

A propos du Coaching spirituel et managérial

Pourquoi Dieu déserterait-il les entreprises ?

Chargée du « coaching », Soeur Marie-Christine Bernard en souligne l'utilité lors des choix difficiles. « Pourquoi Dieu déserterait-il les entreprises ? ». Interview : Sr Marie-Christine Bernard, théologienne.

Paru le: samedi 25/09/2004 (**La Croix**)

Qu'est-ce que le « coaching spirituel et managérial » ?

Soeur Marie-Christine Bernard : L'appellation n'est pas très heureuse, mais je n'en ai pas trouvé d'autre... Il s'agit d'un coaching qui s'adresse aux dirigeants d'entreprise en prenant au sérieux la dimension spirituelle de la personne. Certains dirigeants disent souffrir de ne trouver que des accompagnateurs spirituels peu au fait du monde de l'entreprise et de la dynamique humaine qu'elle génère, ou alors des coachs ignorant la dimension spirituelle. Or, quand le mouvement Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC) m'a contactée, il cherchait comment répondre de façon plus personnalisée à cette attente qu'il sentait diffuse dans le milieu des managers.

- Qui sont les personnes qui font appel à ce type de coaching ?

- Les chefs d'entreprise qui me demandent un coaching peuvent se regrouper selon trois profils. D'abord, ceux pour qui leur entreprise va plutôt bien et qui éprouvent le besoin de lever le nez du guidon pour vérifier la qualité relationnelle et le sens éthique de leur management. Même s'ils le font avec leurs propres mots, leur question de fond serait : « Quelle est la volonté de Dieu pour moi, chef d'entreprise ? » Cela rejoint le souci d'une certaine cohérence dans leur vie.

Ensuite viennent ceux qui sont à un tournant de leur entreprise et à qui s'offrent plusieurs possibilités d'orientation. La question est alors de l'ordre d'un discernement : « Qu'est-ce qui sera le plus profitable à mon projet de chef d'entreprise ? » Leur souci est de n'être ni un requin parmi les requins, ni le poisson qui va se faire manger par les autres, mais de se trouver inscrit dans un parcours professionnel sensé.

Enfin, il y a ceux dont l'entreprise traverse une période difficile, voire critique. Souvent un plan social est en cours, ou bien la pérennité même de l'entreprise est en question. Lorsque ces dirigeants demandent un coaching, c'est qu'ils sont habités par une exigence éthique ou spirituelle forte. Ils essaient d'inscrire leur décision dans une perspective plus vaste, où la personne est centrale et où, pour certains, la fidélité à Dieu est une aspiration au cœur de leur métier. Ils essaient de ne pas se laisser enfermer dans une logique seulement comptable. Ils s'accrochent, se posent des questions : « Qu'est-ce que Dieu attend de moi dans tout cela ? »

- Faire ainsi entrer Dieu dans l'entreprise, ce n'est pas facile...

- Attention : je ne fais pas entrer Dieu ! Je permets juste que sa présence puisse éventuellement être reconnue par le dirigeant qui me demande de l'aider : je m'interdis tout prosélytisme, et je ne porte pas de signe distinctif sur moi. Libre à la personne coachée de dire ce qu'elle veut à qui elle veut ! Je veille à ne pas créer de dépendance : mon coaching est limité à dix heures, sauf exception où l'on peut repartir pour un deuxième cycle de séances, mais jamais trois : je ne suis ni éminence grise, ni gourou, ni moraliste, ni donneuse de conseil.

- Ne conseillez-vous jamais le chef d'entreprise sur la stratégie à adopter ?

- Non. C'est lui qui reste le mieux placé pour savoir comment diriger son entreprise. Je l'aide seulement à prendre du recul et à se poser les bonnes questions, sans jamais intervenir dans la partie purement technique. Je l'aide à regarder la façon dont il vit les choses, les points d'attention qu'il doit avoir en tête, tant sur un versant théologique que sur un versant « sciences humaines ». Ainsi, un chef d'entreprise m'a dit comment le coaching suivi pendant la mise en oeuvre d'un plan de licenciement lui avait permis de ne pas sombrer, l'avait aidé à rester lucide, sur le pont, à être activement présent à ses collaborateurs. Résultat : personne n'est resté sur le carreau. J'ai la chance de rencontrer des personnes conscientes d'avoir un service à rendre à la société, une « vocation », et il est important qu'elles puissent continuer leur tâche.

- Vous parlez de volonté de Dieu : Dieu a-t-il quelque chose à voir avec les entreprises ?

- Pourquoi Dieu aurait-il déserté les entreprises, s'il se trouve là des hommes et des femmes qui le cherchent ? Pourquoi se détournerait-il de ce domaine si important pour notre société ? Au contraire, on rejoint ici l'intuition chrétienne, reprise par Vatican II et si souvent soulignée par Jean-Paul II, selon laquelle tous les laïcs sont appelés à répondre à l'appel de Dieu dans la société. Y compris, donc, les chefs d'entreprise.

