



**Mardi 28 juin 2005**

## **La direction spirituelle, un coaching singulier ?**

**Soirée animée par Marie Christine Bernard**

**Modérateur Jean-Yves Arrivé**

(ce texte est composé à partir de notes prises pendant la conférence, relues par l'auteur qui en a gardé le caractère oral et sa fonction, modeste, de simple trace)

Théologienne chrétienne, je me suis spécialisée dans le rapport entre la théologie, et notamment la spiritualité, et les sciences humaines. Actuellement, j'exerce mon activité sur 3 pôles :

- un coaching spécialisé auprès de chefs d'entreprises en interrogation sur la cohérence entre leurs valeurs, éventuellement spirituelles, et leur mode de management.
  - un enseignement à l'Université Catholique d'Angers en anthropologie fondamentale, et en théologie dans son rapport à la philosophie.
  - un travail de formatrice et de conférencière sur des thèmes comme religion et culture, spiritualité et développement humain, foi et épanouissement, ... dans un esprit de recherche.
- Religieuse depuis plus de 20 ans, j'envisage et expérimente la vie spirituelle dans le registre du cheminement, de la recherche, depuis 30 ans.

### Exposé de Marie-Christine Bernard

La direction spirituelle, un coaching singulier ? Je propose d'emblée de laisser flotter le point d'interrogation au cours de cette conférence, pour vous laisser en juger par vous-même.

Le coaching contemporain vient de différents tissages dont la direction spirituelle est un fil parmi d'autres. Personnellement je pratique un « Coaching Spirituel et Managérial »©, mais ce n'est pas de la direction spirituelle.

*Or, je vais vous parler de ce fil : la direction spirituelle à partir de ce que la tradition nous permet d'en dire.*

La tradition peut être contestable ; il faut être éveillé, vigilant.

Dans ce qu'elle a de meilleur, la direction spirituelle déploie un cadre relationnel permettant à l'autre d'advenir à lui-même : posture intérieure de la liberté, vie sensée, liens heureux.

Mais elle exige des conditions précises, en particulier du côté du « *directeur spirituel* » (comme pour le coach du reste).

Je vais décomposer mon exposé en 3 parties :

- le « *guide spirituel* »
- la direction spirituelle
- des attitudes à cultiver (comme un jardin) par le « *guide spirituel* »

### **1. le « *Guide spirituel* »**

a/ « Un génie descend bien bas s'il lui manque la direction d'un maître, mais s'il trouve quelqu'un pour le guider, il n'est pas loin d'atteindre le juste milieu et le sentiment du devoir! » (Aristote, Ethique à Nicomaque).

cf Sénèque sur la vertu, la liberté vers le « je veux » : « Il faut être aidé »

cf les Stoïciens : « le guide est celui qui défend le bien en cherchant à vivre. »

b/ les Pères de l'Église du I<sup>er</sup> au VI<sup>ème</sup> siècle ont moulé la foi chrétienne dans cette philosophie, qui fonctionnait comme cadre conceptuel, du fait de la culture dans laquelle ils avaient grandi. La foi chrétienne renvoie à tout autre chose : elle porte à croire en la réalité d'un lien avec Dieu, qui est un lien d'alliance, un contrat où Dieu s'engage à nous rendre la vie heureuse avec l'adhésion de l'Homme, pour le dire brièvement. L'idée que pour s'ajuster à cette perspective, il faut être aidé, s'est donc développée. La recherche spirituelle est alors la recherche de cet ajustement à Dieu, dans lequel la liberté se déploie en fécondité.  
(cf l'obéissance biblique, celle qui conduit à une vie libérée).

Dans le coaching on ne fait pas intervenir la relation à Dieu, sauf pour un coach croyant se reliant à Dieu, mais ça n'intervient pas habituellement dans la relation à l'autre. Le « *Guide spirituel* » serait celui qui aide l'autre dans la recherche de cet ajustement à Dieu, parce que lui-même l'a éprouvé comme bonheur.

Attention aux imposteurs qui se retrouvent partout de tout temps ! Avant on allait voir un philosophe, un religieux, qui renvoyaient de la confiance. Aujourd'hui on peut aller voir un coach, dont certains bons vendeurs feront croire qu'ils sont bien adaptés (cf le syndrome du Dr Knock). Il peut en être de même pour le *Guide spirituel*.

