

# SÉRÉNITÉ ET EFFICACITÉ

entretien avec Bernard LEBLANC-HALMOS

*Formateur en entreprise, Bernard Leblanc-Halmos fait régulièrement intervenir à ses côtés des lamas tibétains. Pour le groupe de chefs d'entreprise ou de cadres qui les reçoit, c'est un autre discours, et une saveur nouvelle.*

## Comment en êtes-vous venu à animer des séminaires en entreprise avec un lama tibétain ?

Vous savez, tous ceux qui sont passionnés par l'épanouissement humain cherchent. On cherche, on cherche tout le temps. A un moment je me suis trouvé en contact avec les Tibétains, et j'ai vraiment appris. Jusque dans la moëlle de mes os. Comme on dit en langage d'entreprise, je me suis alors fait entraîner par eux. Parallèlement je faisais moi-même de la formation en entreprise, et un jour j'ai été amené à dire à des clients que mes entraîneurs à moi étaient les Tibétains. Alors ils m'ont demandé d'organiser un séminaire avec eux. Pour moi, l'intérêt n'est pas que ce soient des Tibétains, mais de bons entraîneurs. On a animé le séminaire ensemble, et ils ont trouvé cela excellent. Il y avait l'original, auquel j'apportais une sorte de traduction occidentale. Les personnes qui avaient participé à ce séminaire en ont parlé à d'autres, qui en ont parlé à d'autres... et en quatre ans cela fait 12 000 cadres dirigeants qui ont été entraînés. J'insiste sur l'expression « entraînement » ou « entraînement », car il ne s'agit pas que de s'informer, ou d'échanger ; les personnes continuent à pratiquer.

*On a du mal à imaginer ce qu'un lama tibétain peut bien apporter à quelqu'un qui travaille en entreprise. L'un évoque les neiges himalayennes, l'autre le stress de la ville, la jungle des affaires.*

C'est presque un dialogue Orient-Occident – en tout cas Orient intérieur et Occident extérieur – parce qu'aujourd'hui les Orientaux sont presque plus occidentalisés que les Occidentaux.

Les dirigeants d'entreprise viennent souvent de la technique, du savoir-faire et de la science. Ils ont beaucoup étudié les arts et techniques, disons la science extérieure. Les lamas tibétains peuvent leur apporter la science intérieure. Aujourd'hui, dans l'entreprise il y a des problèmes de communication, d'esprit d'entreprise, d'esprit d'équipe, de cohésion. Il faut cesser d'être à couteau tiré les uns contre les autres. On en ressort tous meurtris, désabusés, écœurés, déboussolés. Les dirigeants redécouvrent que, quand on fait du commerce, il faut faire des choses de qualité, il faut faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait. Il y a une probité, une cordialité et peut-être même une certaine candeur, une certaine innocence qui est importante, et sans laquelle on ne peut être un bon négociateur, un bon animateur d'équipe. Les dirigeants ont ces valeurs, mais ne savent pas qu'ils les ont. Ils les retrouvent – et ils en voient l'efficacité. Nos séminaires s'intitulent « Sérénité et efficacité ». S'il n'y avait que la sérénité, ils ne viendraient pas. Ils viennent et voient que cela marche, que les résultats sont effectifs. Parfois on m'appelle « créateur d'emplois » car des entreprises qui étaient en crise recommencent à fonctionner. Souvent, c'est la secrétaire qui m'appelle : « Mais qu'est-ce que vous avez fait, il a complètement changé. Maintenant il me dit bonjour, il me parle. Vraiment je vous remercie... » Et de proche en proche c'est toute l'équipe dirigeante qui va changer, et l'ensemble de l'entreprise. Il y a un autre regard, et d'autres relations – d'autres façons de s'y prendre dans ce dur métier qui est de se conduire

soi-même et de conduire les autres.