- Concrètement, comment travaillez-vous ?

- J'utilise les outils habituels du coaching, par des entretiens personnalisés : parole, dessins, jeux de rôle, etc. Le travail est souvent dense, vise le profond, l'essentiel. Je propose, quand c'est nécessaire, des éclairages par les sciences humaines et un travail d'intelligence de la foi, car souvent, les chefs

d'entreprise sont assez confus sur ce sujet. Et, quand on entre dans le domaine spirituel, il faut de la rigueur !

- Vous n'êtes pas diplômée d'une grande école de commerce, et vous n'avez pas d'expérience de dirigeante d'entreprise. Cela a-t-il été une gêne vis-à-vis des chefs d'entreprise ?

- Ils me disent apprécier d'avoir une interlocutrice qui n'a pas les réflexes qu'on enseigne dans la plupart des écoles de commerce et qui peuvent se résumer par : « Il faut tuer les autres pour réussir. » Certes, il m'a fallu beaucoup de travail en autodidacte concernant le monde de l'entreprise. Mais de mes activités professionnelles antérieures, les études supérieures, en théologie, philosophie, sciences humaines - sans oublier la spiritualité ignatienne pratiquée depuis vingt-cinq ans et que j'ai eu la chance de pouvoir analyser tant au plan spirituel qu'intellectuel -, j'ai tiré une méthode d'intervention qui semble répondre à une attente.

Je participe à la formation de cadres de l'enseignement, j'interviens aussi dans le monde social, médical : ces mondes sont tous riches de l'expérience de professionnels qui souvent s'ignorent d'un champ à l'autre. Or, la société est faite de tous et chaque personne est un tout. Concernant mon activité de coach, j'essaie d'aider chaque dirigeant d'entreprise qui me le demande à concrétiser son désir d'humaniser les relations dans son activité. Ses collaborateurs sont d'abord des personnes. C'est quelque chose qu'on oublie vite, et beaucoup de dirigeants me disent souffrir de ne pas avoir eu de formation en sciences humaines. Ils connaissent bien le business, mais restent parfois cois devant certaines réactions de leurs équipes, alors qu'ils croyaient sincèrement bien faire !

RECUEILLI PAR NICOLAS SENÈZE

Le mouvement Entrepreneurs et dirigeants chrétiens propose un accompagnement spirituel et managérial aux chefs d'entreprise.

Patrons chrétiens. Des entrepreneurs sous le regard de Dieu. Le mouvement Entrepreneurs et dirigeants chrétiens propose un accompagnement spirituel et managérial aux chefs d'entreprise.

Paru le: samedi 25/09/2004 (**La Croix**)

Le blues du businessman, Henri Nijdam, fondateur de l'agence Polynome Communication, l'a connu en début d'année dernière. Un peu comme une grande lassitude après presque vingt-cinq ans passés à la tête de son entreprise - une agence de communication qui a produit le film promotionnel de La Croix et assuré la logistique de la journée portes-ouvertes du journal en décembre 2003. « J'abordais le rivage des 50 ans et me posais réellement la question : que faire des prochaines années ? », raconte-t-il. Or, comme il le dit lui-même, « un chef d'entreprise ne peut pas démissionner ». Comment, dans ces conditions, développer une société qu'il songe même à vendre, avec toutes les conséquences que cela pourrait avoir sur l'entreprise et ses collaborateurs.

C'est alors qu'il s'intéresse au « coaching spirituel et managérial », une proposition d'Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC), dont il est membre (lire Repères). Ce mouvement souhaite permettre à des dirigeants de trouver dans leur foi un nouveau dynamisme, tout en maintenant la cohérence entre foi chrétienne et responsabilités professionnelles. En effet, si de plus en plus de dirigeants font appel à des coachs pour les accompagner dans leur fonction, ces derniers sont peu nombreux à pouvoir lier le coaching purement managérial et les préoccupations spirituelles. « Le créneau est tout de même étroit », reconnaît Marie-Christine Bernard, Soeur de la Retraite, qui anime ces formations au sein des EDC depuis quatre ans.

Une religieuse pour accompagner des chefs d'entreprise : l'idée était un peu risquée. Mais dès le premier entretien, où la religieuse et le chef d'entreprise définissent s'ils peuvent effectivement travailler ensemble, Henri Nijdam est séduit. « Au bout d'une demi-heure, j'étais sûr que j'avais choisi la bonne solution, car elle a très bien compris les enjeux humains, raconte-t-il. J'ai vu qu'elle avait un vrai savoir-faire. » Le chef d'entreprise s'est senti d'autant plus en confiance que son interrogation n'était pas seulement économique, mais surtout humaine.