## 2. La Direction Spirituelle

Qu'est-ce ? « L'art des arts ! » disait un théologien du IV<sup>ème</sup> siècle.

Quand le christianisme s'est répandu comme religion officielle, quelque chose s'est perdu. Il fallait prendre de la distance d'avec des institutions religieuses qui peu à peu ont eu pignon sur rue, non sans compromis sur la radicale nouveauté dont elle étaient porteuses. D'où ces hommes et ces femmes qui sont partis, au sens propre, au désert, pour éprouver jusqu'au bout la vérité de leur foi, dans la liberté de leur conscience.

On part seul, tels les ermites en Égypte, puis on se met en lien, on crée des communautés qui deviendront des monastères. Des éléments se mettent en place :

- tradition d'accompagnement spirituel, lien de maître à disciple fondé sur le choix du disciple et la posture désintéressée du maître
- au service d'une recherche commune de l'un et de l'autre, du dirigeant comme du dirigé
- vers un ajustement personnel à Dieu, enjeu de vie ou de mort pour chacun, pour ne pas perdre son âme (on dirait aujourd'hui « sa vie, son identité, sa capacité d'être »), pour vivre son existence dans ce qu'elle porte d'éternité
- en tournant le dos au monde, renoncement aux richesses, carrière, relations sexuelles, ..., dont on a éprouvé la vacuité et la déception, pour être complètement disponible
- pour sauver sa peau, la vie en nous qui nous anime, l'âme, la dimension corporelle, affective, le puits qui irrigue en nous, le lieu d'expression de Dieu s'Il est.

L'âme est l'identité profonde, le Je unique où je suis vraiment (cf St Jean de la Croix).

L'appel du désert c'est sauver son âme pour ne pas être un mort vivant.

L'enjeu est une question de vie ou de mort, et la mise en danger de son corps vaut mieux qu'une vie inanimée. C'est un chemin à faire, chemin à se défaire, en n'étant plus dépendant y compris des projections infantiles, illusoire, dangereuses souvent, que nous avons tendance à appeler « dieu ».

Comment s'y prendre ? Dans le désert surgissent des mouvements intérieurs, angoisses, peurs, paniques, ... en contradiction avec l'objectif de recherche de relation avec Dieu. Le corps se rappelle à nous.

Comment y voir clair ? Sommes-nous dans l'illusion, prendre des vessies pour des lanternes ? Le diable se montre en ange de lumière, « Lucifer » le lumineux. (Alors que le diable n'a pas d'existence propre, il se sert du pire en nous pour se donner une contenance). Au lieu d'être éclairés, nous sommes entre éblouissements et obscurités !

Comment s'y retrouver ? C'est alors qu'on va demander l'aide d'un sage, d'un « *directeur spirituel* » : il va donner des repères, des remèdes pour les maux de l'âme, dans sa relation à Dieu.

Cette tradition a été transmise par les monastères, les moines et moniales « maîtres ».

Puis il y eut le Moyen Âge, période où l'Eglise s'est fortement cléricalisée. Les clercs ont été situés comme responsables des autres, avec la lourde charge de faire respecter les repères chargés d'encadrer les consciences. Le ministre qui ne peut être que le prêtre, le clerc dans ce contexte, devient « *directeur spirituel* » d'emblée après son ordination, ontologiquement. On dit de lui qu'il a « la grâce d'état » autrement dit la science infuse. « Je suis prêtre, donc je sais ce qui est bon pour toi ! » Ce malentendu, cette confusion existent encore aujourd'hui. Mais la vie spirituelle n'est plus du tout honorée dans ce dispositif-là ! La liberté ne peut plus faire son chemin, et les repères donnés ne produisent pas, ou si peu, ce qu'ils promettent.

Alors les personnes en recherche vont se tourner ailleurs, quitte à changer parfois de tradition. Et l'on retrouve, ce qui n'a jamais cessé : la direction spirituelle répond à une attente spécifique, et elle peut être effectuée par des non clercs, par des laïcs. Cela dit, attention, n'est pas guide ou directeur spirituel qui le décide ! D'où l'importance d'une recherche éclairée.

