

Accompagner un métier, soutenir une vocation : le coaching des prêtres

Propos introductifs

On a beaucoup écrit, ces dernières années sur l'évolution du ministère des prêtres. Moins nombreux, ces derniers ont en effet vu croître leur charge pastorale. Dès lors, que de défis affrontent-ils pour tenter de bien vivre leur ministère ! Il s'agit avant tout de ne pas se trouver usé ou en manque de vitalité dans la mission confiée. S'adapter continuellement est devenu une nécessité. Les conditions changeantes de l'évangélisation, les nouvelles modalités de la responsabilité partagée, modifient la gestion de leur temps. Parallèlement, chacun s'efforce à ce que sa mission ne se résume pas à celle d'un « gestionnaire ». Cela nécessite de trouver les conditions pour demeurer pasteur d'un peuple à rencontrer, à rassembler, en favorisant l'articulation de charismes bien divers dans un souci de communion.

Vivre sereinement son ministère dans de telles conditions suppose d'être un homme bien enraciné dans la foi, la Parole de Dieu, de vivre chacune de ses journées dans une relation personnelle forte avec le Christ au cœur de l'Eglise. Cela demande aussi d'être bien ancré dans son humanité, en prenant le temps d'avoir soin de toute sa personne. Pour s'aider à grandir spirituellement et humainement, le prêtre peut relire sa vie sous le regard de l'Esprit Saint avec un accompagnateur spirituel.

Mais à côté de cet accompagnement spirituel, n'y aurait-il pas la place pour un autre type d'accompagnement ? Celui-ci, lié à un savoir-faire et à un savoir-être, pourrait permettre un retour critique sur la manière dont le prêtre participe à faire de l'Eglise une « experte en humanité ».

Cet article est le fruit d'une rencontre. D'un côté, Christophe Marmorat. Après une expérience professionnelle de conseil en conduite du changement dans le monde bancaire, ce dernier a choisi de franchir un pas de plus dans l'accompagnement des personnes en s'engageant simultanément dans une carrière de coach et dans des études de théologie. D'un autre côté, Marc Fassier. Ce prêtre, après dix années de ministère paroissial se trouve engagé dans le service de la formation diocésaine et entame la rédaction d'une thèse de doctorat en ecclésiologie. Cette rencontre révèle le chemin de deux chrétiens, un prêtre et un laïc, tous deux ayant le souci de l'accompagnement et de la formation.

De cette rencontre est né un projet de coaching des prêtres, projet issu de ces deux trajectoires. D'une part, un regard sur dix années de ministère permet de souligner une caractéristique majeure de la période actuelle : les laïcs sont plus que jamais appelés à accompagner les pratiques pastorales. C'est ainsi que le Père Marc Fassier a pu participer à une session de formation sur la pratique de l'homélie, mise en œuvre et animée par des laïcs avec une profonde bienveillance. Cette session lui a permis d'effectuer un retour sur sa manière de rendre vivante la parole de sa prédication¹. Un parcours sur deux années de rencontre du monde économique et social a joué un rôle similaire². Durant cette session, de nombreux intervenants ont fait part de leur souci d'humanisation de notre société par des collaborateurs au sein de l'entreprise. Réciproquement, il lui a semblé pertinent d'introduire

¹ Service d'optimisation des homélies : www.sohcatho.org.

²² Chemins d'humanité : www.chemins-humanite.org.

une forme de professionnalisme humain dans le service divin de l'Évangile. Ces deux lieux de formation furent ainsi l'occasion d'un réel soutien bienveillant de laïcs pour l'aider dans sa tâche de pasteur.

D'autre part, la trajectoire de Christophe Marmorat est aussi marquée par l'expérience de la bienveillance : en premier lieu, celle de l'accueil des moines bénédictins de l'abbaye de Ligugé - accueil respectueux de son parcours de vie. En deuxième lieu, les études théologiques qu'il a entamées lui ont permis de pouvoir faire grandir une appropriation personnalisée de la tradition de la foi, encouragé par le corps enseignant, les prêtres et les laïcs engagés dans ce processus. Enfin, une proposition catéchétique locale, lui a permis de mettre au service de sa paroisse ses compétences professionnelles. Cette expérience fut marquée par un esprit de collaboration avec les prêtres et une grande liberté de parole : chacun venant apporter ses compétences et son regard. Ces trois expériences fortes dans un parcours de vie chrétienne témoignent de trois manières très actuelles de vivre dans l'Église la complémentarité entre prêtres et laïcs.

Nous avons le sentiment que ces expériences font écho aux propos du pape François dans son discours à la curie romaine du 21 décembre 2013, discours où il appelle à conjuguer dans le service de l'Église « professionnalisme » et « service ». Par professionnalisme, on peut entendre « compétence, étude, mise à jour » : « quand il n'y a pas de professionnalisme, lentement on glisse vers le terrain de la médiocrité³ ». Le pape François, rappelle, ce qui devrait être évident, que ces deux qualités ne valent rien sans la recherche permanente d'une sainteté de vie.

À l'articulation de cette recherche de professionnalisme et de service, se trouve pour le prêtre la rencontre de la figure du coach. La première réaction à la dénomination de coach est bien souvent celle d'un regard craintif. On craint de tomber dans ce qui pourrait apparaître comme une mode du moment. On ne saurait plus vivre sans une béquille permanente à toute activité : coach professionnel, coach sportif, coach nutritif, etc... Mais dans un monde où l'humain est profondément bouleversé dans son rapport au temps, à la technologie, à l'autre, ne serait-il pas intéressant de pouvoir faire le point sur un savoir-faire humain au service d'un ministère toujours plus complexe ? Gagner en compétence, c'est gagner en liberté sur ce qui est souhaitable ou non. Gagner en liberté est possible dans une relation d'aide bienveillante pratiquée par un coach soucieux de faire grandir en humanité celui qui est au service de l'Église du Christ.

Grandir en savoir-faire, c'est entrer dans une correspondance plus libre entre ce que le prêtre est appelé à faire au service de l'Église et ce qu'il représente comme configuré au Christ Tête et Pasteur. Ainsi, quand il réfléchit à sa manière de mettre des personnes en relation, de les faire œuvrer ensemble au sein de l'Église, il grandit dans sa mission de prêtre au service de la communion du corps du Christ. Lorsque le coach accompagne le prêtre, il perçoit que l'Église n'est pas une communauté comme une autre. Il permet d'articuler un savoir-faire à un savoir-être en réponse au don gracieux de Dieu.

L'accompagnement du prêtre en coaching est rendu possible dans la mesure où se conçoit d'une certaine manière l'articulation entre la dimension vocationnelle et la dimension de métier du ministère de prêtre. Du côté du coaching, une réflexion sur le métier dans la situation actuelle a aussi cours. En effet, dans un monde où les structures sociales s'affaiblissent, l'individu s'apprécie à travers l'exercice de son métier. Du coup, « le travail

³ François, *Présentation des vœux de Noël de la curie romaine*, 21 décembre 2013.

s'arroge une place importante, voire centrale dans la définition identitaire de l'individu »⁴. Par ailleurs, le travail n'est plus perçu seulement à partir d'expertises techniques, mais comprend également « des compétences de nature relationnelle et émotionnelle pour lesquels [l'individu] n'est pas forcément préparé »⁵. Si la notion de vocation est valorisée par sa dimension professionnelle, le contenu de ce métier évolue.

