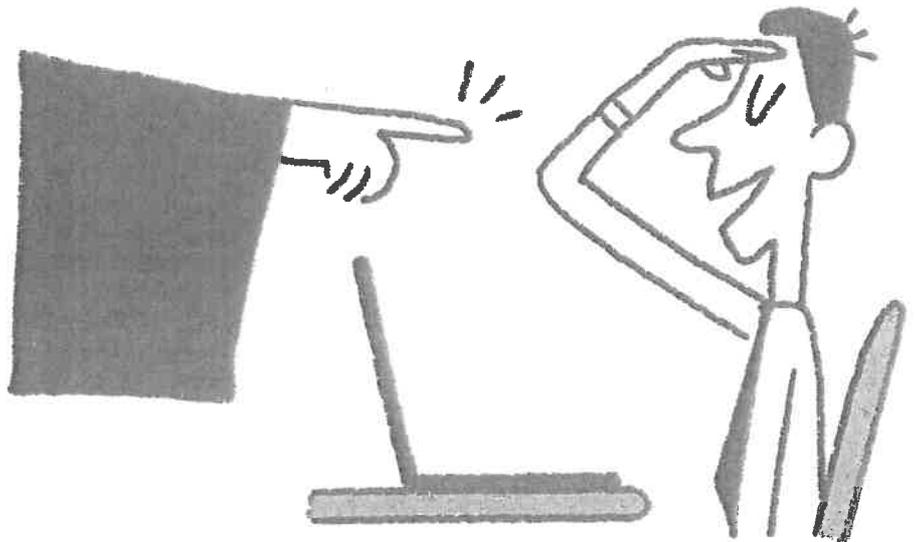
LA SITUATION Obéir sans réfléchir ? Très peu pour moi ! Entre « entreprise libérée » et « management horizontal », l'heure est à un travail sans chef où chacun serait responsable de sa petite activité autonome. Quitte à créer un écart béant entre discours et réalité.

LA MÉTHODE DE SAINT BENOÎT

Écoute et obéissance ont la même étymologie latine, *oboedire*, prêter l'oreille, suivre les conseils, obéir selon la lettre. « L'obéissance découle de l'écoute, souligne père Didier. On passe de l'un à l'autre naturellement. Mais il n'y a obéissance qu'à condition de partager quelque chose en commun. » L'art de se faire obéir serait donc l'art d'écouter ?

« Ne peut gouverner que celui qui a parfaitement écouté la communauté dans son ensemble. Au chapitre, cela part dans tous les sens ! raconte frère David. La Règle est parfois présentée de façon terrible parce que le mot "obéissance" a pris une résonance absurde de soumission. Comme s'il s'agissait de se soumettre à 95 % et d'écouter à 5 %. Mais la vérité de l'obéissance, c'est 95 % d'écoute, et d'écoute mutuelle. L'abbé doit écouter ses frères au conseil, et d'abord la voix la plus fine, celle du dernier arrivé. C'est la voix la moins audible, la moins autorisée. Quelqu'un qui a fonction d'autorité dans une communauté doit apprendre à tous ses frères à devenir pleinement responsables de leurs actes. » C'est la notion de la transmission en chaîne de la responsabilité.

« Quelqu'un de responsable, c'est celui qui peut rendre son second parfaitement responsable. Ce qui fait que lorsqu'il n'est pas là, tout marche bien. Celui qui accable au lieu de transmettre accroît la faille de pouvoir. Il est dans la verticalité constante. Le rôle du subor-



donné, c'est d'oser parler, d'oser demander. S'il n'ose pas dire ce qui lui manque, c'est lui le responsable. Mais on n'a pas toujours le courage de parler ou de répondre. »

Et lorsqu'un membre de l'équipe ne veut pas obéir à un ordre ? « C'est là que la Règle est utile et qu'il faut pouvoir la poser et s'assurer de son acceptation au départ, conseille Alain Charlier. Dans le cas d'une transmission incomplète ou pas suffisamment explicitée de la Règle, c'est le manager qui est en défaut. La référence à la Règle permet ensuite d'objectiver les débats et de dire : ce n'est pas parce que je suis le chef, mais parce que c'est la Règle. » Un travail d'explication du projet est devenu indispen-

sable aux entreprises pour retenir les talents. « Les organisations basées sur l'obéissance ont totalement changé ces dernières années, constate Guillaume Juge. Je parlerais plutôt d'engagement. On peut toujours forcer quelqu'un à obéir à un ordre hiérarchique, mais c'est garantir de façon certaine que la personne travaillera avec un manque de sens. Jamais la notion de développement intégral, portée par le christianisme comme par la dynamique laïque de responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans les entreprises, n'a eu autant de sens. Pour les jeunes générations, ce "pour quoi" est un vecteur d'engagement incroyable, qui permet de sortir du tout-économique. »

