

L'ÉGLISE CATHOLIQUE ET SES ÉVÊQUES À L'HEURE DE LA STRATÉGIE ET DU MANAGEMENT

TÉMOIGNAGE

Peut-on gérer un diocèse comme on gère une entreprise ? Non, puisqu'un évêque doit remplir une mission spirituelle, au-delà de son management temporel, et qu'il a des comptes à rendre... aussi à Dieu ! Mais comment s'y prendre pour relancer une « affaire » qui voit le nombre de baptêmes, de mariages religieux, de pratiquants et de vocations sacerdotales s'effondrer ? Comment un évêque va-t-il équilibrer ses comptes, quand d'un côté le denier du culte diminue et que, de l'autre, les dépenses liées à l'immobilier représentent jusqu'au quart du budget d'un diocèse ? L'Église va être amenée à faire des choix et à professionnaliser son fonctionnement. Mais est-ce à dire qu'elle va perdre son âme ?

Par **François MAYAUX**, PROFESSEUR À L'ÉCOLE DE MANAGEMENT DE LYON, DIRECTEUR DE LA SOCIÉTÉ ALTERIA (*) ET MONSIEUR **Laurent ULRICH**, ARCHEVÊQUE DE CHAMBÉRY, PRÉSIDENT DU CONSEIL POUR LES AFFAIRES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET JURIDIQUES, DE LA CONFÉRENCE DES ÉVÊQUES DE FRANCE.

Sans vouloir copier le fonctionnement des entreprises, l'appropriation de certaines méthodes de management peut aider un évêque dans sa mission, qui s'avère aujourd'hui de plus en plus complexe. Cet article écrit par deux auteurs, respectivement évêque et professeur-consultant en management, propose un modèle stratégique adapté aux missions, aux valeurs, et aux particularités de fonctionnement d'un diocèse.

Le titre de cet article peut sans doute entraîner du scepticisme, voire une certaine suspicion. L'Église serait-elle en si mauvais état, pour en être réduite à appeler au

secours des techniques de management ? Ne risque-t-elle pas de perdre son âme, à vouloir singer les entreprises ? « Rendez à César ce qui est à César et à Dieu ce qui est à Dieu » (Luc 20, 20) : ce passage bien connu de l'Évangile peut être interprété superficiellement comme un appel, pour l'Église, à mettre de côté des raisonnements humains et temporels afin de se concentrer uniquement sur l'essentiel : l'annonce de la Bonne Nouvelle. Et puis, le développement spectaculaire de l'Église depuis 2000 ans ne doit rien, *a priori*, à la mise en place de stratégies délibérées, ni à des méthodes de management qui ne peuvent se prévaloir au mieux que d'un siècle d'existence. De toute façon, aborder ce thème consiste à affronter par avance un double préjugé négatif : si l'Église ne tient pas compte des tech-

(*) Contact : François Mayaux, École de Management de Lyon, 23 avenue Guy de Collongue, 69130 Écully – France – mayaux@em-lyon.com

niques modernes, elle sera accusée de s'enfermer dans une tour d'ivoire et taxée de passéisme et de mauvaise gestion ; à l'inverse, si elle cherche à professionnaliser son fonctionnement, on aura vite fait de la soupçonner de mercantilisme et de perte de foi.

Conscients de la difficulté de la tâche, nous voulons en premier lieu affirmer la double conviction qui nous anime.

Il s'agit tout d'abord de refuser une attitude mimétique visant à copier sans clairvoyance des fonctionnements d'entreprises. On ne peut réduire le rôle d'un évêque à celui d'un dirigeant d'entreprise, ni son action à celle d'un « stratège-manager ». L'esprit de communion et de service doit dominer, et les lignes du droit canonique sont souvent bien éloignées de celles du droit des affaires ! Comme le déclarait M^{gr} Jean-Pierre Ricard dans son discours de clôture de l'Assemblée plénière des évêques à Lourdes, en 2003 : « La vitalité de notre Église ne repose pas d'abord sur des stratégies pastorales, les plus élaborées soient-elles, mais sur sa capacité à accueillir cette action du Christ, à la signifier et à la servir ».

Mais nous considérons également que l'appropriation pertinente de certaines méthodes de management peut aider un évêque dans sa mission, qui s'avère aujourd'hui de plus en plus complexe. L'Église ne peut rester indifférente à des outils lui permettant de gérer plus efficacement son patrimoine et ses ressources humaines. Elle ne peut ignorer des techniques lui permettant de mieux communiquer. Elle ne peut refuser des cadres de référence conceptuels favorisant une prise de conscience plus claire des enjeux auxquels elle se trouve actuellement confrontée. L'Église est aussi une institution, une organisation humaine, qui a sans cesse besoin d'améliorer ses modes de fonctionnement. Cette recherche d'amélioration doit bien sûr se faire dans le respect des valeurs évangéliques. Nous pensons même que la manière de poser et de régler des aspects temporels peut être porteuse d'un sens pastoral.

Dans un premier temps, nous décrirons brièvement le contexte dans lequel évolue l'Église catholique en France. Nous présenterons ensuite un modèle stratégique adapté à la réalité spécifique de l'Église sur un territoire, c'est-à-dire au niveau d'un diocèse. Nous nous interrogerons alors sur l'état d'avancement des pratiques ecclésiales dans ce domaine. Nous concluons en proposant une synthèse et en dessinant des perspectives pour l'avenir.