Si la prêtrise, en plus d'être une vocation, est un métier, est-ce pour autant un métier comme un autre ? Par ailleurs le coach est-il en capacité d'accompagner ceux qui exercent ce métier hors-norme ? Il convient donc de situer le rôle du coach par rapport au prêtre dans une juste synergie des dimensions vocationnelle et professionnelle du ministère. Si l'état des lieux de ce métier vocationnel fait apparaître une modification dans le rapport du prêtre à sa charge, c'est aussi parce que l'articulation des deux dimensions vocation et métier est en évolution. C'est donc dans ce contexte qu'il convient de préciser les modalités d'intervention du coach.

⁴ Pierre Angel, Patrick Amar, *Le coaching*, Paris, Puf, Que sais-je ?, 2005, p. 3.

⁵ *Ibid.*

1^{ère} partie : le prêtre, état des lieux du rapport à sa charge

Don de soi et charge confiée

Si le prêtre a répondu un jour à un appel profond de Dieu à engager toute sa personne à la suite du Christ, il n'en est pas moins vrai que cet appel doit rencontrer les conditions actuelles d'un tel engagement. La médiation de l'Eglise qui confie une mission par le biais de l'évêque, successeur des apôtres, est incontournable. La réponse à cette mission confiée par l'Eglise est de l'ordre d'un don de toute la personne, au service du peuple de Dieu, mais aussi au service de toute l'humanité, dans une union sans cesse plus profonde au Christ Pasteur. Ce don de soi est très bien signifié le jour de l'ordination par la réponse à la question posée ainsi dans le rite : « *voulez-vous de jour en jour, vous unir davantage au souverain prêtre Jésus-Christ qui s'est offert pour nous à son Père, et avec lui vous consacrer à Dieu pour le salut des hommes ?* ». Le candidat à qui l'évêque s'adresse répond alors : « *oui, je le veux, avec la grâce de Dieu* ». La totalité de ce don de toute sa personne est bien exprimée par le choix que le prêtre fait de s'engager à une vie pauvre, au célibat et à l'obéissance, signifiant ainsi qu'il ne se fait pas le seul maître de sa vie.

Ce don intégral de sa personne suppose du prêtre une capacité d'entrer sans cesse dans une double relation. D'un côté, une relation avec la personne du Christ, auquel il est appelé à s'identifier, d'un autre, une relation avec l'humanité à laquelle il est envoyé pour annoncer l'Evangile. Ainsi, à la qualité de sa vie spirituelle doit s'articuler la qualité de sa vie relationnelle qui s'incarne dans les différentes réalités de sa mission. Si les repères de la vie spirituelle demeurent relativement stables, les repères de la mission ne cessent d'évoluer et tendent même à se complexifier. Ainsi il nous faut envisager cette complexité des attentes de notre temps vis-à-vis de la mission du prêtre afin de parvenir à accompagner un enracinement serein du prêtre dans son époque.

Il revient à l'évêque de confier une charge à un prêtre selon le canon 274. Ainsi, à la mission de toute une vie, est associée une charge qui change, plus ou moins régulièrement. Cette charge, communément désignée sous le terme de nomination, et souvent circonscrite par une lettre de mission signée de l'évêque, est conférée à une personne qui en a les qualités requises⁶. On perçoit assez vite dans ces nominations, la distinction entre ce qui relève du caractère permanent au service de la mission et de qualités particulières, selon la mission confiée.

Le défi à relever se joue entre le juste déploiement des prêtres pour couvrir le territoire diocésain et la prise en compte des charismes au service de nouvelles voies d'évangélisation. Sommes-nous en capacité de dépasser ce qui peut apparaître comme un arbitrage impossible ?

La complexité de la charge confiée aux prêtres, en fonction du maillage du territoire et des attentes complexes dans l'Eglise à son égard fait que ce ministère se situe dans une tension entre deux grands modèles. La sociologue Céline Béraud⁷ a ainsi parfaitement dégagé les modèles du prêtre accompagnateur et du prêtre modérateur.

⁶ Le droit canonique parle du principe d' « idonéité » pour parler de cette capacité à exercer une charge. Cf. Can 149 § 1 : « *pour être nommé à un office ecclésiastique, il faut être dans la communion de l'Eglise et, de plus, être idoine, c'est-à-dire pourvu des qualités que le droit universel ou particulier, ou la loi de fondation requiert pour cet office* ».

⁷ Céline Béraud, *Le métier de prêtre*, Paris, Les Editions de l'Atelier, 2006, p. 77-80.

Le prêtre accompagnateur est celui qui se met au service des différents acteurs de la vie ecclésiale, dans un accompagnement par la formation, la relecture des pratiques, le ressourcement spirituel. Il n'est pas le seul et unique animateur de la charge pastorale. Ainsi le cœur de la mission du prêtre accompagnateur est d'aider les baptisés à bien vivre leur vocation singulière au service de l'Évangile dans le monde et dans l'Église. Cela ne peut se vivre que dans un travail de proximité, de contact. Ce modèle du prêtre accompagnateur se retrouve dans la quête des prêtres à être des hommes de la rencontre.

Le terme de prêtre modérateur est utilisé par Céline Béraud, en référence au canon 517, pour désigner le responsable d'un ensemble de paroisses, présidant les différents conseils paroissiaux et coordonnant l'ensemble des activités pastorales sur un territoire de plus en plus large.

Ces deux modèles, non exclusif d'autres approches, supposent, chacun pour leur part, des savoir-être et des savoir-faire de plus en plus complexes, source d'inquiétude pour les prêtres. Ils craignent de ne pas être à la hauteur des missions confiées. Cette crainte était déjà évoquée dans le document de 1998 sur les prêtres diocésains, rédigé par le bureau d'études et de recherches de la compagnie des prêtres de Saint-Sulpice⁸. À côté de ces deux modèles, se pose la question de la présence sacramentelle sur le maillage territorial. Ce maillage de plus en plus étendu fait craindre à certains prêtres de devenir principalement des distributeurs de sacrements qui n'auraient pas le temps de la rencontre avec le tout-venant.

À cette tension entre deux modèles, vient s'ajouter la complexité et la disparité des attentes portées aujourd'hui sur le ministère du prêtre.

Le prêtre confronté à de multiples attentes

On constate en effet une diversité d'attentes en fonction des types de populations, rendant de plus en plus difficile le positionnement du prêtre en accord avec sa vocation profonde. Cette difficulté s'accroît tant en ce qui concerne le premier cercle des personnes engagées dans la vie de l'Église, que pour une population qui a priori vit dans une forme d'indifférence à ce ministère dans la société actuelle.

En premier lieu, il apparaît que les attentes des « auxiliaires » de la mission se situent principalement dans l'ordre de la collaboration, du dialogue, de liens fraternels à constituer. Elles ne sont pas simplement d'ordre organisationnel mais également spirituel. Il s'agit de vivre la mission dans une relation de confiance quant aux charges confiées, dans une bonne communication des projets et des expériences⁹.

Dans un second cercle, nous rencontrons les demandes des fidèles réguliers, plus qualitatives en termes de beauté du rite, de profondeur de l'homélie et de sa capacité à faire le lien avec les conditions de la vie actuelle. Ces attentes tournent aussi autour de l'approfondissement de la Parole de Dieu et de l'expérience de la prière. Elles s'expriment également en termes de recherche individuelle de sens et donc d'écoute, d'aide au discernement dans des choix éthiques, et parfois même dans l'attente d'un accompagnement spirituel. Enfin, nous trouvons aussi toutes les demandes relatives à la qualité de vie communautaire dont le prêtre a la charge.

⁸ Province de France de la compagnie des Prêtres de Saint-Sulpice, Bureau d'Études et de Recherches, *Les prêtres diocésains. Leur ministère et son avenir en France*, Novembre 1998.

