

## Est-il légitime de recourir à des techniques de management dans l'Église ?

Les notes de cet article sont disponibles sur le site Internet de l'AEP : [www.aep.cef.fr](http://www.aep.cef.fr)

« Et la sanction ? » Telle fut la première réaction de cadres dirigeants lorsque je leur ai partagé l'ébauche de cette réflexion. Comme si dans l'entreprise, la sanction de celui qui n'a pas atteint les objectifs qui lui ont été assignés par sa hiérarchie, était l'élément le plus significatif du management contemporain. En dehors des décisions prises par les tribunaux ecclésiastiques, la sanction n'est pas le premier mot qui vient à l'esprit lorsque se pose la question du management dans l'Église. Pourtant, elle-même est bien soumise à un jugement, mais d'un autre ordre. Il porte sur sa fidélité à la mission ou à des objectifs non chiffrables qu'elle reçoit de son Seigneur : « *Allez dans le monde entier. Proclamez la Bonne Nouvelle à toute la création.* <sup>1</sup> » Ultimement, mais en prenant en compte l'épaisseur humaine, c'est ce jugement qui permet d'évaluer la possibilité de transposer dans la vie de l'Église, des techniques de management élaborées dans l'entreprise.

### Des sociétés humaines complexes

À première vue tout sépare l'entreprise, « *organisation de production de biens ou de services à caractère commercial* <sup>2</sup> », de l'Église, peuple de Dieu, « *signe et moyen que Dieu se donne pour opérer l'union intime avec [lui] et l'unité de tout le genre humain* <sup>3</sup> ». Différences d'objectifs, d'organisation, de contraintes, de moyens, etc. Les éléments de différenciation ne manquent pas, mais l'une et l'autre ont aussi en partage de constituer des réalités humaines complexes <sup>4</sup>. « *L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une "société de capital" ; elle est en même temps une "société de personnes", dans laquelle entrent de différentes manières et avec des responsabilités spécifiques ceux qui fournissent le capital nécessaire à son activité et ceux qui y collaborent par le travail.* <sup>5</sup> »

Même sous cet angle de constituer une société humaine, d'autres différences apparaissent, en particulier au plan des motivations. L'Église bénéficie d'une situation où ses acteurs ont d'autres motivations que les entreprises qui peinent, aujourd'hui plus qu'hier, à motiver des personnes plus soucieuses de leur épanouissement ou de leur accomplissement personnel, que de leur participation aux résultats. Là où des salariés pouvaient être fiers de faire carrière dans une entreprise en raison de ses valeurs, ils envisagent aujourd'hui autrement leur rapport à l'entreprise à laquelle ils « louent une part de leur temps » pour en investir le produit ailleurs, dans la vie associative, familiale, culturelle, sportive, etc <sup>6</sup>. C'est pourquoi les techniques de management qui agissent sur la motivation en établissant des objectifs à atteindre dans un environnement institutionnel et en associant un salaire, éventuellement des primes, à leur réalisation, apparaissent peu pertinentes dans la vie de l'Église. Elles ne prennent pas en compte sa spécificité.

Recourir dans l'Église à des techniques de management forgées pour les entreprises ne va pas donc de soi tant ces mondes sont hétérogènes l'un à l'autre. Comment justifier l'usage de techniques de management élaborées pour des sociétés commerciales ? Pourtant, cette réalité commune de constituer l'une et l'autre des « sociétés de personnes hiérarchique-

ment organisées », les rapproche lorsqu'il s'agit de chercher la place qui revient à chacun, dans un environnement complexe où les personnes grandissent et se développent comme sujets autocrates<sup>7</sup> dans un monde pluraliste et multi-référentiel.

### **Des préoccupations communes : l'organisation et la motivation**

En effet, le « *management*<sup>8</sup> », c'est-à-dire la « *mise en œuvre et la coordination des fonctions et des personnes qui remplissent ces fonctions de façon à atteindre un but donné*<sup>9</sup> », organise le monde du travail d'une manière qui n'est pas entièrement étrangère aux préoccupations de l'Église qui développe désormais une activité salariée ou bénévole pour des permanents. Certes, elle la vit autrement et avec des objectifs qui lui sont propres, en articulant une réalité complexe, à la fois spirituelle et institutionnelle.