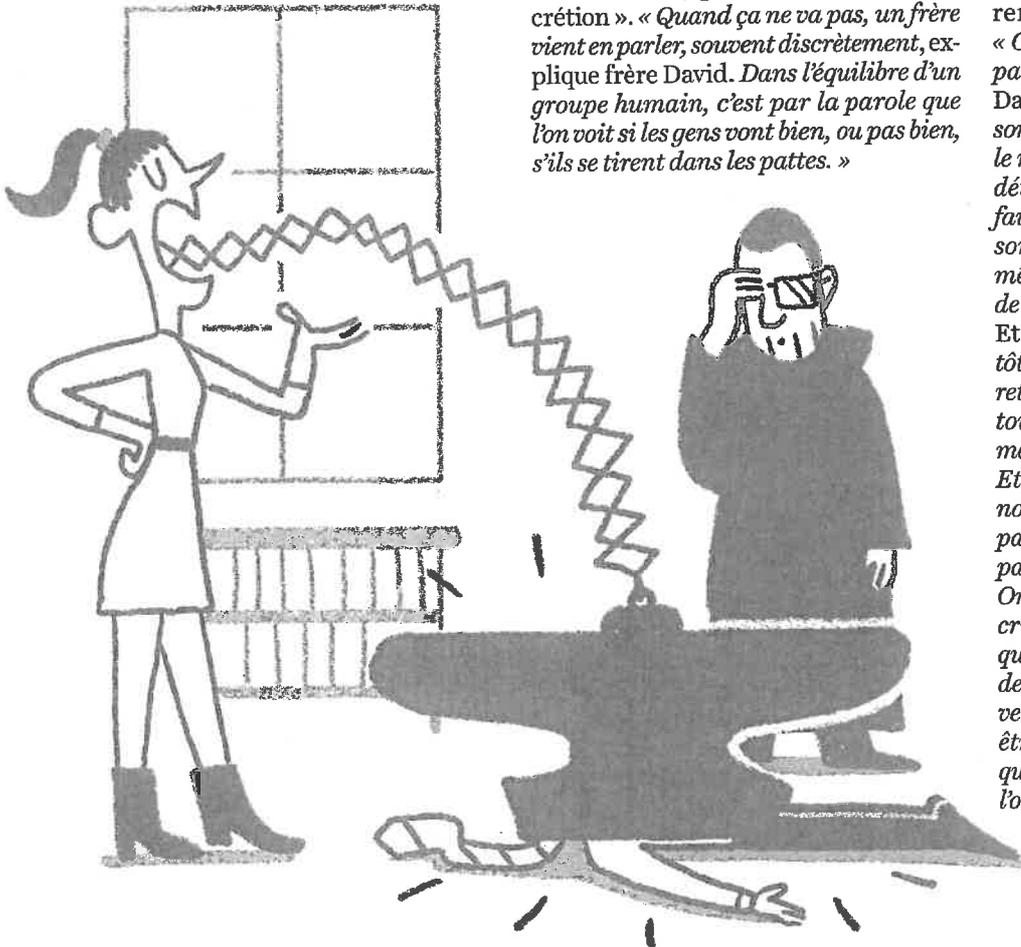
LE CONSEIL Prenez le temps de toujours replacer un ordre en regard du projet de l'entreprise et laissez un temps de questions ouvertes. Faites toujours remonter les manques et les besoins, de manière précise et factuelle, sans attendre le conflit ou la crise.

4 ● Pour résoudre un conflit, mesurer la parole

LA SITUATION Un conflit survient entre deux collègues, créant un état de souffrance qui se propage bientôt à tout le groupe.

LA MÉTHODE DE SAINT BENOÎT

« Dans un conflit, il faut du temps pour que la parole infuse et provoque le changement, ce n'est pas toujours possible dans la vie trépidante de l'entreprise », constate père Didier Le Gal. La clé, ici, réside notamment dans la maîtrise pesée de la parole pour prendre en compte et calmer les affects. C'est la notion du discernement, qui vient du terme « discrétion ». « Quand ça ne va pas, un frère vient en parler, souvent discrètement, explique frère David. Dans l'équilibre d'un groupe humain, c'est par la parole que l'on voit si les gens vont bien, ou pas bien, s'ils se tirent dans les pattes. »



Au monastère, lorsqu'une difficulté se fait jour, souvent entre un chef d'emploi (équivalent de chef de service) et un des frères occupé à une tâche donnée, on peut faire appel à un facilitateur, le « sympecte ». « Lorsqu'un frère ne peut pas aller voir un autre, parce qu'il a peur, qu'il est coincé, il demande à un frère en qui il a confiance d'intervenir pour lui faire passer le message. Souvent, le frère dont on attend une parole vient pour s'excuser ou remettre les choses à plat. » Grande différence avec une entreprise : pas de licenciement à la clé ! Ce qui n'en rend la résolution que plus sensible. « C'est aussi la force d'un lieu où il n'y a pas d'exclusion possible, poursuit frère David. On ne peut pas exclure un frère de son champ de pensée, même si on la dans le nez. On ne peut pas se satisfaire d'une détestation, d'une exclusion mentale. Il faut arriver à faire revenir le frère dans son champ de préoccupation, d'amour même. C'est difficile, mais c'est la grâce de la vie : aucun frère n'est tout noir. » Etsi ça ne marche pas ? « Là, on met plutôt de la distance. Les deux frères vont se retrouver sur des lieux neutres, où ils sont tous les deux incompetents. Ils vont se mettre à chanter au chœur par exemple. Et puis il y a beaucoup de silence. Cela nous sauve. Non pas au sens d'une non-parole mais au sens d'un respect et d'une parole pesée, qui a eu le temps de mûrir. On commence par ne pas dire pour ne pas crier, pour ne pas laisser sortir n'importe quoi. Beaucoup de nos maladroites sont des affaires de ton. Il faut arriver à trouver le bon débit, car la parole ne peut pas être violente. La violence, c'est le cri, disqualifié comme parole. C'est la preuve que l'on est dans le sentiment, l'affect. »

LE CONSEIL Lorsque surgit l'envie d'en découdre avec un collègue, essayer de reporter votre expression et d'analyser calmement la situation. N'hésitez pas à demander rapidement l'aide d'un médiateur, pour vous ou une personne de votre équipe.

5 ● Voyez grand ! (Mais jamais seul)

LES SITUATIONS Une décision de la hiérarchie provoque des résistances. Une succession d'injonctions isole peu à peu un manager de ses équipes, crée de la peur ou de la défiance à son égard. Une guerre des chefs bloque toute initiative. Autant de cas provoqués par une ambition mise à la mauvaise place.

LA MÉTHODE DE SAINT BENOÎT

« Il y a quelques années, mon entreprise n'allait pas bien financièrement, se souvient Guillaume Juge. Sans même m'en rendre compte, j'étais dans une phase de sensation de toute-puissance du dirigeant qui est perverse car, lorsque cela ne marche pas, c'est forcément votre faute, et les conséquences psychologiques peuvent être terribles. » Dans ce genre de situation, propice à créer une cassure entre l'individu et sa communauté, la Règle met en avant la notion d'humilité.