⁹ *Ibid.*, p. 5-6.

Un troisième cercle est constitué des pratiquants irréguliers dont les demandes ont parfois tendance à dérouter les prêtres. On attend de lui une disponibilité sans faille au service de son intérêt propre. A cette attente s'associe bien souvent un rapport consumériste au religieux, avec des exigences quant à la demande faite à l'Église, sans recherche d'implication dans la communauté. Le prêtre devient alors l'homme des rites de passage ponctuels, sans que ces demandes n'aient au départ un sens évangélique bien marqué. Cependant, derrière leur aspect maladroit, elles peuvent manifester une véritable recherche de sens.

Au-delà du cercle des communautés chrétiennes, il nous faut ajouter la manière dont le prêtre vit son existence sociale dans une société sécularisée. Il est envoyé à la fois au service du peuple croyant mais aussi à toute l'humanité au nom du Christ venu pour le salut de tous. Le prêtre peut à la fois s'affronter à un rétrécissement de la taille du peuple croyant, mais aussi à une forme d'indifférence de la société à son égard. Les images que la société véhicule des prêtres dans les médias sont bien souvent des clichés qui ne représentent pas la réalité. Le prêtre devient alors un personnage étrange dont on ne perçoit que très peu ce à quoi il consacre ses journées. Céline Béraud n'hésite pas à parler « d'illisibilité sociale de la figure du prêtre »¹⁰.

Le prêtre au cœur du changement

Il nous reste donc à voir comment le prêtre lui-même peut vivre tous ces changements.

L'évolution du ministère presbytéral se repère autant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. La diminution du nombre de prêtres génère pour eux une surcharge de travail associée aux fonctions classiques du ministère. Mais la complexité des compétences requises aujourd'hui vient s'ajouter au stress né de la surcharge.

Si nous partons de l'exigence classique du ministère du prêtre comme acteur de communion, nous faisons le constat qu'elle est de plus en plus difficile à mettre en œuvre concrètement. Ainsi, il doit faire vivre cette communion aux paroissiens du premier cercle, tout en les rendant missionnaires. De plus, il est confronté à la diversité des représentations ecclésiales qui rendent de plus en plus difficile la médiation entre son ministère et la communauté. Enfin, il est confronté à la culture moderne du primat de l'individuel sur le collectif.

La possibilité d'un mal-être

L'ensemble des facteurs de changement que nous venons d'énoncer est potentiellement porteurs d'une fragilisation du prêtre. Nous souhaitons aborder brièvement la question des causes, des symptômes, et des populations concernées.

L'existence d'un mal-être chez les prêtres aujourd'hui semble reposer sur deux séries de causes distinctes mais qui souvent se cumulent : le rapport à l'environnement, le rapport à la mission.

Du côté de l'environnement, l'origine du mal-être du prêtre se manifeste par un sentiment de solitude, de marginalité. Il se sent incompris aussi bien de sa hiérarchie que de ses différents cercles relationnels. Du côté de la mission, ce mal-être peut prendre la forme d'une dégradation de l'image qu'il a de lui, estimant ne pas être à la hauteur de sa tâche telle qu'elle lui apparaissait en s'engageant dans la prêtrise. Il peut aussi avoir le sentiment de ne

¹⁰ Céline Béraud, *op. cit.*, p. 13.

pas être à la hauteur des attentes de ceux dont il se sent pourtant incompris ! Ce mal-être révèle donc des tensions ou des injonctions paradoxales chez le prêtre.

L'incompréhension et la dégradation de l'image de soi prennent des formes diverses : fatigue, dépression, ou burn-out, pathologie associée au monde du travail, le renoncement à sa charge et parfois, malheureusement, le suicide.

Le Père Jean-François Noël, curé à Istres (Bouches-du-Rhône) et psychanalyste, se fait l'écho de ce mal-être¹¹. Celui-ci évoque des prêtres blessés dans l'image qu'ils ont d'eux-mêmes. L'écart entre la conception qu'ils ont de leur ministère et la façon dont ils sont accueillis, y compris par les fidèles, entraîne une souffrance qui n'est pas toujours comprise par leur entourage et leur hiérarchie : « La plupart des prêtres que je rencontre disent souffrir d'un manque de reconnaissance de leur évêque. La relation d'autorité qui les lie est trop souvent empreinte d'affect, au détriment d'un jugement objectif sur les compétences. Certains peuvent se sentir culpabilisés par ce qu'ils entendent comme un impératif d'efficacité en matière d'évangélisation. Plus généralement, c'est la peur de l'échec qui plombe la relation entre prêtre et évêque ». lorsque la greffe ne prend pas avec la communauté paroissiale, cela génère un sentiment d'incompréhension, de culpabilité et aussi de désillusion. Cette désillusion peut aller jusqu'à amener le prêtre à renoncer à son engagement. Enfin, cas extrême, mais qu'il ne faut pas passer sous silence, le suicide existe également dans la prêtrise comme le rappelait récemment *La Croix*¹².

Le risque serait de lire le mal-être des prêtres uniquement comme la conséquence d'une évolution de leur environnement : cela reviendrait à regarder les prêtres en souffrance uniquement comme des victimes. Or il existe une sorte d'auto-fragilisation du prêtre liée à son rapport au ministère, spécialement chez les plus jeunes comme le souligne Jacques Arènes, psychanalyste. Chez les plus jeunes prêtres, beaucoup ont fait de brillantes études et possèdent le même goût pour le défi que les cadres en entreprise. « Comme dans un échec professionnel ou amoureux, ils décompensent aussi brutalement qu'ils s'investissent sans compter, observe-t-il. C'est le risque inhérent à tout métier vocationnel »¹³.

Récemment l'université pontificale salésienne de Rome a tenu un congrès, ayant pour thème « Prêtres (en psychanalyse) sur le lit : aise et malaise du service pastoral du clergé »¹⁴. Ce congrès s'appuie sur une enquête réalisée auprès de 300 prêtres diocésains et religieux. Le Père Créa, prêtre et psychothérapeute, enseignant à l'Université pontificale Urbaniana, a mené une enquête sur les prêtres et les religieux en Vénétie. Ces travaux arrivent au même constat : un tiers de la population étudiée ressent le poids de la solitude et la difficulté à trouver du soutien. La prise de conscience de ce mal-être est souvent tardive quand le prêtre est déjà dans un état de souffrance psychique avancée. Afin d'éviter de laisser le prêtre en souffrance, il convient d'être attentif aux symptômes. Ainsi le Père Créa identifie des comportements

¹¹ Jean-François Noël, « des prêtres vivants plutôt que des prêtres efficaces », *La Croix*, 19 février 2014 ; <http://www.la-croix.com/Religion/Actualite/P.-Jean-Francois-Noel-Des-pretres-vivants-plutot-que-des-pretres-efficaces-2014-02-19-1109065>

¹² « les jeunes prêtres surchargés en danger », *La Croix*, 19 février 2014 ; <http://www.la-croix.com/Religion/Actualite/Les-jeunes-pretres-surcharges-en-danger-2014-02-19-1109053>

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Cf. « Burn-out : les prêtres sur le divan » paru sur le site du magazine *l'Express* en date du 14 mars 2012, <http://www.lexpress.fr/actualite/societe/commentaire.asp?id=1093278> et sur le site de Radio Vatican « les prêtres sont aussi à risque de stress » paru le 14 mars 2013, http://fr.radiovaticana.va/storico/2012/03/13/les_prêtres_sont_aussi_à_risque_de_stress/fr1-570862

« sonnettes d'alarme » : « peu de temps pour la prière, pour le temps libre, pour la lecture »¹⁵. Il évoque des comportements apathiques, d'indifférence et de rigidité émotive. Pour lui, « quand on se consacre aux autres sans tenir compte de soi-même, de sa surcharge de travail et de sa fatigue, le risque est de se consumer : se consumer de l'intérieur, au niveau de l'énergie mais surtout de l'enthousiasme »¹⁶.