Cet aspect humain du coaching spirituel s'est révélé capital pour Henri Nijdam. « Je n'ai jamais voulu considérer qu'on avait d'un côté une vie professionnelle et de l'autre une vie personnelle : au contraire, on ne peut bien vivre qu'avec une certaine unité de vie, explique-t-il. N'oublions pas que c'est dans l'entreprise que nous passons la partie la plus importante de notre vie éveillée. » Or, la vie personnelle de ce chef d'entreprise est aussi marquée par sa foi, et ce coaching est pour lui l'occasion de mettre sa vie d'entrepreneur sous le regard de Dieu, de se poser un certain nombre de questions sur sa manière de vivre sa foi.

Paradoxalement, cet aspect n'a pas été le plus évident pour ce catholique pratiquant ! « Au début, j'ai eu un peu de mal à comprendre en quoi, par exemple, l'image que je pouvais avoir de l'apôtre Pierre pouvait

entrer en ligne de compte dans ma façon de diriger l'entreprise », sourit-il, tout en reconnaissant que « même s'il y a eu des interactions, j'avais en fait longtemps laissé fonctionner en parallèle ma vie professionnelle et ma vie spirituelle ».

Aveu étonnant de la part d'un membre des EDC... « En fait, le mouvement permet surtout un partage d'expérience chrétienne sous le regard de Dieu, plus qu'un partage sur les questions spirituelles comme cela peut se vivre dans d'autres mouvements, comme les Équipes Notre-Dame », explique-t-il. Et c'est justement cette volonté des EDC de proposer une possibilité de mettre en cohérence vie professionnelle et vie spirituelle qui a poussé le mouvement à proposer à des dirigeants ce coaching un peu particulier.

Pour Henri Nijdam, l'expérience a consisté en cinq séances de deux heures dans ses bureaux de Levallois-Perret (Hauts-de-Seine). « Ce n'est pas obligatoire, mais l'entreprise est le lieu privilégié où le dirigeant doit vivre sa vie de chrétien », explique Soeur Marie-Christine Bernard, qui se voit parfois obligée de rappeler aux dirigeants que « leur vocation n'est pas d'être des moines retirés du monde » ! « Ce n'est pas une icône posée sur le bureau qui fait le chrétien, mais la fidélité au Christ dans le monde tel qu'il est », précise-t-elle.

Chaque situation étant particulière, la religieuse ne fait que du « sur mesure », en se basant sur les principes de la spiritualité ignatienne et la dynamique des Exercices spirituels. « Ce qui m'intéresse, c'est le lien entre la personnalité et la dynamique spirituelle qui, pour moi, traverse l'ensemble de la personne humaine. » Et c'est en effet à une relecture complète de la vie professionnelle, dans toutes ses dimensions, économique, managériale, humaine que procède la religieuse : « Un véritable bilan de compétences, qui m'a permis un retour sur moi-même », affirme Henri Nijdam. Avec aussi des « devoirs de vacances », « qui m'ont forcé à prendre des temps d'inactivité qui ont été autant de moments de réflexion pour relire les choses importantes de mes vingt-huit années de vie professionnelle. » Cela lui aura finalement permis de remettre au jour des choses un peu oubliées à la lumière desquelles son parcours prend finalement tout son sens.

Au premier rang de celles-ci : son caractère farouchement indépendant. Henri Nijdam prend en même temps conscience du poids qu'est devenue pour lui son entreprise. « Je me sentais esclave », avoue-t-il. D'où cette envie de vendre, pour recouvrer sa liberté. Mais il s'aperçoit aussi que ceux qui seraient susceptibles de racheter sa société le feraient au prix d'un endettement qui mettrait en danger l'avenir de l'entreprise. « Je me suis rendu compte que je n'avais pas envie de vendre, et que mon problème n'était pas "vendre à tout prix" mais "ne plus subir certaines choses" », reconnaît-il au terme du parcours. Il prend donc une décision importante : non pas vendre à un tiers, mais plutôt s'associer à ses principaux collaborateurs afin de transmettre l'entreprise à son équipe tout en les accompagnant un certain temps. « Cela me permet trois choses, explique-t-il : ne plus subir les choses, être solidaire de mon équipe et continuer à vivre ce que j'aime dans ce métier. »

Aujourd'hui fini le blues : Henri Nijdam a retrouvé le « feu sacré ». « C'est un "re-choix", confie-t-il. Comme dans le mariage, où il nous est demandé de rechoisir en permanence notre conjoint, j'ai rechoisi mon entreprise. » Un réengagement plus profond qu'avant, pour ce chef d'entreprise que l'on sent visiblement libéré d'un poids. « En fait, je jubile, dit-il. Pour moi, mon entreprise est à nouveau un pari choisi et non plus subi. »

NICOLAS SENÈZE