« Apprendre l'humilité, ce n'est pas s'allonger par terre et dire : "Je suis nul", explique père Didier. C'est reconnaître les dons reçus pour les mettre en valeur mais aussi ses limites, pour laisser s'exprimer le talent des autres, complètement des nôtres. C'est ce qui permet de fonder la communauté. Le don est une dynamique de vie, que l'on reçoit, que l'on accueille et que l'on transmet. Nous sommes toujours dépendants et serviteurs des autres, et rentrer dans cette dynamique apporte beaucoup plus de joie que de garder des informations pour soi afin d'augmenter son pouvoir, par exemple. » On objectera qu'il n'est pas rare, en entreprise, que celui qui garde l'information pour lui arrive à ses fins. « Oui, mais à long terme, c'est un très mauvais calcul », répondent les deux abbés. « Celui qui fait tout seul restera tout seul, affirme frère David. Il ne peut pas être un homme d'équipe. »

Pour limiter ces comportements, une solution : faire jouer la mobilité au maximum. « Au monastère, les services sont mutualisés et remplis à tour de rôle, poursuit frère David. Cela empêche l'appropriation du service par quelqu'un qui transformerait la tâche avec ses idées et ses envies. Les façons de faire, éprouvées par le temps, les expériences et les erreurs de chacun,



sont les mêmes pour tous. Personne n'a de casquette, tous sont au service de tous. Le frère qui quitte un emploi et le passe à un autre frère, en disant "ben vas-y, démerde-toi puisque c'est toi maintenant", c'est la faillite du monastère ! Le proverbe est connu : "On succède toujours à un incapable, et on laisse sa place à un ingrat." Quand quelqu'un dit : "Je me suis fait tout seul, j'ai tout appris moi-même", il faut mettre les warnings ! On est toujours dans la situation de récipiendaire. De même, quand il s'agit de transmettre, les remarques du type "C'est un incapable, il ne saura jamais faire, avec lui, on va au casse-pipe..." trahissent en fait notre incapacité de réception et de don, et aussi de juste estime de l'autre. Ces changements de rôle permettent de ne pas s'approprier le service que l'on fait. »

Bénéfice pratique pour l'entreprise de cette mobilité : la bonne transmission des codes et de la mission de l'organisation, même lorsqu'elle essaime en plusieurs lieux ou entités. « La transmission, c'est la chose la plus humaine qui soit, c'est le don. Et c'est l'ambition juste. »

LE CONSEIL Quelle que soit sa position dans l'entreprise, toujours privilégier la transmission des informations et mettre le souci de remplir la « mission » profonde de l'entreprise avant son intérêt individuel. Une attitude payante sur le long terme.

6 ● Retrouvez votre rythme... en vous abandonnant

LA SITUATION Dé-bor-dé ! Stress, sollicitations et connexions permanentes, le rythme des activités s'est considérablement morcelé ces dernières années, entraînant une pression sur chacun. Avec le risque de perdre pied, jusqu'au burn-out.

LA MÉTHODE DE SAINT BENOÎT

« Respecter les rythmes, et notamment la déconnexion, oui, c'est dur ! admet Guillaume Juge. Nous, par exemple, nous accompagnons des essais pharmaceutiques dans tous les pays, et nous avons une obligation de continuité. Nous avons une charte de déconnexion, globale, mais la résistance au stress est très personnelle, il y a des gens chez qui cela ne se voit pas. On a mis en place une formation pour déceler les signaux faibles pour tous les managers et, pour les salariés, un stage de gestion de son stress et de son angoisse. »

Un stress omniprésent. Même en vacances ! « Le temps du loisir s'est lui aussi incroyablement accéléré, constate frère David. À peine a-t-on fini de travailler qu'on se trouve projeté dans une société de loisirs où l'impératif est : "consommez". Pour faire encore de l'argent. Cette injonction aux loisirs est le contraire même de l'idée de repos, de paix.

Etty Hillesum a écrit de belles pages pour expliquer que le plus important, c'est d'apprendre aux gens à savoir quel est leur véritable rythme intérieur. Nous sommes tous des animaux alternatifs, et ce rythme est l'objet de notre soin. Au lieu d'être une sorte de revanche constante sur la phase travaillée. » Alors, comment se préserver de ce rythme dévorant ? « Benoît donne un impératif : "Tout lâcher quand la cloche sonne." Ce qui correspond pour nous au moment de la prière. Cette coupure peut être très courte, comme les "petites heures", dix minutes. En termes de rentabilité, c'est complètement idiot, c'est de la déconstruction organisée. Mais ce moment de rassemblement entre deux phases travaillées, qui peut être parfois mal vécu, demande à chacun une sacrée maîtrise de soi pour se dire "ma vie, c'est d'avoir la joie de retrouver mes frères". »

Une cassure de rythme, une prise de recul, qui peut aussi être activée hors de l'enceinte du monastère, lors d'un temps court de prière ou de méditation, encadrant la journée de travail. « J'essaye de me tenir à ces petits moments, raconte Guillaume Juge. Le matin, la lecture d'une parole, qui va infuser toute la journée. Le soir, parfois moins évident parce qu'on a la tête farcie de problèmes, un moment pour se remémorer tout ce qui a été source de beauté dans la journée. Se placer dans une perspective plutôt positive que négative, en listant les accomplissements, les joies, les belles rencontres de la journée, est une thérapie formidable au stress qui nous assaille au quotidien. Simplement le temps de l'émerveillement et de rendre grâce. J'ai pris cela comme une hygiène de vie. »

LE CONSEIL S'offrir chaque jour, encadrant la journée, deux temps de silence pour soi, même cinq minutes, afin de goûter la saveur d'un temps vraiment libre, de ralentir son mental et de prendre conscience de ce qui nous arrive.





7 Et pour réussir, trompez-vous !

LA SITUATION Dans la course à la réussite, une erreur ou une fragilité peut briser l'élan et nous faire trébucher, touchant, en premier lieu, notre estime de soi. Encore faut-il se mettre d'accord sur ce qu'est la réussite.

LA MÉTHODE DE SAINT BENOÎT

« Pour qu'un projet puisse aboutir, il faut trois éléments indispensables, explique frère David. Une communauté, une règle et un abbé. Soit un groupe uni vers un but clairement formulé, des règles simples et admises par tous pour faire réussir le projet et un chef reconnu légitime qui assure la coordination et la réussite du projet. Mais lorsqu'un projet échoue, les réactions vont du découragement à l'accusation de l'échec (rarement à soi, toujours aux autres !). On sclérose aujourd'hui les salariés, qui craignent de se faire "allumer" et refusent les responsabilités. Ils devraient au contraire pouvoir être capable de prendre des décisions de là où ils sont, sans être sanctionnés s'ils font des erreurs. » Or, l'erreur (non voulue, contrairement à la

faute, volontaire) est le principal levier d'amélioration dans la conduite d'un projet. « L'erreur intervient dans la rupture de la dynamique du don. Quelque chose n'a pas été su, compris, transmis, poursuit frère David. À ce moment intervient le pardon. C'est beaucoup plus que le droit à l'erreur mais ça veut dire qu'on doit être capable de reconnaître ses erreurs et d'en être remercié, dans un triptyque don-pardon-communion qui permet d'avancer. » Une chaîne rétablie au service du bien de la communauté mais qui prend en compte les besoins, les talents, et les limites de chacun. C'est peut-être ça, le secret de la Règle : ce discernement qui permet de nommer les écarts, de les reconnaître, et de faire de la vie en communauté, et l'entreprise en est une, bien autre chose qu'un enfer.