Il nous semble important de noter que ce phénomène ne se limite pas aux jeunes prêtres occidentaux. Le Père Créa estime que « c'est un phénomène diffus parce qu'il est lié à la caractéristique du travail du prêtre ». Ce propos est confirmé par le cardinal Oscar Andres Rodriguez Maradiaga, membre de la Congrégation pontificale pour le clergé pour qui ce phénomène « n'est pas caractéristique d'un style de vie occidental ou oriental, cela peut arriver partout »¹⁷.

Enfin, souligne le P. Créa, ce phénomène touche toutes les tranches d'âge : « jusqu'à récemment, les plus touchés par ce symptôme étaient les jeunes prêtres, qui commençaient leur tâche pastorale avec un grand enthousiasme. On s'aperçoit qu'à présent, cela devient une crise de la quarantaine: ces prêtres ont beaucoup travaillé, ils ont réalisé des choses, ils en ont pris soin et, comme les parents qui ne supportent pas de voir leur enfant prendre son indépendance, ils n'acceptent pas que ces projets soient pour les autres et non pour eux-mêmes »¹⁸.

15 « Mêmes les prêtres peuvent être sujets au « burn-out », *La Dépêche*, 29 mai 2010, <http://www.ladepeche.fr/article/2010/05/29/844499-meme-les-pretres-peuvent-etre-sujets-au-burnout.html>

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

2^{ème} partie : articuler métier et vocation au service du ministère

Prêtre, un métier vocationnel : une nouvelle façon d'appréhender le ministère.

Si la vocation profonde du prêtre ne change pas, nous avons vu qu'elle est à vivre dans un aujourd'hui paradoxal : baisse très importante du nombre des prêtres et des vocations mais maintien d'attentes fortes et complexes. Les laïcs en Eglise souhaitent prendre davantage de place, tout en continuant à maintenir des attentes fortes du prêtre en matière sacramentelle, théologique et spirituelle. La société accorde de moins en moins d'importance à la stature sociale du prêtre tout en exigeant de lui qu'il délivre les prestations attendues. Sa hiérarchie continue à lui confier des missions. Le prêtre, dans le regard qu'il porte sur lui-même, semble aussi pris dans des paradoxes entre son souhait d'offrir toute sa personne, de se mettre entièrement au service de l'Eglise et du monde, dans un accomplissement évangélique, sans échapper pourtant à des revendications contemporaines en matière de prise en compte de sa personne, de sa qualité de vie et de son développement personnel.

Récemment, pour tenter de réconcilier ces paradoxes, la figure du prêtre est de plus en plus souvent lue à partir du concept de métier vocationnel. Cette approche est adoptée aussi bien par des sociologues que par l'Eglise elle-même¹⁹.

Comme le montre Céline Béraud, vocation et métier sont liés plus qu'il n'y paraît. Ainsi, « métier » vient du latin vulgaire *mīstĕrium*, forme contractée de *ministerium*, qui a pu subir l'influence de *mysterium* étant donné la fréquence de l'expression *le Dieu mestier*, « le service divin ». De même « profession » vient du latin impérial *professor* « qui professe une certaine doctrine ». De son point de vue de sociologue, Céline Béraud rattache la prêtrise à ces professions qui ont pour moteur un idéal vocationnel comme dans le monde des soins ou de l'enseignement. Elle insiste sur le processus de professionnalisation de la prêtrise : « dans un contexte d'approfondissement et de complexification de la division du travail religieux, le prêtre, tel un cadre au sein de l'institution qu'est l'Eglise locale, préside, organise et anime les communautés qui sont sous sa responsabilité »²⁰. Elle met ainsi l'accent sur le passage d'un prêtre homme-orchestre à chef d'orchestre. Fort de ce déplacement, elle pointe la nécessité d'une formation adéquate aussi bien initiale que continue.

Pour Thierry Magnin il ne faut pas croire qu'« *en parlant de métier on déshonore l'aspect vocation : au contraire, on le prend au sérieux !* »²¹. Appelant à ne pas négliger la dimension professionnelle du prêtre qu'il associe à des compétences techniques, il écrit : « *on parle bien, pour un médecin par exemple, de vocation. Mais que dirait-on d'un médecin qui n'aurait pas acquis de compétences techniques ? Que dit-on aussi d'un médecin qui ne se situe que le plan technique ?* »²². Il insiste sur le métier au service de la vocation : « *les compétences ainsi acquises sont appelés à devenir, à la fois, lieux de service de la communauté et lieux de rencontre avec l'Hôte Intérieur. Elles sont au service d'une*

¹⁹ François Dubet, *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil 2002 ; Céline Béraud, *Le métier de prêtre*, Paris, Les Editions de l'Atelier/Editions Ouvrières, 2006 ; Père Thierry Magnin, *Prêtre diocésain, une vocation et un métier d'avenir*, Paris, Nouvelle cité, 2003.

²⁰ Céline Béraud, *op.cit.*, p. 19-20.

²¹ Thierry Magnin, *op.cit.*, p. 2.7

²² *Ibid.*

ingéniosité pour annoncer l'Évangile dans le monde moderne »²³. Nous arrivons au cœur de l'argument que nous souhaitons porter et mettre en perspective. Plus nous considérons la prêtrise comme un métier, en en tirant les conséquences qui s'imposent en terme de formation initiale, continue, dispositif d'accompagnement et plus le prêtre sera en mesure d'accomplir sa vocation et de bien la vivre.

Le point de la formation et de l'accompagnement du prêtre dans son « métier » (*mīstērium*) ou sa « profession » (*professio*) fera l'objet de la troisième partie de cet article.

Mais au préalable nous devons nous assurer que cette dimension de métier vocationnel peut trouver sa légitimité à l'intérieur d'une tradition à l'œuvre dans l'Église.

La portée de la renonciation de Benoît XVI pour les ministères

Nous voulons interroger ce rapport entre vocation et métier dans la tradition de l'Église, non pas en recourant à sa longue histoire, mais en nous interrogeant sur cet acte récent de la papauté, celui de la renonciation de Benoît XVI au ministère pétrinien. Cet acte vient en effet interroger la distinction entre la vocation et l'appel de l'Église à une mission et les aptitudes à en exercer la charge ou le « métier » pour reprendre notre terminologie.

Lors de sa dernière audience du mercredi, le pape est revenu sur sa décision en commençant par évoquer le manque de forces et le soutien du Seigneur dans cette mission : « c'est un poids grand celui que tu poses sur les épaules, mais si tu me le demandes, sur ta parole, je jetterai les filets, sûr que tu me guideras, aussi avec toutes mes faiblesses »²⁴. Le pape Benoît XVI nous rappelait alors que si Dieu appelle, il ne laisse pas sans soutien celui qu'il appelle au service de son Église. De plus, il évoquait le fait que le ministère n'est jamais accompli seul dans l'Église, mais en lien avec des collaborateurs et dans la communion au corps vivant qu'est l'Église. Mais il distingue la vie active et la vie passive du ministère, ouvrant dans la vie active la porte aux aptitudes à exercer la charge, ce que nous entendons sous sa dimension de métier. Ainsi, nous le voyons à travers cet acte de renonciation, le ministère ne se réduit pas à sa dimension de métier mais il requiert des aptitudes et des capacités à mettre en œuvre pour le service actif de ce ministère.