***Voulez-vous dire que la personne redevient un peu humaine, alors qu'elle ne fonctionnait jusqu'alors que comme un rouage dans la grosse machine qu'est l'entreprise ?***

Les personnes qui viennent à ce genre de recherche sont déjà très humaines. Elles s'interrogent beaucoup. Elles portent des questions brûlantes et ne savent plus quoi faire. Aujourd'hui tout le monde est en questionnement. On n'est plus parent comme avant. On n'est plus aide-soignante, ou enseignant, ou religieux comme avant. On n'est plus chef d'entreprise comme avant. Aujourd'hui on n'est pas par hasard à un poste important, et il faut vraiment soi-même se mettre en question. « Que vais-je faire pour que cela marche ? » On a essayé tous les moyens un peu secs : modifier l'organisation, déplacer les gens, dégraisser. Mais on s'est aperçu que cela ne faisait qu'augmenter le désarroi, que c'était sinistrant. La grande question c'est la démotivation. C'est un problème énorme. On s'aperçoit aujourd'hui que réussir sa vie et réussir dans son métier sont deux choses liées. Si l'entreprise flanche, on découvre qu'également on a loupé sa famille, loupé ses enfants. Si on ne réussit pas sa vie, on ne réussit pas son entreprise. On ne peut plus faire rentrer les gens dans une case, et ne s'intéresser qu'à leur fonction de rouage. Il faut travailler avec l'humain.

***On disait autrefois que pour réussir sa carrière il fallait tout lui sacrifier : sa famille, ses amis... et se comporter comme un guerrier qui avance à marche forcée vers sa cible...***

Cette croyance existe toujours. Ce n'est pas parce qu'il y a quelques stades « Sérénité et efficacité » que toutes les entreprises sont transformées. Il y a encore beaucoup d'esprits guerriers, et on est même dans une phase de grande militarisation. Mais parallèlement il y a cette école de « civilisation » qui est en train de se redéployer, et ceux qui y sont allés savent que cela marche.

***C'est la grande question. Les entreprises « civilisées » sont-elles aussi performantes que les entreprises « guerrières » ?***

Elles sont beaucoup plus performantes, et d'abord sur le long terme. Les grandes entreprises guerrières

– je ne donnerai pas de nom, mais vous pouvez facilement en imaginer – peuvent s'écrouler du jour au lendemain. Exactement comme l'Union Soviétique s'est écroulée. Elles sont souvent fondées sur un patriarcat qui a tous les pouvoirs sous son coude, et avec plein de luttes intestines à l'intérieur. Toute la structure est conçue sur : dominer, tromper et diviser pour régner. Ces dernières années on a vu s'écrouler comme un château de cartes des entreprises qui paraissaient des empires. Elles sont très fragiles. Elles tiennent sur la peur, la menace, la pression. Tout le monde est en sur-pression, car pour maintenir le système debout on met les pressions doubles. De partout on peut voir se multiplier l'absentéisme, les gens malades, la consommation de médicaments. Le système s'emballe, c'est le *burn-out*. Tout est en train de cramer.

Si l'on choisit une autre orientation que l'attitude guerrière, les gens sont plus détendus, plus ouverts, souvent plus joueurs. Il y a entre tous une bonne ambiance, et non crainte, compétition et rivalité. Les cadres s'occupent de créer un climat, de stimuler l'imagination, l'innovation, l'adaptation permanente à une réalité toujours changeante, la fluidité. On est là plus proche des êtres humains que des crustacés.

***Serait-ce indiscret de vous demander des noms d'entreprise qui ?...***

C'est un peu délicat, parce que souvent quand on fait un travail sur soi on tient à la discrétion. Il y a des petites entreprises, des moyennes et des grandes. Parmi les grandes entreprises, c'est plus facile. Je peux citer GDF, France-Télécom, Bouygues.

***Arrivez-vous à rassembler dans un même groupe de travail des éléments de la hiérarchie très différents, un cadre et une secrétaire par exemple ?***

C'est intéressant, parce que ça se passe dans l'entreprise comme dans notre corps. Souvent on commence par décider dans notre tête, mais ensuite il faut que ça gagne tout le corps, toutes les cellules, que l'information et l'adhésion soient intégrées jusqu'au bout des doigts de pied. Si une partie reste en dehors, c'est la maladie.

Dans l'entreprise, tout commence, en général, par un cadre qui vient à l'entraînement. Puis il s'arrange pour que son équipe vienne. Et de là, cela va diffuser peu à peu dans toute l'entreprise. A partir de ce moment on peut faire des entraînements inter-hiérar-

chiques sur deux ou trois jours, avec notamment beaucoup d'exercices corporels.

***Et le haut de la hiérarchie n'est pas gêné ?***

Vous pourriez dire : « Et le bas de la hiérarchie n'est pas gêné ? »

***En général, c'est celui qui est sur un piédestal qui peut se sentir gêné de le quitter.***

On se retrouve sur le plain-pied d'un être humain. C'est comme dans tout stage : tout le monde est gêné, et en même temps de cette gêne naissent des aptitudes, des talents, des possibilités qu'on n'imaginait même pas. Car chacun de nous s'est étiqueté soi-même. Ce travail en commun de toute une hiérarchie, ça nettoie chacun, ça détartre. Et forcément, ensuite, comme une voiture après une révision générale, ça fonctionne mieux.