LE CONSEIL Revenir systématiquement et collectivement sur les erreurs et les échecs d'un projet en s'interdisant de rejeter les fautes sur tel ou tel mais en essayant de trouver d'« autres possibles » qui pourront être tentés la fois suivante. Et pour trois erreurs, essayer de dégager trois éléments qui ont marché et apporté de la joie.

POUR ALLER PLUS LOIN

Un mouvement

Les Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC) sont un mouvement œcuménique français qui rassemble plus de 3 200 dirigeants et chefs d'entreprise de toutes tailles et de tous les secteurs d'activité de l'économie française. Il s'attache à jeter des ponts entre spiritualité et entreprises. lesedc.org

Un documentaire

La Règle et la communauté, vivre ensemble longtemps

Ce documentaire coproduit par KTO, disponible en rediffusion sur YouTube et ktotv.com, illustre l'importance et les richesses de la Règle pour les moines et moniales d'aujourd'hui. Des témoignages, dont celui du père David, rythmés par de nombreux chants apaisants. Une belle manière de poursuivre la découverte.

Documentaire de Thibault Férié, 2017, 52 mn.

Un livre

Les Bénédictins

Ce riche commentaire historique de la Règle de saint Benoît retrace l'histoire de la vie bénédictine. Une exégèse passionnante de ce texte majeur, qui a mobilisé onze spécialistes, moines et chercheurs.

Sous la direction de Daniel-Odon Hurel, Coll. « Bouquins », Robert Laffont, 1 844 p., 32 €.

À lire sur la-croix.com, la chronique de Dominique Greiner sur le livre (mots-clés : greiner benedictins).



COMMENT NOUS L'AVONS FAIT

Dans ce dossier, nous voulions éviter une succession de cas trop singuliers et vulgariser la méthode monastique appliquée au management d'entreprise dans des situations pouvant concerner aussi bien dirigeants, salariés, que toute personne impliquée dans un projet (associatif, de bénévolat...). Après avoir épluché la vaste bibliographie et filmographie sur le sujet et commencé nos rencontres, nous nous sommes rapprochés du mouvement des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC), travaillant depuis des années sur cette thématique. Son équipe nous a orientés vers plusieurs intervenants pour approfondir les mots clés essentiels de cette approche.

L'ART DE NÉGOCIER
TRADUCTION DU
« DIALOGUE D'UN MOINE AVEC LE SEIGNEUR »
DE SAINT ANSELME DE CANTORBÉRY

Il est une expérience souvent faite par l'usager d'une bibliothèque, pour ne pas dire toujours : celle de découvrir un trésor inattendu. Ce peut être une simple référence en note de bas de page, ou bien une citation de tel auteur, ou mieux encore un ouvrage que l'on n'était pas du tout venu chercher, mais qui était là présent sur le rayon d'en face ou sur l'étagère d'à côté, et qui, pour ainsi dire, n'attendait que nous. Les lignes qui suivent sont le fruit de cette expérience réjouissante, une nouvelle fois vécue il y a peu.

En fait de trésor, il s'agit ici d'une petite perle cachée dans une édition des œuvres de saint Anselme de Cantorbéry¹. Arraché à son cher cloître normand du Bec-Hellouin pour être bien malgré lui installé sur le siège primatial d'Angleterre en 1093, ce saint moine bénédictin nous a laissé des textes sublimes figurant parmi les sommets de la littérature chrétienne. On pense bien sûr au Monologion, au Proslogion, au Cur Deus homo, ou encore à ses Prières et Méditations, pour ne citer que les plus connus. Or voici que dans l'ombre de ces chefs-d'œuvre, se trouve un petit

¹ R. W. SOUTHERN et F. S. SCHMITT mb, *Memorials of St. Anselm*, The British Academy and The Oxford University Press, London, 1969, (coll. Auctores Britannici Medii Ævi, I), p. 323-327.



écrit transmis par un seul manuscrit d'outre-Manche, dans lequel saint Anselme met en scène un moine dialoguant avec le Seigneur Jésus².

Par sa composition et son contenu, ce texte est pleinement représentatif de ce qu'on appelle la « théologie monastique » où l'Écriture Sainte, lue sans relâche, méditée avec les commentaires des Pères, chantée à l'Office, constitue le lieu par excellence de l'union de l'homme à Dieu, avant-goût du Ciel tant désiré. Nombreux seraient les commentaires théologiques et même littéraires qui pourraient être développés ; il nous a semblé préférable de ne rien dire de trop, afin de maintenir ce texte dans sa simplicité originelle. Bien que le latin de saint Anselme ne soit pas des plus difficiles, nous proposons ici un essai de traduction pour le profit spirituel d'un plus grand nombre.