Le pape François semble vouloir pérenniser cet acte du pape Benoît XVI en évoquant sans réserve le fait qu'il agirait de la même manière que son prédécesseur si les circonstances devaient l'y amener.

A cet acte qui dit une complémentarité et une distinction, nous voudrions associer un discours fort du pape François à ses collaborateurs dans la mission²⁵. Il insistait sur la conjugaison de deux compétences à associer : la professionnalité et le service. D'un côté se trouve donc la professionnalité qui « se forme, et en partie aussi, s'acquiert ». Elle évite de glisser « vers le terrain de la médiocrité ». De l'autre, le service qui permet « l'action du Saint Esprit et la croissance du peuple de Dieu ». A ces deux qualités s'ajoute la recherche d'une sainteté de vie qui signifie « vie immergée dans l'Esprit, ouverture du cœur à Dieu, prière constante, humilité profonde, charité fraternelle dans les relations ».

²³ *Ibid.*, p. 29.

²⁴ Benoît XVI, *Audience du mercredi 27 février 2013*.

²⁵ François, *Présentation des vœux de Noël de la curie romaine*, 21 décembre 2013.

Nous voulons retenir de cet acte et de cette déclaration une insistance pour tout ministère ecclésial à conjuguer la dimension vocationnelle et l'aspect de la compétence de métier comme venant se féconder l'une à l'autre.

Il s'agit alors de résister à une vision unilatérale du ministère. D'un côté on insisterait sur l'appel spirituel et le soutien du Seigneur sans avoir à se soucier de la mise en œuvre de capacités humaines au service de cet appel. De l'autre on serait tenté d'insister uniquement sur les exigences en termes de compétences en oubliant le souffle de l'Esprit qui porte le ministre de l'Eglise. Au contraire nous allons montrer dans la suite de cet article que le soutien des compétences professionnelles vient redonner souffle à l'appel du Seigneur en permettant un meilleur « alignement » de la personne entre les dimensions les plus concrètes et les dimensions plus transcendantes.

La notion de « niveaux logiques » : clé de lecture de la prêtrise comme métier vocationnel

Pour réconcilier mission et vocation, nous recourons à la notion de niveaux logiques comme un outil intéressant au service de notre propos : « à l'origine le concept des niveaux logiques d'apprentissage et de changement était présenté en tant que mécanisme dans les sciences comportementales par l'anthropologue Gregory Bateson, qui s'est appuyé sur les recherches de Bertrand Russell en logique et en mathématiques »²⁶. Dilts rappelle, à la suite de Bateson, que la fonction de chaque niveau est de synthétiser, organiser et diriger les interactions des niveaux inférieurs. Ces niveaux sont au nombre de sept, énoncés en ordre croissant d'importance qualitative, nous les illustrons dans le contexte de cet article.

- Niveau 1- L'environnement : où est-ce que j'exerce mon ministère ? Dans une paroisse, dans un mouvement...
- Niveau 2 -Les comportements : quels sont mes gestes, mon comportement spécifique en tant que prêtre ? C'est ma manière de célébrer la messe, d'entendre l'autre pendant le sacrement de réconciliation, de commenter la Parole...
- Niveau 3 - Les capacités : sur quels savoir, savoir-faire, savoir-être je m'appuie en tant que prêtre ? La théologie, la philosophie, la psychologie, la pédagogie...
- Niveau 4 - Les émotions : que ressent le prêtre en situation ? Dans mon corps, qu'est-ce que je ressens quand je suis en situation : devant la foule des croyants à la messe, en tête-à-tête avec un couple que je prépare au mariage, avec une équipe dont je suis l'aumônier ?
- Niveau 5 - Les croyances et les valeurs : les valeurs auxquelles je me réfère plus spécialement en tant que prêtre, ma « sensibilité spirituelle » : la pauvreté, la charité, l'humilité, l'amour inconditionnel....
- Niveau 6 - L'identité : qui suis-je en tant que prêtre ? À quelle figure spirituelle je me rattache.

²⁵ Robert Dilts, *Etre coach : de la recherche de performance à l'éveil*, Paris, InterEditions, 2008 p. 264 s. Robert Dilts est coach, formateur et spécialiste en PNL (programmation neuro-linguistique).

- Niveau 7 - La mission : quelle mission je m'assigne en tant que prêtre ? Celle d'être au service du Christ et des hommes...

Adopter ce système de compréhension de la « personne prêtre », permet de prendre l'entière mesure de ce qu'il met en œuvre dans son ministère. Il ne s'agit plus d'opposer le métier et la vocation, mais de permettre au prêtre d'aligner pleinement toutes les composantes de sa personne au service de sa vocation. On comprend bien que le bien-être et l'accomplissement du prêtre dépendent de l'articulation et de la qualité de chacun des niveaux.

Prenons l'exemple du commentaire de la Parole. En tant que prêtre, j'attache une importance particulière à la transmission de la Parole, c'est une de mes missions (niveau 7). Quand je prêche, je peux m'identifier à des modèles de prédication (niveau 6). J'ai le sentiment être en accord avec ma vocation profonde. Or, pour vivre au mieux cet acte important qu'est pour moi la prédication, pour que je me sente bien à ce moment là (niveau 4) face à l'assemblée, encore faut-il que je dispose des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires en la matière (niveau 2 et 3), et que le lieu où je célèbre soit bien adapté, conforme à la célébration de la Parole (niveau 1). La fragilité peut surgir d'une déficience des niveaux inférieurs au service des niveaux supérieurs.

Nous verrons dans la troisième partie de l'article que le coaching peut aider le prêtre à se sentir bien, ou mieux, dans son ministère grâce à cette approche. Il nous apparaît important de préciser dès maintenant que, dans une démarche de développement personnel, le coach accompagnant aide le prêtre coaché à bien distinguer de ce qui relève de sa seule personne, de ce qui relève d'autres personnes, ou d'interactions. Illustrons cette affirmation en poursuivant l'exemple de la prédication. L'accompagnement en coaching à l'aide de l'approche des niveaux logiques permettra au prêtre de prendre conscience, par exemple, qu'il doit renforcer sa formation en prise de parole en public, mais non pas dans le fond théologique. Il peut aussi prendre conscience ou savoir déjà que le lieu de la célébration pourrait être aménagé autrement ou la liturgie « réglée » un peu mieux. La conscience de cette nécessité et la formulation d'une demande de formation en prise de parole relève bien de sa personne, le fait de l'obtenir et de la suivre ne dépend pas seulement de lui, idem pour l'aménagement du lieu ou pour la liturgie. Ceci nous amène à proposer une clé de lecture complémentaire du prêtre dans son métier vocationnel à partir de l'approche systémique.

L'apport d'une approche systémique pour un plein déploiement de la personne du prêtre au cœur de l'Eglise

Sur ce point, comme sur le précédent, nous nous appuyons sur les travaux de l'Ecole de Palo Alto²⁷, qui a réfléchi sur les organisations – au départ plus spécialement la famille dans un contexte thérapeutique – en termes d'approche de communication, d'apprentissage et de changement. Il nous faut affirmer que la systémie n'est pas une forme d'ecclésiologie laïque, elle ne vise pas à « penser l'Eglise ». De même que nous prétendons que le coaching constitue une des techniques susceptibles d'accompagner le prêtre, s'il le souhaite, dans son souci de bien articuler les dimensions « professionnelle » et « vocationnelle » de sa personne,

²⁷ « Ecole » fondée à Palo Alto, en Californie, dans les années 1950, par Gregory Bateson, dans une approche interdisciplinaire ayant vocation à étudier les sciences de l'information et de la communication à des fins thérapeutiques. Elle est notamment à l'origine des thérapies familiales et de la thérapie brève, dont fait partie le coaching. Pour en savoir plus : Picard D, Marc E, *L'Ecole de Palo Alto*, Paris, Presses Universitaires de France, 2013.

de même l'approche systémique est un des outils auxquels le coach peut recourir dans ce but.