*« Le Christ, unique Médiateur, a établi et soutient sans cesse ici-bas sa sainte Église, qui est une communauté de foi, d'espérance et de charité, comme un organisme visible par lequel il répand sur tous la vérité et la grâce. Mais la société constituée d'organes hiérarchiques et le Corps mystique du Christ, le groupement visible et la communauté spirituelle, l'Église terrestre et l'Église déjà pourvue des biens célestes ne doivent pas être considérés comme deux entités ; ils constituent bien plutôt une seule réalité complexe formée d'un élément humain et d'un élément divin. »<sup>10</sup>*

### **Une transposition critique au regard de la mission de l'Église**

Pour utiliser des techniques de management, la question qui se pose aux responsables dans l'Église est de critiquer le rapport des techniques de management aux objectifs commerciaux visés, avant de les transposer dans la vie de l'Église. Pour chacun des champs d'exercice du management, celui des activités, celui des personnes et celui des évolutions à anticiper, le rapport des techniques de management aux objectifs renvoie à l'idée fondamentale que l'Église se fait d'elle-même et de sa mission. Or, celle-ci est d'annoncer l'Évangile, de célébrer la réalisation du dessein de Dieu commencée dans la résurrection de Jésus de Nazareth et à déchiffrer les appels de son Esprit dans toutes les réalités humaines.

C'est sur ces objectifs et sur nul autre qu'elle sera jugée. L'usage de techniques de management ne peut donc relever dans l'Église d'une dynamique de production en vue d'objectifs chiffrés à atteindre. Ainsi, une paroisse ou un diocèse, un service diocésain ou national de pastorale ne sont pas une entreprise, mais l'une et l'autre sont soumis à des contraintes économiques et budgétaires<sup>11</sup>. L'évêque d'un diocèse, un vicaire général, un curé de paroisse, un laïc en mission ecclésiale ne sont ni des chefs d'entreprise, ni des directeurs de ressources humaines, mais les uns et les autres ont à diriger et accompagner des équipes d'hommes et de femmes engagés dans une mission commune. Un conseil épiscopal, un conseil presbytéral, un conseil économique ne sont pas un conseil d'administration, mais ils ont aussi à définir une vision commune, à prendre des décisions qui engagent l'avenir, à résoudre des situations conflictuelles, à nommer des responsables, etc. L'Église n'est certes pas une entreprise, mais pour réaliser la mission, l'expertise en humanité qu'elle revendique suppose de prendre en compte l'épaisseur humaine et son impact sur les relations humaines et sociales.

### **La participation à la mission commune, une dimension anthropologique incontournable**

Comme « société de personnes », l'Église n'est donc pas étrangère à la réalité professionnelle que les hommes et les femmes vivent dans le monde du travail, qu'il s'agisse de ceux qui travaillent en son sein, ou des chrétiens qui vivent leur activité professionnelle dans une entreprise en étant animé par l'Évangile. Si le ministère ordonné est un ministère confié et accepté pour toute sa vie, les laïcs en mission ecclésiale remplissent parfois une fonction entre deux séquences de vie professionnelle. Même en prenant en compte sa réalité sacramentelle, elle est donc, comme l'entreprise, concernée par la qualité des rapports humains et des rapports sociaux. Or ils sont aujourd'hui profondément affectés par les transformations qui marquent les sociétés contemporaines : nouveaux rapports au temps, à l'espace, à soi et aux autres. Comme les entreprises, l'Église est confrontée à cette nouvelle donne anthropologique. De ce point de vue, la référence à la foi, à la grâce ou à l'action de l'Esprit Saint parfois mobilisées, ne dispensent pas de prendre en compte l'épaisseur des médiations humaines et institutionnelles. La difficulté vient plutôt d'articuler ces éléments dans une mise en œuvre des techniques de management cohérente avec la mission de l'Église.

L'Église et l'entreprise ont besoin de pouvoir compter sur tout l'homme, sur sa motivation, sa capacité d'initiative, son intelligence des situations, sa créativité. D'un côté, les entreprises doivent absorber différents chocs qui affectent le rapport entre la personne et l'entreprise, choc de la mondialisation qui intensifie les exigences de la compétitivité économique, choc de la financiarisation qui affecte la valorisation de l'entreprise et, partant, sa stratégie de développement, ou encore choc de la révolution Internet qui transforme l'organisation des relations humaines et sociales.