*

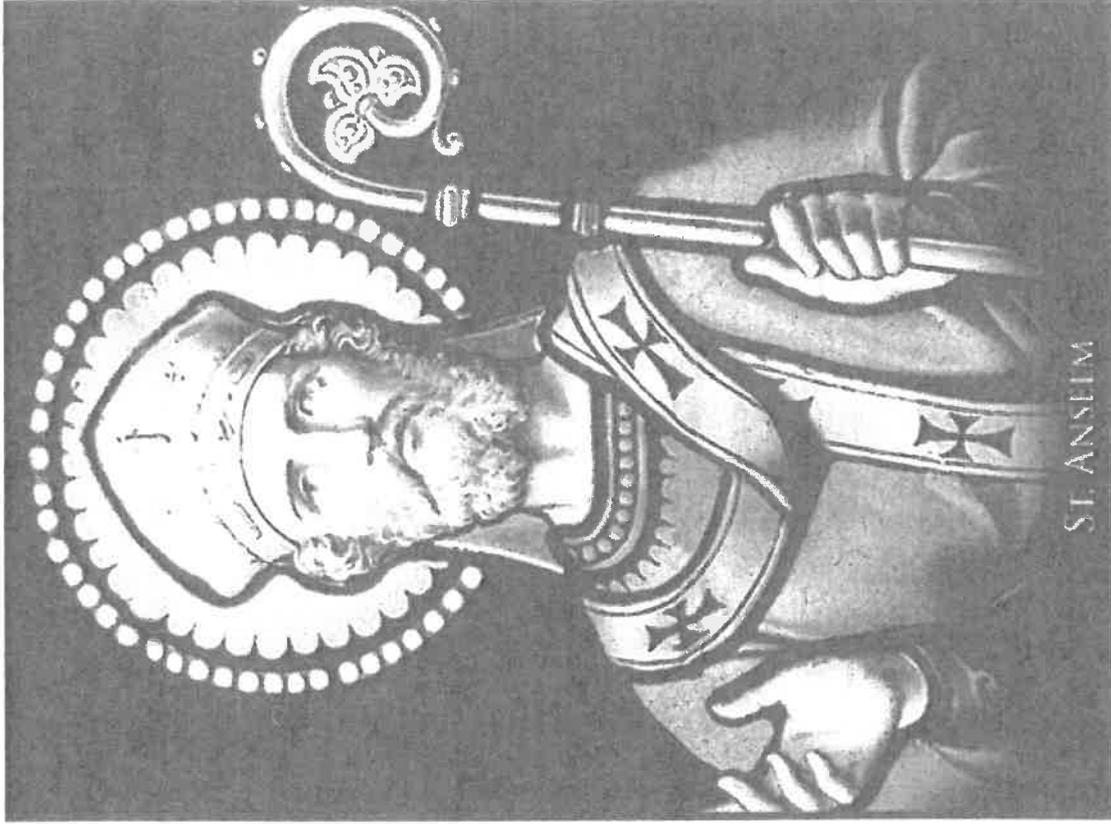
Le Seigneur Jésus a dit à ses disciples : « Livrez-vous au commerce jusqu'à ce que je vienne »³, car si en ce monde vous n'avez pas été un négociant, dans le monde futur vous ne trouverez absolument pas de quoi pouvoir faire commerce ; c'est-à-dire, donnez de votre bien temporel, tant que cela vous est possible, afin que par moi, dans le monde futur, vous receviez de mon bien éternel. Et pour qu'on ne dise pas que le Seigneur a invité les uns à ce commerce et a renvoyé les autres, il ajoute ces mots : « Vous tous qui avez soif, venez aux eaux »⁴. Vous tous qui avez soif, c'est-à-dire qui désirez la Patrie céleste ; venez aux eaux, c'est-à-dire à mes enseignements, par lesquels vous serez purifiés de toute souillure de la chair et de l'esprit. « Et vous qui n'avez pas d'argent », c'est-à-dire de richesse temporelle, « hâtez-vous, achetez sans rien payer », c'est-à-dire sans paiement profane, « du vin et du lait »⁵ : le vin, c'est-à-dire la ferveur de la foi et de l'Esprit, le lait, c'est-à-dire la nourriture de la Sainte Église, et le mystère du Corps et du Sang du Seigneur, par lesquels les âmes saintes sont chaque jour nourries et restaurées.

² Manuscrit daté du XII^e siècle ; provient de l'abbaye Sainte-Marie de Reading (Berkshire) et conservé à la Bibliothèque de Bodley (Bodley's Library, Oxford) sous la cote : Ms. Digby 158 (folios 94-96).

³ Cf. Luc 19, 13 : recommandation du roi à ses serviteurs auxquels il confie ses mines avant de partir en voyage.

⁴ Is 55, 1.

⁵ Is 55, 1.



Vitrail de Saint-Anselme d'Aoste

Ainsi donc, Notre Seigneur invite tout le monde, pauvres et riches, quel que soit leur état, demeurant dans la Sainte Église. Et de peur que certains ne trouvent d'excuse à négocier avec le Christ à cause d'un manque de richesse de ce monde, le Seigneur répond en leur disant : Frères,



que votre pauvreté ne vous retienne pas, car quoi que vous ayez, vous pouvez posséder mon Royaume – selon le témoignage de bienheureux Grégoire, lorsqu'il dit : « Le Royaume de Dieu vaut autant que tu as »⁶.

Devant cette invitation divine, un moine, établi sous la discipline du bienheureux Benoît, et qui avait longtemps milité pour le Seigneur en vivant religieusement, répondit au-dedans de lui-même au Seigneur : « Seigneur, j'ai délaissé ce qui est du monde ; pour toi, j'ai renoncé à tous mes biens et à moi-même ; de quoi pourrai-je faire commerce avec toi ? »

À cela, le Seigneur miséricordieux, qui connaît les pensées des hommes⁷ et les secrets des cœurs, répondit au moine : « Ô moine, si tu possèdes la pauvreté, tu peux m'en faire commerce ».

Le moine : « Je possède la pauvreté, selon ce que dit le Prophète : 'Je suis pauvre, moi, et dans les labeurs, depuis ma jeunesse ; après avoir été exalté, j'ai été humilié et frappé'⁸. Et encore : 'Quant à moi, je suis pauvre et indigent ; mais toi, Dieu, tu me viens en aide'⁹. Et ailleurs : 'Moi, je suis pauvre et souffrant, en moi ma force est épuisée ; ton salut, Dieu, m'a relevé'¹⁰ ».

À ces paroles le Seigneur dit : « Ne te lamente pas, ô moine, si tu es pauvre pour moi, car, alors que j'étais riche, je suis devenu pauvre pour toi¹¹, et par cette pauvreté, si tu es spirituel, tu peux acquérir les richesses célestes. Mais la pauvreté sans l'Esprit n'est que plainte et murmure envers Dieu ; elle regarde d'un œil envieux les biens d'autrui et ne produit aucun

⁶ SAINT GRÉGOIRE LE GRAND, *Homélies sur les Évangiles*, V, 2. Dans cette homélie prononcée pour la fête de l'Apôtre saint André, saint Grégoire commente ce verset : « Laisant à leurs filets, ils le suivirent » (Mt 4, 20). Et il nous rappelle qu'à Zachée, le Royaume lui 'coûta' la moitié de ses biens, à la veuve ses deux deniers, à cet homme un simple verre d'eau. 'L'acquisition' du Royaume des cieux suppose toujours un certain renoncement, à la mesure de ce que nous pouvons donner et dans une intention pure. Prise en ses deux sens (littéral et spirituel), cette affirmation du saint pape citée ici par saint Anselme fut maintes fois reprise par les auteurs médiévaux, et ce jusqu'à saint Thomas (cf. par exemple *Summa theologiae*, II^e, q. 100, a. 1, arg. 3). La vie des saints nous offre de multiples exemples de tels renoncements : la moitié de son manteau pour saint Martin, de brillantes études et l'assurance d'une carrière pour saint Benoît, l'héritage paternel pour saint François, leur vie même pour les martyrs de tous les temps...