L'approche systémique est un outil particulièrement utile pour accompagner le prêtre lorsqu'il se trouve dans une situation de changement. Ce peut être soit un changement qu'il subit, par exemple le départ à la retraite d'un prêtre de son secteur, d'un laïc sur lequel il s'appuyait souvent, ou au contraire l'arrivée d'un nouveau vicaire, soit un changement qu'il génère, par exemple en souhaitant déployer une nouvelle méthode catéchétique. C'est ce cas qui va nous servir à illustrer l'approche systémique.

Avant de dérouler cet exemple nous permettant d'énoncer les sept grands principes²⁸ de l'approche systémique, il nous faut poser le principe suivant : accepter de considérer un secteur paroissial comme un système, c'est-à-dire un ensemble vivant d'éléments en interaction les uns avec les autres. Tout système est arbitrairement limité et hiérarchisé. Tout système est organisé. Tout système est finalisé et a en cela un but vers lequel il va tendre.

Tout d'abord, le secteur paroissial a *une finalité (principe 1)*, celle d'être un morceau d'Eglise, une Eglise locale. La conférence des évêques de France définit ainsi le terme Eglise : « L'Eglise est le rassemblement de tous les baptisés affirmant leur foi en Jésus ressuscité. Organisée en communautés ayant chacune leur structure et regroupée dans des ensembles appelés Eglise locale²⁹. » Dans l'exemple cité, il faudra donc s'assurer que cette méthode catéchétique se met bien au service de la finalité du « système paroisse », à savoir l'affirmation de la foi en Jésus ressuscité. Cela peut sembler une évidence, mais dans toute démarche de changement ecclésial la question mérite d'être explicitement posée : est-ce que ce changement, cette nouvelle proposition répond bien à l'affirmation de la foi en Jésus ressuscité ?

Ensuite la paroisse, selon l'approche systémique peut être regardée comme *une totalité (principe 2)*. La totalité correspond aux liens qui unissent les éléments en un tout et qui a pour conséquence que toute modification de l'un des éléments entraînera une modification du système dans son ensemble. C'est un élément précieux de la stratégie du changement. Prenons l'hypothèse que le curé décide de tester cette nouvelle méthode dans un seul clocher. Il serait risqué pour lui de penser que cela sera sans conséquence sur les autres clochers. Il n'a pas la maîtrise de l'information, des échanges entre tous les acteurs de son secteur. C'est pourquoi il lui faut envisager le changement d'une manière globale, en étant attentif à informer et à impliquer les bonnes personnes, y compris au-delà du clocher sur lequel il déploie en premier la nouvelle catéchèse.

Le principe suivant est *la non-sommativité (principe 3)*. C'est à dire que le secteur paroissial est davantage que la somme des clochers, puisqu'il est constitué des clochers et des interactions entre eux. On parle de la règle du « tiers inclus » ($1+1=3$). C'est une autre façon de penser la totalité (principe 2). Concrètement, il s'agit ici de mettre l'accent sur les liens entre les clochers. Le curé, dans son souhait de déployer une nouvelle méthode catéchétique, sera attentif, et en pleine conscience, des liens qui existent entre les catéchistes déployés sur l'ensemble du secteur. Cela l'aidera à penser la bonne façon de déployer cette méthode et

²⁸ Cette partie s'alimente du cours de Monsieur Frédéric Demarquet, coach et formateur, intervenant au DESU Pratiques du Coaching de l'Université Paris 8. Cours en libre accès sur son site internet :

<http://www.fredericdemarquet.com/par/ressource>

²⁹ cf. glossaire du site internet de la Conférence des évêques de France : www.eglise-catholique.fr

aussi à associer les acteurs qui assurent et font vivre ses liens entre les clochers.

Le curé devra avoir à l'esprit ce principe de bon sens, à savoir que si cette méthode a bien fonctionné sur un autre secteur paroissial du diocèse, cela ne veut pas dire que « mécaniquement », elle prendra bien sur son secteur. Cela dépend de l'environnement propre à chaque secteur. C'est ce que l'approche systémique nomme *l'équifinalité* (principe 4), qui est le contraire du déterminisme et qui élimine la relation de cause à effet. Même sur son secteur, l'environnement sociologique, la densité de paroissiens peuvent différer d'un clocher à l'autre. Il s'agit pour le curé de déployer une même méthode catéchétique sur la totalité du territoire dont il a la responsabilité, mais de le faire en prenant en compte les spécificités propres à chaque clocher, donc peut-être dans un calendrier différent ou avec des méthodes de déploiement différentes.

Le curé doit également s'attendre à des résistances, à des catéchistes qui estimeront que cela marche déjà bien comme cela, que la nouvelle méthode est trop complexe, par exemple que la pédagogie proposée est inadaptée aux enfants. Ce sont des résistances au changement propre à tout système associées au principe d'*homéostasie* (principe 5), c'est à dire la capacité qu'a un système ouvert sur l'environnement à tendre naturellement au maintien de son état initial en s'auto-régulant. Le contraire, qui est la capacité au changement, se nomme l'entropie. Il est essentiel pour le curé d'entendre ces résistances plutôt que de vouloir passer en force ou d'adopter une posture de victime incomprise. Une personne qui peut nommer ses résistances au changement se sentira plus disposée ensuite à évoluer. Paradoxalement, regarder du côté des résistances au changement facilite le changement. Il ne faut donc pas manquer d'écouter les catéchistes qui seront les plus réticents à cette nouvelle méthode. D'autant plus que ces résistances peuvent contenir des éléments tout à fait pertinents à prendre en compte dans le bon déploiement de la méthode. Autrement dit, les catéchistes les plus réticents à la nouvelle méthode peuvent, en réalité, se transformer en des alliés du curé. A l'inverse, du côté de l'entropie, il importe, bien évidemment, que le curé identifie, valorise et responsabilise les catéchistes ayant les a priori les plus favorables sur cette nouvelle catéchèse. Membres du « système secteur paroissial », ils seront les éléments moteurs de son changement en application du principe de totalité (cf. principe 2).

Le curé est inséré dans un *système complexe* (principe 6) au sein du diocèse, où il existe une organisation hiérarchique et parfois transverse. Pour la systémie, la complexité correspond aux nombreux échanges et à toutes les combinaisons interactionnelles possibles au sein du système. Ceci a une conséquence paradoxale dans le projet du curé. D'un côté, il doit avoir le souci de bien cartographier toutes les instances, tous les acteurs potentiellement impliqués dans son projet. Cela évite qu'une instance s'invite tardivement et viennent perturber la bonne mise en œuvre dans son projet de nouvelle catéchèse. De l'autre côté, il doit accepter le caractère imprévisible né de la complexité. Il ne pourra pas tout prévoir à l'avance. Même si c'est une réaction des plus humaines, ce serait un gaspillage d'énergie pour le curé de protester contre l'arrivée tardive d'un acteur imprévu dans le projet. Il faut plutôt apprendre à faire avec et voir comment l'intégrer au mieux dans son projet.