### 3. Des attitudes à cultiver par le « *guide spirituel* »

- permettre à celui qui veut cheminer de prendre les bonnes voies
- éviter les cors aux pieds, les chevilles enflées
- être libre dans sa parole et son attitude
- l'aider à se fortifier sans se raidir, à s'assouplir sans claquage, à s'ouvrir sans se perdre, à la vie donnée par Dieu
- bienveillance heureuse, amoureuse de la vie, du vivant, l' Agapè (traduit si souvent par charité, ce qui en plombe le sens ! )

La recherche d'ajustement à Dieu chez les mystiques, qu'ils soient chrétiens, les soufis musulmans, ou spirituels bouddhistes, et alii, c'est se laisser déborder d'amitié pour le vivant en général, la Vie, l'Autre, et par conséquent, les autres.

Quelles attitudes pour le « *directeur spirituel* » ?

a/ avoir une expérience spirituelle effective, vécue, assumée, en cours.

- cette expérience passe par *la Croix*, dynamique fondamentale de la vie qui traverse la mort, expérience de feu, chemin exigeant.
- ce n'est pas donné à tout le monde, ce n'est pas une option de coaching !
- ce n'est pas lucratif, c'est difficile
- ce n'est pas prestigieux, se trouver toujours remis à cette limite intérieure du « je ne sais rien », laisser Dieu agir à travers soi.

b/ celui qui dirige c'est non le « *directeur spirituel* », mais le Vent, l'Esprit Qui souffle où Il veut. « Si tu dis que tu vois, tu es aveugle ! » (Jésus, dans l'Évangile)

c/ Directeur et dirigé sont dans la même situation, même s'il y en a un plus expérimenté. Mais le bateau de l'autre est son bateau. Le *directeur* a dans son bateau la charge de diriger, réelle intelligence de l'humain. L'intention ni l'intuition ne suffisent.

cf Nicomède « Tu es maître en Israël et tu ne comprends pas ! » (ib)

De plus le *directeur* est l'objet de transferts psychologiques, il ne doit pas se prendre pour ce que le dirigé lui renvoie. « Ne vous faites pas appeler maître ou docteur. » (ib)

d/ avoir la foi, être en attitude de confiance vis à vis de Dieu. Ce n'est pas évident. Celui qui libère et qui sauve, c'est Dieu et non le *directeur*. « N'ayez pas peur ! » (ib)

La parole du *directeur* est au service de l'autre, avec bienveillance et clarté, sans autorité. Attention à l'orgueil, tendance à la toute puissance, qui empêche de vivre heureux.

## Conclusion

Le *directeur* vit de ce qu'il transmet, ne fuit pas la rugosité de l'existence, l'étrangeté du réel, ne se cache pas contre l'éruption foisonnante de la vie. Il respecte l'humanité.

Il va apprendre à entretenir cette distanciation avec le bruit du monde. Le désert lui a permis de se trouver, ce qui permet de trouver les autres. Il aime la solitude, le silence, la sobriété, l'essentiel. Il est dans l'écoute profonde du Seigneur. Le spirituel est simplement joyeux.

## Interactions avec la salle

? La spiritualité peut-elle entrer dans l'épistémologie du coaching, et sous quelle forme ?

**MCB** : Je ne sais pas. Il n'y a pas de spiritualité en soi.

Le contenu permet de créer un cadre. Dans le coaching que je pratique le spirituel ne vient pas se rajouter à quelque chose, j'ai forgé mon propre cadre d'intervention en m'appuyant sur l'anthropologie fondamentale et ma formation spirituelle.

La pyramide de Maslow est une hypothèse que l'expérience infirme complètement.

Je ne sais pas par où passe le spirituel, mais ça n'est pas une formation spécifique de coaching.

? Déontologiquement, tout coach est lui-même coaché, relation de polarité. Dans la relation dirigeant / dirigé, quelle association faire entre mode spirituel et coaching traditionnel ?

**MCB** : Je suis coachée et accompagnée spirituellement. L'un et l'autre se rapportent à un Tout Autre. Le *directeur* a fait l'expérience et a besoin d'un pair pour progresser. La relation coach / coaché s'enracine dans cette tradition philosophique (cf Platon). Il n'y a pas mieux ou moins bien, il y a ce que l'un dans son attente et l'autre dans sa proposition estiment convenir.

? Qui coachez-vous ? Comment choisissez-vous vos dirigés ?

**MCB** : Je coache des dirigeants et des personnes en questionnement spirituel pour eux-mêmes dans leurs pratiques. Je suis plus choisie que je ne choisis. 10 h de travail avec le dirigeant qui demande un coaching, rarement plus, ne pas instaurer de dépendance, rythme mensuel voire trimestriel.