⁷ Cf. Ps 93, 11.

⁸ Ps 87, 16.

⁹ Ps 69, 6.

¹⁰ Ps 68, 30 et Ps 30, 11.

¹¹ Cf. 2 Co 8, 9.



fruit. En revanche, si tu possèdes la pauvreté spirituelle, sans aucun doute, pour ton besoin et non pour le mien, je ne refuse pas de l'acheter. »

Le moine : « Oui, je l'ai et je déclare te la vendre. »

Le Seigneur : « Combien te donnerai-je pour elle ? »

M¹² : « Pas moins que le Royaume des cieux. »

S : « Tu demandes une grande chose. »

M : « Et toi par ton Apôtre, tu as promis une grande chose dans ton Évangile, quand tu as dit : 'Bienheureux les pauvres en esprit, car le Royaume des cieux est pour eux'¹³. »

S : « Tu as fait tiennes mes paroles. Eh bien, tu as ce que tu as demandé, car mes paroles ne peuvent contenir d'erreur. Maintenant, dis-moi si tu as quelque chose d'autre à vendre. »

M : « J'ai à vendre la douceur. »

S : « Je veux l'acheter. Dis ce que tu me réclames pour elle. »

M : « Je réclame la terre. »

S : « Je te donnerai une terre grande et qui abonde en fruits. »

M : « Je ne demande pas la terre sur laquelle les hommes meurent, mais celle dont tu as dit par le Prophète : 'Les doux hériteront de la terre' et la suite¹⁴. De même il dit : 'Je crois que je verrai les biens du Seigneur sur la terre des vivants'¹⁵. »

S : « Tu recherches de grandes choses, tu auras de grandes choses. Mais si tu as encore quelque chose que tu veuilles me vendre, fais-le-moi connaître. »

M : « J'ai de très petites choses, mais j'ignore si tu peux en faire quelque chose. »

S : « Montre-moi ces petites choses que tu as. »

M : « Des larmes. »

¹² Dans le manuscrit, le dialogue est présenté par les lettres M (pour *monachus*) et D (pour *Dominus*). Nous suivons ce procédé typographique : M (pour moine) et S (pour Seigneur).

¹³ Mt 5, 3.

¹⁴ Ps 36, 11 : « ... et ils goûteront les délices d'une immense paix. »

¹⁵ Ps 26, 13. Derrière ce 'marchandage' entre Dieu et le moine, il y a la grande promesse divine au cœur de toute l'Histoire du Salut : la terre, créée et offerte par Dieu (cf. Gn 1, 1 et 1, 11) mais perdue par Adam (cf. Gn 3, 17-23), devient objet d'espérance pour le Peuple de Dieu depuis Abraham (cf. Gn 12, 1) jusqu'à cette « terre nouvelle », appelée par le Christ « Royaume des cieux », et entrevue par saint Jean (cf. Ap 21, 1). Les références scripturaires à cette promesse sont innombrables (Pentateuque, Psaumes, Prophètes, Évangiles, Épîtres de Paul et de Pierre...).



S : « Celles-là, je les aime grandement, car elles coulent sur mes joues¹⁶, et elles effacent ces péchés intérieurs que les prières ne parviennent pas à ôter¹⁷. Dis-moi ce que tu désires avoir pour elles ? »

M : « La consolation, comme tu l'as dit dans l'Évangile : 'Bienheureux ceux qui pleurent, car ils seront consolés'¹⁸. Et le Prophète dit : 'Selon la multitude de mes peines dans mon cœur, tes consolations ont réjoui mon âme'¹⁹. »

S : « Tu te montres un bon commerçant envers moi : qu'il en soit pour toi comme tu l'as demandé. Qu'as-tu de plus à vendre ? »

M : « J'ai deux choses à vendre que tu n'as pas, mais que tu as eues autrefois, à savoir la faim et la soif. Je les endure pour toi. »

S : « C'est juste que tu les endures pour moi, car j'en ai souffert²⁰ et avec d'autres bien plus lourdes pour toi. C'est une plus grande chose pour toi de me les vendre que pour moi de les acheter, mais cependant, que veux-tu recevoir pour elles ? »

M : « La surabondance dans ta gloire, selon ce que dit le Prophète : 'Je serais rassasié lorsque sera manifestée ta gloire'²¹. »

S : « Ta demande est accordée. Quoi d'autre as-tu à vendre ? »

M : « La misère. Pour elle, je veux avoir la miséricorde, comme tu l'as dit dans l'Évangile : 'Bienheureux les miséricordieux', c'est-à-dire ceux qui ont dans leur cœur la misère et la compassion pour les autres, 'car ils obtiendront miséricorde'²². »

S : « Tu sollicites la miséricorde, tu l'auras. »

M : « Seigneur, parce que tu m'as très bien acheté tout ce que j'avais à vendre, je t'ai réservé un ornement fort cher et des plus précieux. »

S : « Quel est-il ? »

M : « La pureté du cœur. »

S : « Je l'aime beaucoup, car elle m'est familière et elle parle avec moi quand elle veut²³ ; mais montre-la-moi que je la voie. »

M : « Elle n'est pas à montrer, sinon dans un lieu très pur et très secret, car les voleurs et les méchants embusqués s'efforcent de me la ternir par des souillures charnelles. »

S : « En ma présence, il n'y a rien à craindre, comme il est écrit : 'Où est le Seigneur, là est la liberté'²⁴ et la sécurité. »

Alors le moine lui montra la pureté de son cœur, en laquelle le Seigneur vit écrit : 'Crée en moi un cœur pur, ô Dieu, renouvelle en mes entrailles un esprit droit'²⁵. Puis il dit : « Que te donnerai-je pour cette pureté ? »

M : « Te voir, comme il est écrit : 'Bienheureux les cœurs purs, car ils verront Dieu'²⁶. »

S : « Tu me verras avec mes saints quand 'les justes resplendiront comme le soleil'²⁷ dans la maison de mon Père²⁸, car en ce monde il n'est personne qui puisse me voir et vivre²⁹. »

M : « Est-ce qu'Abraham ne t'a pas vu lorsqu'il parlait avec toi bouche à bouche ?³⁰ »

S : « Oui vraiment, il m'a vu : non certes avec les yeux du corps, mais avec les yeux du cœur, en énigme³¹. »

M : « Maintenant que s'accomplisse pour moi ta volonté³² en cette vie et dans la vie future. »

S : « Qu'as-tu en plus à me vendre ? »

M : « J'ai la paix. »

S : « Que veux-tu pour elle ? »

²³ Cf. Pr 22, 11 ; Ps 14, 1-2.