Enfin, l'information (principe 7) constitue la dernière dimension systémique. L'information est la nourriture première du système. C'est elle qui crée la relation entre les éléments et qui influence le système. Il ne peut y avoir d'organisation sans information. Il y a ce risque de faire les choses dans son coin, de ne pas communiquer assez. Le curé « chef d'orchestre » aura le souci d'organiser la diffusion de l'information autour de son projet de nouvelle catéchèse : informer qui ? Quand ? Comment ? Et de quoi ? Cette dernière dimension soutient

toutes les autres. Puisqu'un système est constitué d'acteurs en interactions, lorsqu'on souhaite introduire un élément nouveau dans ce système, il convient de bien penser la façon d'informer ces acteurs de ce changement.

Ces deux illustrations de l'apport de la science des organisations pour le bon déploiement du métier vocationnel du prêtre nous permettent d'affirmer qu'il ne peut y avoir d'accompagnement du prêtre dans son savoir-faire et son savoir-être sans la prise en compte de l'environnement dans lequel il évolue. Ainsi, forts d'avoir précisé notre approche du ministère du prêtre sous l'angle d'un métier vocationnel, d'avoir identifié une méthode visant à renforcer l'alignement, la cohérence du prêtre dans sa vocation (niveaux logiques) tout en rappelant la nécessité de prendre en compte le «système" dans lequel il évolue (approche systémique), nous pouvons maintenant envisager les dispositifs d'accompagnement du prêtre dans son métier vocationnel, et plus spécialement l'accompagnement en coaching.

3^{ème} partie : Le coaching comme moyen d'accorder vocation et métier chez le prêtre

Comme nous allons le mettre en évidence, le coaching n'est pas une forme concurrente mais complémentaire à d'autres types d'accompagnement du prêtre. Nous sommes avec la croyance forte qu'une personne en chemin, ne peut cheminer seule et d'une seule façon. Lorsque la personne bute, flanche, rencontre un obstacle, il importe qu'elle puisse continuer à avancer d'une autre façon. Cela vaut aussi pour le prêtre. En notre qualité de coach, nous avons pu expérimenter qu'un coaché va bloquer sur un point pendant une ou deux séances, mais c'est grâce, par exemple, à une activité créative que viendra à lui la façon de franchir ce point dur, ou une formation, ou encore un groupe de parole.

Ce que n'est pas le coaching et les autres modes d'accompagnement

. **Coaching et accompagnement spirituel** : Pour l'Eglise catholique de France, l'accompagnement spirituel : *« est un service rendu à ceux qui demandent une présence, faite d'écoute et de conseil qui leur soit une aide pour mieux vivre et mieux découvrir leur chemin de baptisés. L'accompagnateur guide la personne à la recherche du sens de son existence. Il lui propose des repères qui lui permettent de comprendre et d'orienter sa vie³⁰ ».*

S'il existe des points communs dans les postures de l'accompagnateur spirituel et du coach, l'écoute, l'accueil inconditionnel de la personne, la visée d'un bien-être ou d'un mieux-être, nous identifions un certain nombre de différences.

La définition de l'accompagnement spirituel proposée par la CEF nous indique que le chemin de celui qui est accompagné est celui du baptisé. C'est-à-dire qu'il cherche à répondre chaque jour à l'appel reçu de Dieu au jour de son baptême. L'accompagnement spirituel ne semble pas comprendre de bornes temporelles. Toute leur vie, et encore davantage pour les ministres du Christ, les chrétiens peuvent choisir d'être accompagnés spirituellement.

Quant au coaching il cherche à répondre à une situation ponctuelle, soit formulée sous la forme d'une difficulté, soit formulée sous la forme d'un objectif qu'il souhaite atteindre. Le coach ne peut qu'accompagner une demande formulée dont l'explicitation fait partie de la première étape d'un coaching. Il est circonscrit dans son objet. Issu de la sphère des thérapies brèves développées au 20^{ème} siècle en réaction à la psychanalyse, le coach, comme nous allons le voir pour le prêtre coaché, intervient sur une demande précise et non pas sur le sens de son existence.

. **Coaching et thérapie.** Si le coaching est issu du courant des thérapies brèves, pour autant il n'a pas une visée thérapeutique. Bien qu'il puisse apporter un mieux-être au prêtre en fonction de l'objectif que celui-ci se fixera, il ne s'agit pas de le *guérir*. Un prêtre en situation de *burn-out*, dans un état dépressif avéré par un diagnostic médical devra être suivi par le corps médical. En revanche, il existe une articulation entre ces deux modalités d'accompagnement. Le coaching peut avoir un caractère préventif du burn-out. Le prêtre, ou son entourage, peut avoir conscience d'une forme de dégradation de son bien-être due à une suractivité, à un souci d'organisation de son temps, à des clignotants « orange » qui peuvent être traités en coaching avant de passer au rouge. Un prêtre ayant éprouvé les bienfaits du coaching sur un point particulier de sa vie peut aussi ressentir l'envie, en cours ou à l'issue, d'engager une psychothérapie, le coaching ayant fait émerger un point « dur » pour lequel le cadre de la

²⁹ <http://www.eglise.catholique.fr/glossaire/accompagnement-spirituel/>

thérapie est plus approprié. Enfin le coaching peut se vivre en parallèle ou après une thérapie, ces dispositifs peuvent s'étayer utilement au profit du prêtre, l'un traitant des « coulisses », l'autre d'un point plus pratique, plus concret de son existence.

. **Coaching et formation.** S'il existe une dimension d'apprentissage dans le coaching, il n'a pas pour but explicite d'enseigner un savoir, un savoir-faire ou un savoir-être au prêtre. Si le prêtre éprouve des difficultés à prendre la parole en public, à prêcher, il pourra suivre une formation, acquérir des compétences techniques. Pourtant le coaching a également sa place dans cette visée. Ce n'est pas la même chose que d'acquérir une technique universelle et de découvrir la bonne façon d'être soi en situation. C'est ce que le célèbre psychologue américain Carl Rogers nomme *l'apprentissage authentique*, soit « *un apprentissage qui est plus que la simple accumulation de connaissances. C'est un apprentissage qui provoque un changement dans la conduite de l'individu, dans la série des actions qu'il choisit pour le futur, dans ses attitudes et dans sa personnalité, par une connaissance pénétrante ne se limitant pas à une simple accumulation de savoirs mais qui s'infiltré dans chaque part de son existence*³¹. » Nous n'avons pas la prétention de penser que, par le coaching seul, le prêtre saura mieux commenter publiquement la Parole. En revanche, nous pensons qu'à côté des expertises théologique et de techniques vocales requises, accompagner en coaching le prêtre dans la conscience qu'il a de lui-même dans cette posture peut renforcer cet agir liturgique. Encore faut-il qu'il en ressente le besoin, le coaching part toujours d'une demande, d'un besoin exprimé.

En conclusion, et comme énoncé au début de notre propos, nous réaffirmons que cette technique d'accompagnement n'est pas exclusive mais complémentaire d'autres formes ; que c'est même dans la complémentarité, dans la mise en place d'un dispositif global, qui fait plus que s'additionner pour créer une synergie, un plus un faisant trois, d'un faisceau de moyens que le changement visé sera le plus sûrement atteint.