Pour sa part, l'Église est confrontée à un dilemme d'un autre ordre : intégrer les orientations prises par le concile Vatican II dans *Lumen Gentium*, le document sur l'Église. En effet, les Pères du Concile ont corrigé une conception de l'Église devenue trop juridique, hiérarchique et verticale en la complétant par une vision plus participative qui s'exprime à travers l'émergence de la notion de « communion » et la mise en place ou le développement d'instances comme les synodes, les conseils paroissiaux, le collège des évêques autour du Pape.

Ainsi, pour des raisons différentes, mais parce que les activités de l'une et de l'autre nécessitent la participation des êtres humains au développement d'une mission commune, l'Église et l'entreprise sont, chacune dans leur champ d'activités, soucieuses de la qualité de cette participation. Elles cherchent à l'améliorer, en développant les éléments d'une culture plus participative ou horizontale pour compléter les excès rigides d'une culture trop hiérarchique ou verticale, même si l'Église a toujours su conserver une capacité d'adaptation à travers les congrégations religieuses<sup>12</sup>.

Au centre de ce dilemme, se pose la question de la place de la personne humaine, la qualité de vie des salariés, leur participation aux processus de prise de décision, leur capacité à donner du sens à leur fonction dans l'organigramme de l'entreprise, la reconnaissance de leur contribution à ses résultats.

*« Dans les entreprises économiques, ce sont des personnes qui sont associées entre elles : c'est-à-dire des êtres libres et autonomes, créés à l'image de Dieu. Aussi, en prenant en*

*considération les fonctions des uns et des autres, propriétaires, employeurs, cadres, et en sauvegardant la nécessaire unité de direction, il faut promouvoir, selon des modalités à déterminer au mieux, la participation active de tous à la gestion des entreprises (7). Et, comme bien souvent ce n'est déjà plus au niveau de l'entreprise, mais à des instances supérieures, que se prennent les décisions économiques et sociales dont dépend l'avenir des travailleurs et de leurs enfants, ceux-ci doivent également participer à ces décisions, soit par eux-mêmes, soit par leurs représentants librement choisis.*<sup>13</sup> »

### **Des techniques au service de la participation à l'œuvre commune**

Sous cet angle de la participation à l'œuvre commune, les techniques de management mises au point dans le contexte du monde du travail pour favoriser la participation des salariés au projet de l'entreprise, peuvent se révéler non seulement légitimes, mais utiles dans le contexte de la vie de l'Église. Elles tiennent ici à leur capacité à servir la qualité de la participation des hommes au projet de l'entreprise sans que cette participation ne soit instrumentalisée à seule fin de résultats financiers. Le raisonnement peut ici être transposé à la vie de l'Église qui répond à la mission qu'elle a reçue. Les techniques de management sont légitimes lorsqu'elles permettent au salarié de développer son potentiel humain inaliénable, pour contribuer aux objectifs industriels de l'entreprise. Elle disparaît dès qu'ils sont utilisés à d'autres finalités au regard desquelles l'homme n'est envisagé que comme moyen d'atteindre des objectifs économiques ou financiers. Au début des années 1960, le document conciliaire *Gaudium et spes* remarquait :

*« Aujourd'hui plus que jamais, pour faire face à l'accroissement de la population et pour répondre aux aspirations plus vastes du genre humain, on s'efforce à bon droit d'élever le niveau de la production agricole et industrielle, ainsi que le volume des services offerts. C'est pourquoi il faut encourager le progrès technique, l'esprit d'innovation, la création et l'extension d'entreprises, l'adaptation des méthodes, les efforts soutenus de tous ceux qui participent à la production, en un mot tout ce qui peut contribuer à cet essor. Mais le but fondamental d'une telle production n'est pas la seule multiplication des biens produits, ni le profit ou la puissance ; c'est le service de l'homme : de l'homme tout entier, selon la hiérarchie de ses besoins matériels comme des exigences de sa vie intellectuelle, morale, spirituelle et religieuse ; de tout homme, disons-nous, de tout groupe d'hommes, sans distinction de race ou de continent. C'est pourquoi l'activité économique, conduite selon ses méthodes et ses lois propres, doit s'exercer dans les limites de l'ordre moral (2) afin de répondre au dessein de Dieu sur l'homme (3).*<sup>14</sup> »