²⁴ 2 Co 3, 17.

²⁵ Ps 50, 12.

²⁶ Mt 5, 8.

²⁷ Mt 13, 43.

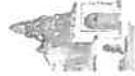
²⁸ Cf. Jn 14, 2.

²⁹ Cf. Ex 33, 20.

³⁰ Cf. Gn 17, 22 ; 18, 27-33.

³¹ Comparer avec Moïse (cf. d'abord Ex 33, 18-23 puis Nb 12, 8).

³² Cf. Mt 6, 10 ; 26, 42 ; Lc 1, 38.



M : « Être ton fils, comme tu l'as dit dans l'Évangile : 'Bienheureux les pacifiques, car ils seront appelés fils de Dieu'³³. »
S : « Tu seras mon fils si tu as persévéré dans le bon propos que tu as pris³⁴. »

M : « Je ne me confie pas en moi, mais je persévérerai avec ton aide³⁵. »

S : « As-tu quelque chose de plus que tu veuilles me vendre ? »

M : « La persécution pour la justice. »

S : « Si tu supportes la persécution pour moi, tu recevras de moi la consolation. Mais cependant, que te donnerai-je pour elle ? »

M : « Dans la première négociation, tu m'as donné le Royaume des cieux en échange de la pauvreté ; tu me donneras le même [Royaume] en échange de la persécution, car il est écrit : 'Bienheureux ceux qui souffrent persécution pour la justice, car le Royaume des cieux est à eux'³⁶. »

Ici se pose une question : pourquoi le Royaume des cieux est-il davantage promis en échange de la persécution et de la pauvreté, qu'en échange des autres choses ? Cette question doit être ainsi résolue : ce fut vraiment l'exemple de l'humilité que le Seigneur a donné aux pauvres, aux humbles et à ceux qui souffrent persécution, pour qu'ils ne désespèrent pas de la miséricorde de Dieu³⁷, comme il est écrit : Par l'humilité et la pauvreté, on parvient au Royaume des cieux³⁸.

Alors le Seigneur dit au moine : « Tu m'as vendu ces huit précieux ornements, sais-tu ce qu'ils sont ? »

M : « Je veux le savoir par toi. »

S : « Ces ornements sont les huit béatitudes, sans lesquelles on ne peut parvenir à la Partie céleste. Mais maintenant dis-moi où tu les as pris, et de quelle terre les as-tu produits ? »

³³ Mt 5, 9.

³⁴ Cf. Mt 10, 22 ; Hb 12, 7.

³⁵ Cf. Ps 24, 2 et Ps 120, 2. Cette parole est très proche de celle que prononce le postulant au moment de sa vêtue (cf. *Rituaire monastique*).

³⁶ Mt 5, 10.

³⁷ Cf. SAINT BENOÎT, *Règle*, IV, 74.

³⁸ Cf. Mt 18, 4 et Jc 2, 5.

M : « Jamais je ne suis sorti de notre cloître, mais là, jour et nuit, je les ai acquis avec ton aide, en mortifiant mon corps et en observant l'obéissance pour effacer mes péchés. »

S : « Que faisais-tu quand les tribulations t'assaillaient ? »

M : « Au jour de ma tribulation, j'ai recherché Dieu ; la nuit, mes mains étaient levées vers lui, et je n'ai pas été déçu³⁹. »

S : « Pourquoi as-tu ainsi les yeux rouges et brûlés ? »

M : « Parce que 'mes yeux ont devancés les veilles de la nuit', et quand le sommeil s'emparait de moi avant l'heure, alors j'étais troublé, mais cependant 'je ne parlais pas'⁴⁰. »

S : « Quand tu te taisais, à quoi pensais-tu ? »

M : « 'Je pensais aux jours anciens et aux années éternelles' de la perpétuelle félicité, 'et je méditais la nuit dans mon cœur' en disant : 'Est-ce que Dieu abandonnera pour toujours, ou ne pourra-t-il plus être favorable ? Supprimera-t-il sa miséricorde ? Dieu oubliera-t-il de prendre en pitié ? Renfermera-t-il ses miséricordes dans sa colère ?'⁴¹ Par ces paroles et beaucoup d'autres du même genre, je t'ai acheté ces huit béatitudes, mais il y a un instant je te les ai vendues plus cher. »

S : « Avec sagesse tu as travaillé, en travaillant tu as combattu, en combattant tu as vaincu l'adversaire, et tu as mérité d'entendre cette voix du Seigneur qui dit : 'Très bien, bon et fidèle serviteur, entre dans la joie de ton maître'⁴². »

M : « Pour toutes ces plaintes que je faisais, le Seigneur a entendu ma voix et il m'a pris en pitié, et il a changé mon deuil en joie éternelle⁴³. C'est pourquoi, vous tous, les fidèles de la Sainte Église, qui que vous soyez, riches ou pauvres, clercs ou laïcs, femmes mariées ou vierges, je vous exhorte ouvertement, alors que vous avez le temps⁴⁴, à vous réfugier auprès du Seigneur⁴⁵ pendant qu'il vous invite⁴⁶, lui qui par son sang vous a

³⁹ Ps 76, 3.

⁴⁰ Ps 76, 5.

⁴¹ Ps 76, 6-10.

⁴² Mt 25, 23.

⁴³ Cf. Ps 17, 7 ; 26, 7 ; 27, 6 ; 29, 11-12 ; 65, 19 ; Est 13, 17 ; Jr 31, 13 ; *passim*...