L'hygiène du coach spirituel, c'est beaucoup de solitude, d'exigence, de travail sur soi.

? La vie spirituelle passe toujours par Dieu. Comment la faire passer en entreprise ?

**MCB** : J'ai parlé de la tradition du *directeur spirituel* - ce que je ne pratique pas - fil tricoté autrement aujourd'hui. Référence à Dieu, oui, mais pas seulement par les Evangiles. Quand on apporte son savoir et ses compétences pour du bon, ça fait vivre, donc ça à avoir avec du spirituel. Attention à ne pas confondre Dieu avec le religieux, ne pas l'enfermer là, Il sauve la vie, le monde, pas d'abord ni seulement la religion !

Il ne faut surtout pas amener du spirituel en entreprise. C'est par son attitude au plus profond de lui que le coach peut honorer cette dimension spirituelle. Il ne s'agit donc pas d'apporter du religieux, de la religion dans l'entreprise ! Il s'agit de s'amener soi et d'être compétent, au service des autres, pour du meilleur.

? la spiritualité n'est-ce pas l'esprit et ce qu'on a pu dire de soi, à appliquer simplement dans l'entreprise au quotidien ?

**MCB** : attention, l'esprit d'entreprise n'est pas l'Esprit ! Oui, le spirituel est dans le présent de la vie quotidienne, y compris en entreprise, il génère une qualité de bien entre les personnes. Mais on n'amène pas du spirituel dans l'entreprise, j'insiste.

? Pouvez-vous nous donner des précisions sur votre pratique ? Certains coachs portent en partie la démarche que vous décrivez. Utilisez-vous les textes des Evangiles ?

**MCB** : déontologiquement, nous avons une posture commune de métier.

Quand on s'occupe de la dimension spirituelle, on a à rester dans cette attitude disponible à l'autre comme autre. Pour certains quand on passe dans le spirituel, tout le reste disparaît, n'a plus d'importance ; c'est de l'obscurantisme de perdre de vue la réalité, la densité humaine et l'intention dans la relation.

J'ai une écoute de l'autre dans « Qu'est-ce que l'Esprit dit à son esprit ? » J'utilise l'Evangile avec prudence, je ne veux pas instrumentaliser. Il m'arrive de suggérer parfois.

? N'y a-t-il pas là comparaison avec le coach enfermé dans son outil ?

**MCB** : non, la Bible n'est pas un outillage. Je serais plus proche des coachs qui utilisent l'art.

? Qu'est-ce qui vous a le plus étonnée dans votre pratique ?

**MCB** : Je suis émerveillée à chaque fois qu'il y a du désir, éruption de fécondité. Certains ont trouvé une pêche intérieure à faire leur travail au service des gens, l'entreprise est alors un moyen au service de la vie ; ils disent : « Je vois ce que j'ai à faire pour bien faire ! »

? A propos d'outillage, utilisez-vous personnellement les exercices de Saint Ignace ?

**MCB** : je rappelle que ce sont des exercices spirituels. Oui, c'est fondamental pour moi depuis 30 ans, c'est toute une pédagogie. Le cadre type est la retraite de 30 jours au total, dans le silence en prière avec la Bible, et la rencontre quotidienne avec un accompagnateur. Le corps a sa place, au niveau de la respiration par exemple. Le chemin se fait dans le cœur pour se trouver soi-même. Ce cadre peut se conjuguer en une durée diffractée, ou autre. Si c'est pour un grand désir de s'ajuster à Dieu, je les recommande, sinon ça n'a aucun profit.

? Etes-vous confrontée à la souffrance au travail en coaching ? L'accompagnement spirituel peut-il être d'un secours dans ce cas ?

**MCB** : oui, les 2/3 des coachés expriment de réelles souffrances. Il faut diagnostiquer la cause pour soigner. Il arrive que ça relève d'un accompagnement spirituel, si la personne interroge cette souffrance en lien avec sa foi. Mais cette souffrance exige aussi, toujours, d'être entendue dans sa densité humaine psychologique, managériale, .... Ce qui conduit parfois à inviter la personne à solliciter l'aide d'un professionnel adapté.

Jean-Yves Arrivé : En conclusion, MCB a dit qu'elle n'enlèverait pas le point d'interrogation posé au début de cette conférence.

**MCB** : Et si vous voulez le bien, Dieu travaille en vous.

-----

Compte-rendu recueilli par Hervé Callot