La question de la relation entre le coach laïc et le prêtre accompagné

La situation n'est pas anodine et mérite d'être abordée. Jusqu'où le prêtre, ministre de Dieu, est-il prêt à se laisser transformer au contact d'un laïc ? La transformation est souvent plus profonde qu'il ne se l'imagine au début du parcours. C'est un point qui peut trouver sa place lors de la première rencontre préalable au démarrage du coaching. Le coaching, comme toute forme d'accompagnement, est avant tout rencontre, une rencontre singulière, de deux être uniques. On ne peut donc pas recommander de systématiser le fait que ce sujet abordé au démarrage, mais il doit être en conscience, dans l'arrière-pensée du laïc, qui d'ailleurs lui-même doit se sentir à l'aise dans cette forme d'accompagnement. On ne saurait « imposer » à un coach laïc d'accompagner un prêtre et inversement, on ne saurait « imposer » au prêtre d'être accompagné par un coach laïc.

Il nous semble qu'une façon de dépasser la question est de le replacer dans son caractère d'acte professionnel. Il ne s'agit pas de rendre service, nous ne sommes pas dans un service bénévole mais dans la délivrance d'une prestation qui coûte au prêtre³² et que le coach délivre selon un cadre spécifique à sa profession composée de techniques et d'une déontologie.

³¹ Carl Rogers, *Le développement de la personne*, Paris, InterEditions, 2005, p.189.

³² Ou au diocèse dans le cadre d'un coaching prescrit.

Identification de quelques demandes types de coaching de prêtre

L'entrée en coaching

L'accompagnement en coaching du prêtre s'inscrit dans les deux portes d'entrée classique de ce type d'accompagnement. Il peut s'agir soit d'aider la personne à dépasser un problème, soit de l'aider à atteindre un objectif. Souvent, elle vient solliciter le coach parce que les tentatives de solution mises en œuvre jusqu'à présent ont échoué.

Avant de lister quelques cas types d'accompagnement en coaching du prêtre, il faut rappeler les deux grandes modalités alternatives d'entrée en coaching qui en conditionnent le déroulement. Il peut arriver que le coaché sollicite directement le coach qu'il rémunérera pour sa prestation, on parlera alors d'un coaching bipartite. Mais le coach peut être aussi sollicité par un tiers prescripteur, il s'agit alors d'un coaching tripartite.

Des cas de coaching de prêtre

Nous citons ici, de façon non exhaustive, des situations qui nous semblent propices à un accompagnement au coaching tout en répétant que cette modalité doit s'inscrire dans un dispositif plus global d'accompagnement d'un changement ou de la résolution d'un problème.

- Demande de coaching lié à un changement de mission ou de mandat du prêtre
 - Première année de ministère
 - Arrivée dans une nouvelle paroisse
 - Prise d'une fonction d'encadrement dans la curie diocésaine : responsable de la catéchèse, de la formation, des vocations...
 - Nouvelle prise de responsabilité au sein du diocèse : vicaire, curé modérateur, vicaire épiscopal, vicaire général, évêque auxiliaire, évêque...
 - Cas particulier du prêtre passant d'une mission à moindre responsabilité d'encadrement : passage de vicaire générale à curé modérateur
 - Demande d'identification des charismes, du potentiel du prêtre.
 - Accompagnement en coaching des prêtres en « retraite »
- Demande de coaching lié à un « problème », une « difficulté » ou à une demande d'amélioration de perfectionnement

Il peut s'agir plutôt d'un coaching de perfectionnement ou d'un coaching résolution de problème. Ainsi un prêtre peut formuler le souhait de mieux savoir gérer son temps ou peut se trouver en situation proche du burn-out parce qu'il est dans un niveau de suractivité.

- Demande liée à l'amélioration de la gestion du temps et des tâches
- Demande liée à un point relationnel : relation avec les autres prêtres, la hiérarchie, avec les laïcs en responsabilité, avec les paroissiens....

Quelles approches du coaching pour accompagner le prêtre dans son métier vocationnel ?

Nous sommes partisans d'un coaching dit « intégratif », dans lequel le coach intègre, puise dans différentes approches, celles qui lui semblent les plus adaptées à la situation rencontrée. Néanmoins, comme nous l'avons montré, nous avons une préférence pour un coaching « d'alignement de la personne » reposant sur l'approche des niveaux logiques, et sur une approche systémique permettant d'appréhender le prêtre dans son contexte.

Conditions de réussite dans la mise en œuvre, limites et perspectives

L'approche systémique amène à se poser la question du public concerné par le coaching et l'articulation entre une ou des démarches d'accompagnement individuel de prêtres et un accompagnement collectif. Il existe le risque que les changements d'attitude du prêtre résultant de la démarche de coaching créent des crispations, des réactions dans son entourage. Faut-il limiter le coaching aux seuls prêtres ou l'étendre aux laïcs en responsabilité ecclésiale ? Faut-il se limiter à des accompagnements individuels ou faut-il en parallèle envisager des accompagnements collectifs abordant par exemple la question du « travailler ensemble au service de la mission », impliquant prêtres et laïcs ?

Dès lors ne faut-il pas intégrer ces coachings individuels dans une démarche plus globale à placer sous la responsabilité et la conduite des instances hiérarchiques ecclésiales ? Autrement dit, il s'agirait d'inscrire le coaching dans une véritable démarche de ressources humaines globale au niveau du diocèse, au niveau des secteurs paroissiaux, concernant aussi bien les prêtres que les laïcs. A cet égard, nous n'entendons pas « imposer » le coaching comme « le remède » ou « l'outil » miracle qui à lui seul permettrait un développement harmonieux du prêtre dans l'accomplissement de sa mission dans une relation apaisée et efficace avec les autres acteurs de la mission. Une démarche globale de gestion des ressources humaines s'appuie nécessairement sur un ensemble d'outils, comprenant notamment le coaching.

Coaching, formation initiale et formation continue du prêtre

Se pose enfin la question du bon moment pour recourir à cette approche. Faut-il attendre que le prêtre soit en situation de burn-out ? Combien de burn-out, de « démission », voire de suicides de prêtres pour déployer ce type de dispositif dans un diocèse, une structure locale ? Nous osons ce parallèle audacieux : combien de blessés ou de morts sur une route pour décider d'imposer une limitation de vitesse, modifier un carrefour, ajouter un stop ou un feu ?

Dans l'absolu, le coaching est d'abord un outil de développement personnel et professionnel qui devrait être un des outils utilisés dès la formation initiale du prêtre au séminaire, mais également dans des moments clés de son ministère. Mais il peut aussi avoir un rôle « curatif » pour aider les prêtres ou les laïcs en responsabilité ecclésiale dans des situations difficiles.

Conclusion

Afin de soutenir la vocation des prêtres qui ont répondu à l'appel du Seigneur pour le servir dans son Eglise, il nous paraît aujourd'hui décisif de proposer un dispositif d'accompagnement spécifique. Cet accompagnement cherche à articuler la dimension professionnelle et la dimension vocationnelle sans opposer l'une à l'autre mais en permettant à l'une de féconder l'autre. Cela vise à l'alignement du prêtre entre les dimensions les plus hautes de son être et ses composantes les plus incarnées. Mais également, cela passe par la prise au sérieux de l'environnement dans lequel évolue cette personne. Nous souhaitons que

la rencontre entre le prêtre et le coach ne reste pas un cas isolé cherchant à répondre à un besoin de développement personnel du prêtre, mais qu'il constitue un dispositif fructueux au service de la croissance de l'Eglise dans sa mission.

Christophe Marmorat, 43 ans, coach diplômé de l'université de Paris VIII, consultant en conduite du changement, étudiant en théologie.

Père Marc Fassier, 37 ans, prêtre du diocèse de Saint-Denis-en-France, délégué diocésain à la formation permanente, doctorant en théologie dogmatique à l'Institut Catholique de Paris.