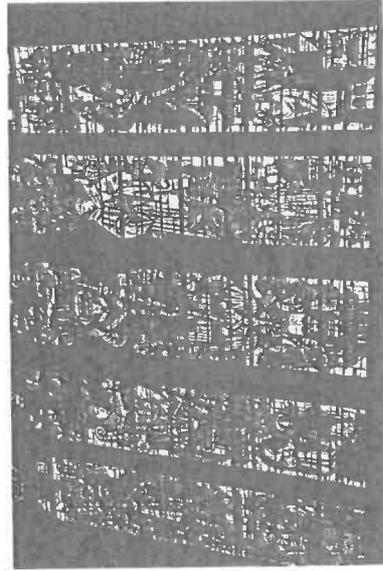
⁴⁴ Cf. Ga 6, 10.

⁴⁵ Cf. Ps 9, 10 ; 17, 3 ; 89, 1 ; 90, 2, 9 ; 93, 22 ; *passim*...

⁴⁶ Cf. Mt 22, 2-14 ; Ps 94 ; SAINT BENOÎT, *Règle*, prologue : « Quoi de plus doux pour nous, frères très chers, que cette voix du Seigneur qui nous invite. Voici que, dans sa bonté, le Seigneur lui-même nous montre le chemin de la vie. »



rachetés de la main de l'ennemi⁴⁷, car si vous ne l'avez pas fait en cette vie alors que vous le pouviez, je crains que vous ne le puissiez quand vous le voudrez⁴⁸. Aussi je vous donne pour conseil que, par la confession et la pénitence ainsi que par les bonnes œuvres, vous travailliez à plaire à Notre Seigneur Jésus-Christ⁴⁹, afin que, lorsqu'il viendra et frappera à la porte⁵⁰, et qu'il vous appellera au Royaume des cieux⁵¹, par l'intercession de la bienheureuse Mère de Dieu et toujours vierge, Marie, et de tous ses saints, vous puissiez régner sans fin avec lui dans la cour céleste, pour tous les siècles des siècles⁵². »



Vitraux de la cathédrale de Cantorbéry

⁴⁷ Cf. Ps 105, 10 ; 106, 2 ; Ap 5, 9.

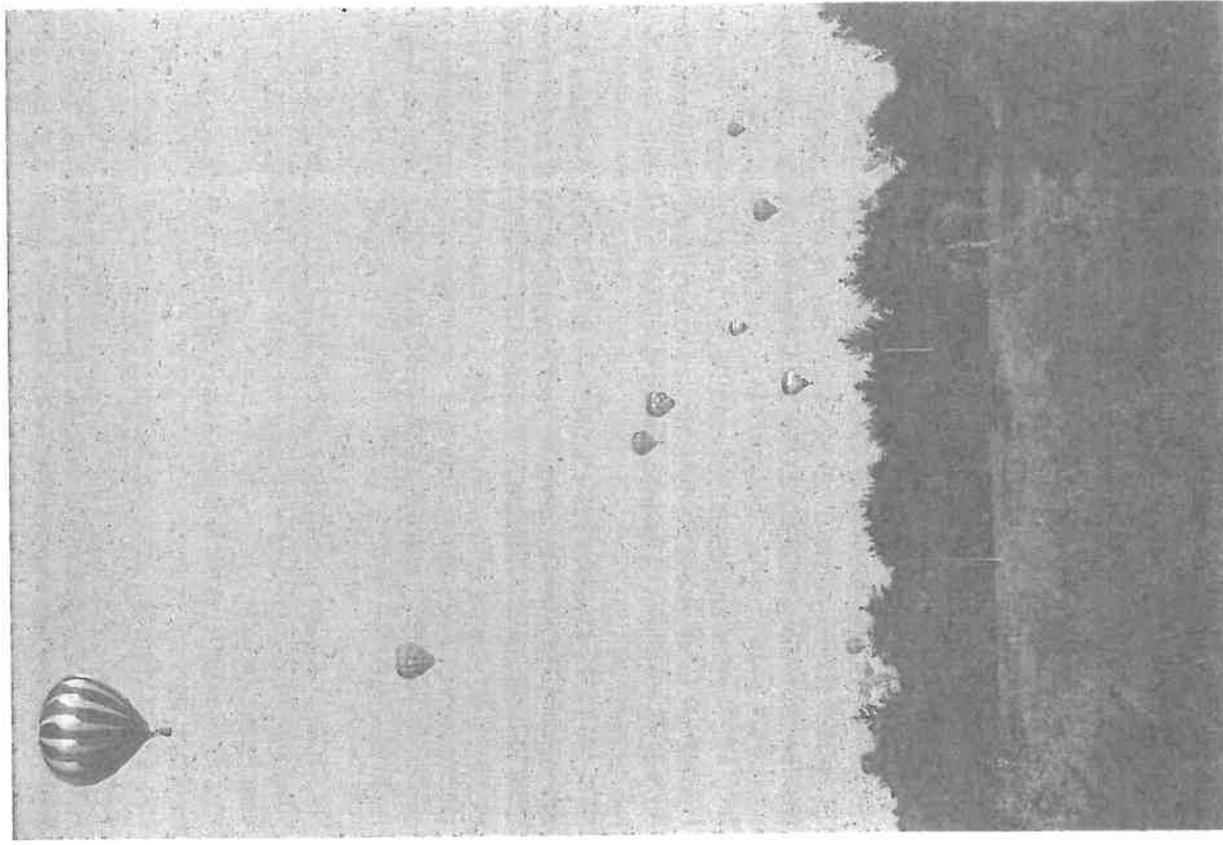
⁴⁸ Cf. Mt 25, 11.

⁴⁹ Cf. 1 Th 4, 1 ; Hb 13, 21.

⁵⁰ Lc 12, 36.

⁵¹ Cf. 1 Th 2, 12.

⁵² Cf. Rm 5, 17. La mention, d'une part, de l'œuvre du Salut accomplie par l'Unique Sauveur et reçue dans les sacrements, et, d'autre part, celle du secours de la grâce divine et de l'intercession des saints, excluent toute interprétation pélagienne de ce texte. On l'aura compris, le vocabulaire de la vente et de l'achat, employé par l'Écriture et par le Seigneur lui-même dans ses paraboles, sert ici à exprimer de façon imagée la doctrine chrétienne de la grâce et des mérites. Cette doctrine, parfaitement présentée par saint Anselme, enseigne que l'œuvre de Dieu est toujours première et en même temps infiniment respectueuse de l'agir libre de la personne humaine. Tel est le mystère du gouvernement divin et de sa Providence. Toute la vie chrétienne est là, dans ce dialogue d'intimité avec Dieu qui suscite, voit et bénit nos humbles efforts pour le rejoindre.



Course de montgolfières passant sur la Sarthe