Ce qui se passe après le séminaire est important. Après avoir semé, il faut jardiner. Après qu'il y ait eu la compréhension, il faut continuer.

***Est-ce que votre travail nécessite une connaissance préalable des problèmes de l'entreprise ?***

Mon travail me demande surtout de me remettre à zéro, de ne rien savoir sur rien, d'être comme un ciel ouvert. Il faut que je sois le naïf, le candide. Dans beaucoup d'entreprises, le langage s'est rétracté à quelques « gros » mots – c'est comme dans la spiritualité ! On se gargarise avec des grands mots en faisant semblant de savoir quelque chose. C'est tragique ! On a une espèce de baratin, des mots tout prêts, bien alignés. C'est de la falsification ! Mon rôle, c'est d'être proche de la personne, d'essayer de la comprendre, et de retrouver le sens de la communication, du langage.

***Et quel est, là-dedans, le rôle du lama tibétain ?***

Il est important. Il apporte d'abord le choc des cultures. C'est important dans les entreprises françaises, où on est quand même très auto-nombrilé sur notre culture. Rencontrer quelqu'un qui arrive de l'Himalaya pour vous aider à réfléchir sur votre entreprise a un côté déstabilisant. Mais lui aussi gère une entreprise, car un monastère c'est comme une entreprise.

Egalement, il nous amène à cesser de séparer les

contemplatifs des actifs, à voir que la contemplation est très active, et qu'elle est au cœur de l'activité. Que l'activité peut-être comme une contemplation. Le lama resitue la contemplation, le calme intérieur. Pour adapter le langage à l'entreprise, il parlera de « réinitialisation », de remise à zéro. Comme on a une hygiène corporelle, comme on prépare son corps à la journée qui vient, on peut préparer son esprit et s'offrir chaque jour un temps de pratique psychique ou spirituelle.

Il est intéressant de voir que beaucoup de personnes retrouvent et réactualisent leurs propres pratiques religieuses. Les chrétiens redeviennent chrétiens, les musulmans redeviennent musulmans, les athées vraiment athées, les sportifs vraiment sportifs, les artistes redeviennent vraiment artistes. L'aspect qui était un peu mécanique de tout ça, tout d'un coup se réanime de l'intérieur et retrouve son sens. On reprend contact avec sa simplicité. On redécouvre : « C'est vrai, chaque jour j'ai besoin d'offrir un temps à mon entourage et à moi-même pour m'épanouir dans quelque chose qui m'élève. Ce temps, je me le donne, et je le donne. » Ce n'est pas que je m'enferme dans mon atelier pour faire un truc pour moi, et qu'ensuite je l'expose. C'est plutôt un jardin secret, quelque chose de moi à moi.

Récemment on a fait une réunion avec une centaine de personnes qui ont participé aux séminaires « Sérénité et Efficacité » et on a demandé : « Vraiment, combien de temps consacrez-vous chaque jour à votre développement personnel ? » La réponse a été : « De une à deux heures par jour ». Avec la charge de travail, et la responsabilité qu'ont tous ces gens, et dans l'environnement de turbulence où aujourd'hui ils se trouvent, s'ils ne s'accordaient pas ce temps à eux-mêmes, ils ne tiendraient pas.

***Leur enseignez-vous une pratique de méditation ?***

J'essaie de faire en sorte que la personne trouve par elle-même, sans rien imposer. Là est tout l'esprit de notre entraînement. Actuellement je vous parle et explique, mais en séminaire je ne fais jamais cela. Je fais parler, et j'aide les gens à retrouver la base de toutes les bases, les fondements à partir desquels tout peut se construire selon la nécessité.

***Aucune entreprise n'a eu le sentiment que vous vouliez convertir le personnel au bouddhisme ?***

Les personnes qui viennent aux séminaires ne savent pas, la plupart du temps, ce qu'est le bouddhisme. Au bout de deux ou trois jours elles me disent : « Dans tout cela, le bouddhisme qu'est-ce que c'est ? » Par contre les gens qui ne sont pas venus et qui, par exemple, liraient cet article, risquent de dire : « Quoi, nos cadres vont dans un monastère ? » Venant de l'extérieur, oui, il y a des ragots, mais les participants savent qu'il n'y a pas de conversion mais, au contraire, que nous aidons chacun à contacter sa propre source, trouver ses propres racines.