Depuis la rédaction de ce texte, « Les trente Glorieuses » ont laissé place à la crise, mais le diagnostic n'en a pris que plus d'acuité. Des études sur le degré de satisfaction des personnels, sur la souffrance au travail donnent une idée de la complexité du rapport de l'homme à son environnement professionnel en raison des multiples paramètres humains et entrepreneuriaux à prendre en compte et à tenir ensemble. Selon les écoles de pensée, les dirigeants ou les acteurs, une même ressource sera utilisée dans un sens légitime ou illégitime au regard de la mission de l'Église. Mais au plan de l'Église comme « société de personnes », le critère de légitimité applicable dans le cadre de l'entreprise, ne l'est pas moins dans celui d'un diocèse ou d'une paroisse, également employeur<sup>15</sup>. Le danger vient alors moins de la pression venue des impératifs de compétitivité ou des exigences de croissance des résultats à court terme

décidées par des actionnaires, que de la difficulté à mettre en place des pratiques participatives dans une institution marquée par les excès d'une culture hiérarchique et confrontée à une évolution des références religieuses dans la société contemporaine <sup>16</sup>.

### Des protocoles transposés dans l'Église

Depuis 2001, les groupes d'analyse des pratiques professionnelles dans l'Église <sup>17</sup> ont transposé un protocole qui s'inspire des groupes Balint. Dans le secteur de la santé puis dans celui de l'éducation, en travaillant sur le récit d'une des personnes impliquées dans la situation qu'elle rapporte, il met l'accent sur les relations entre les personnes concernées par la situation. Il se révèle comme un outil utile pour démêler les nœuds relationnels qui affectent l'activité médicale ou éducative. Dans la vie de l'Église, ce protocole a été mis en œuvre dans des champs aussi divers que la pastorale scolaire, la pastorale universitaire, la pastorale des funérailles dans ces nouveaux lieux que sont les crématoriums, la problématique de l'appel dans un secteur pastoral. Appliquée à des situations où les objectifs fixés ont été atteints et à des situations où les acteurs étaient pris dans des « sacs de nœuds » inextricables, l'utilisation de ce protocole a mis à jour un certain nombre de difficultés récurrentes que rencontrent les acteurs : écart entre l'organigramme et la réalité des rapports humains et sociaux dans les services, flou des lettres de mission, solitude amplifiée par l'absence d'évaluation et de temps de régulation, etc.

Pour accompagner l'évolution culturelle que connaît l'Église catholique en France, certaines techniques développées dans l'entreprise se révèlent précieuses pour sensibiliser sur différentes manières de « *mettre en œuvre et coordonner des fonctions et des personnes qui remplissent ces fonctions de façon à atteindre un but donné* <sup>18</sup> ». Qu'il s'agisse de différentes manières de travailler en équipe et de faire équipe, de travailler la motivation des personnes, d'aborder les conflits, de travailler sur l'harmonisation des représentations dans l'Église, des processus d'analyse sont non seulement légitimes mais nécessaires pour explorer et résorber les résistances liées à la complexité humaine et institutionnelle. Sur ce terrain, la seule référence à la mobilisation de la grâce, action de l'Esprit Saint, apparaît naïve, si on ne prend pas en compte la double complexité humaine et institutionnelle qui affecte aussi la vie d'une paroisse, d'un diocèse ou d'un mouvement. Pour aborder cette réalité complexe d'une société de personnes, les processus d'analyse des relations ou de travail sur les motivations mis en place dans d'autres contextes aident à prendre la mesure de l'épaisseur humaine et à dénouer les nœuds qui bloquent la vitalité pastorale de tel établissement, de tel secteur pastoral ou diocèse.

Sous cet angle de l'Église comme société de personnes, les techniques de management forgées dans l'entreprise acquièrent une légitimité, si nous critiquons leur rapport de dépendance avec les exigences de la compétitivité et si nous rapportons les exigences d'un management attentif à l'épaisseur humaine, à la mission que dans les appels de l'Esprit Saint, l'Église reçoit de son Seigneur.

**François PICART, prêtre de l'Oratoire,**

auteur avec Catherine Lapoute-Ramacciotti de l'ouvrage : *Analyser les pratiques professionnelles dans l'Église*, Editions de l'Atelier, 2011.

Les notes de cet article sont disponibles sur le site Internet de l'AEP : [www.aep.cef.fr](http://www.aep.cef.fr)