### *Comment les lamas sont-ils accueillis ?*

Au début, Lama Guendoune participait. Lama Guendoune a une dimension de maître, et en Occident on n'aime pas les maîtres, qui provoquent une jalousie énorme. Un jour, j'ai dit : « Voilà, c'est l'heure, le lama va venir. » Il y avait une jalousie extraordinaire dans la salle. Lama Guendoune devait sentir cela à des kilomètres, et en pénétrant dans la salle il s'est mis à hurler de rire, et en regardant tout le monde dans les yeux comme un enfant, il a dit : « Vous venez me demander à moi qui ai vécu pendant trente ans en retraite de méditation au Tibet ce que je peux faire pour vos entreprises à vous !... (Il hurlait de rire.) Je n'en sais rien ! Mais puisque je suis là, posez moi des questions. »

Ils ont posé des questions, et on aurait dit qu'il avait passé trente ans dans leurs entreprises, qu'il avait été tout le temps avec eux. Une grande amitié s'est développée. Dans ce contexte, les cadres d'entreprise sont très impertinents. Ils parlent au lama comme personne n'ose lui parler, ils posent des questions qui sont pour eux des questions de vie ou de mort, car ils sont responsables de centaines ou de milliers de personnes. Quand ils rencontrent une personne comme un lama, il s'ensuit un dialogue très fougueux, très virulent, très fort. C'est très beau.

***En Inde on dit que le « le Yoga, c'est l'efficacité dans l'action ». Vous avez appelé vos séminaires « Sérénité et efficacité », ce qui est la même chose. Alors qu'on considère souvent que ce sont deux concepts opposés, en fait c'est l'un qui permet l'autre.***

L'un permet l'autre. L'un est dans l'autre. L'un est par l'autre. L'un est à travers l'autre. Il ne peut pas y avoir l'un sans l'autre. Lama Djimela, qui participe

beaucoup aux séminaires, est très intéressé à ce que cette jonction ait lieu. Les contemplatifs sont en fait au cœur de l'action et ceux qui sont dans l'action ont besoin de se nourrir par la contemplation.

« Sérénité et efficacité », c'est un mariage essentiel en nous. Si j'ai ma pratique que je fais matin et soir, et qu'entre les deux je vais à mon travail sans sentir le moindre lien entre les deux activités, je suis à côté. Si ma vie spirituelle n'est pas dans ma vie de couple ni dans ma vie d'entreprise, mais simplement quand je suis assis sur mon *zafu*, il y a erreur. C'est un piège.

### *Un dernier mot ?*

Nous avons en Europe la chance d'avoir des dirigeants qui sont extraordinaires, qui ont une éthique, une recherche, une probité. Beaucoup sont des êtres spirituels, mais qui ne le savent pas. Je vois des gens dans l'enseignement, dans les soins, des managers, des avocats. Mon souhait serait que tous ces gens qui aident les autres à ce que ça aille mieux puissent faire cette jonction entre la sérénité et l'efficacité et avoir la chance d'entrer en contact avec des enseignements qui ne sont pas frelatés, qui sont des enseignements simples, d'ouverture du cœur, et non des enseignements dogmatiques. Lama Djimela dit que les Tibétains appellent leur tradition « la tradition intérieure ». Et toute tradition qui est intérieure est notre tradition. Elle n'est ni bouddhiste ni tibétaine. C'est la science intérieure, c'est tout.

Mon souhait serait que de plus en plus de personnes s'attellent aux arts et sciences intérieurs – de même qu'on a beaucoup travaillé aux arts et sciences extérieurs –, notamment les personnes qui sont, soit-disant, « dans la spiritualité » et développent parfois des esprits de chapelle même sous couvert d'ouverture. Que toutes les personnes de bonne volonté s'attellent. Aujourd'hui, il est vraiment temps, plus que temps. Il est temps, un peu, d'aimer. ♥

---

#### *pour aller plus loin :*

Bernard Leblanc-Halmos est l'auteur de nombreux ouvrages de sagesse et d'humour, dont : *Gêne-aise de la conscience*, *Comment prendre le pouvoir*, *Comment parfaire l'amour*, aux éditions Albin Michel, et *Ce que les mots veulent dire*, *Qui suis-je ?* aux éditions L'Être-Image

Bernard Leblanc-Halmos  
Maison Neuve  
24290 Montignac Valojoux

Il anime régulièrement des stages avec Terre du Ciel.