UN CONTEXTE DIFFICILE MAIS NUANCÉ

Si on tente d'analyser le contexte dans lequel se déploie l'action de l'Église catholique en France, le constat est de prime abord particulièrement défavorable. Ainsi, même si 66 % des Français se déclarent encore catholiques, moins de 7 % peuvent être considérés comme

des pratiquants réguliers, allant à la messe au moins une fois par semaine. Le nombre de baptêmes a baissé de 14 % entre 1993 et 2003, celui des mariages religieux de 23 %, et celui des confirmations de 38 %. De nombreux sociologues et analystes se plaisent à constater la déchristianisation, la sécularisation et la laïcisation de notre société (1).

Des prises de position de l'Église (notamment sur la sexualité et la famille) sont fréquemment caricaturées. Quelques affaires douloureuses de pédophilie impliquant des membres du clergé suscitent des controverses médiatisées à l'excès. De nouveaux courants spirituels (malgré certaines dérives, notamment sectaires) semblent parfois mieux adaptés aux attentes de notre temps. La liberté personnelle (et ses dérivées sémantiques et idéologiques : libéralisation et libéralisme), considérée comme vertu cardinale, a du mal à s'accommoder des exigences de la foi. Entre individualisme de principe et communautarisme de repli, le chemin est bien étroit.

Sur le plan financier, la situation s'avère également difficile. À l'occasion d'une session de formation nationale en mars 2003 rassemblant les économistes diocésains, les résultats d'une étude intégrant les comptes de trente diocèses de France ont été présentés. Cette session s'étant déroulée à Valpré (Écully-69), le diocèse « moyen » incarnant ces trente diocèses (représentant au total environ 19 millions d'habitants) a été surnommé « diocèse de Valpré ».

Les résultats financiers de ce diocèse « moyen » s'avèrent particulièrement éloquentes :

« Valpré » : diocèse moyen (620 560 habitants)	En K €
Résultat d'exploitation	-811
Résultat financier	180
Résultat exceptionnel	554
Résultat de l'exercice	-77

Tableau 1 : La situation financière difficile des diocèses français

Loin de l'image d'une Église riche, les diocèses connaissent généralement un déficit d'exploitation extrêmement significatif. Heureusement, les résultats financiers et les résultats exceptionnels (principalement les legs et donations) parviennent presque à rétablir l'équilibre budgétaire. Mais on comprend la fragilité d'une telle situation dépendante de nombreux aléas, comme une

(1) Ces termes, souvent utilisés comme synonymes, renvoient en fait à des réalités sociologiques différentes. On pourra lire avec profit l'analyse à la fois historique et philosophique du Père VALADIER (1987), dans son livre au titre évocateur : *L'Église en procès : catholicisme et société moderne*. Le chapitre premier, intitulé « Procès de la sécularisation », est particulièrement éclairant.

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Total d'accord	Pas tellement d'accord	Pas d'accord du tout	Total pas d'accord	Sans opinion
L'Église joue un rôle important auprès des pauvres et des plus démunis	35 %	34 %	69 %	20 %	9 %	29 %	2 %
Dans notre société, l'Église joue un rôle essentiel de lien social entre les personnes	23 %	36 %	59 %	23 %	14 %	37 %	4 %

Tableau 2 : Le rôle social de l'Église est bien perçu

mauvaise conjoncture boursière ou une baisse des legs, ressource par nature aléatoire. La ressource d'exploitation principale d'un diocèse est constituée par le Denier de l'Église, cette grande collecte annuelle destinée essentiellement à couvrir les « frais de personnel » d'un diocèse : traitement des prêtres et rémunération des salariés laïcs. Or, il faut bien constater que 10 % seulement des personnes qui se reconnaissent catholiques participent au Denier de l'Église.

Cependant, ce contexte défavorable est éclairé par des signes d'espérance. Par exemple, une enquête récente (MAYAUX, 2003) montre que les Français perçoivent généralement le rôle important que joue l'Église dans la société (cf. tableau 2).

De nombreux acteurs marquants sur le terrain social et bénéficiant d'une grande popularité dans l'opinion sont d'ailleurs des personnalités religieuses. Il suffit de penser à l'Abbé Pierre, à Soeur Emmanuelle, ou au Père Devert, fondateur d'Habitat et Humanisme.

Des gestes forts, comme le rassemblement de responsables religieux autour du Pape Jean-Paul II à Assise, ou les déclarations de repentance par rapport à certains comportements du passé, ont contribué à donner de l'Église une image plus ouverte et tolérante. Son engagement pour la paix et pour le respect et la dignité de la personne, dans toutes ses dimensions et à toutes les étapes de sa vie, permet à l'Église de disposer d'une parole légitime et écoutée sur les plans social, politique, économique et éthique. Ainsi, le centenaire des Semaines sociales (carrefour de réflexion animé par des chrétiens) a réuni à Lille, en septembre 2004, environ 4 800 participants sur le thème de « L'Europe : une société à inventer », autour de 85 experts ou témoins de renom venant du monde entier. Il est également frappant de constater le succès rencontré par des sessions de réflexion et de discernement organisées par des congrégations et mouvements catholiques auprès de responsables économiques.

Certaines communautés chrétiennes (au niveau de paroisses ou de mouvements) expérimentent une nouvelle vitalité qui interpelle de nombreuses personnes en recherche de sens et de repères. Le dynamisme des

Églises locales en Afrique, en Asie, ou en Amérique du Sud relativise fortement des analyses contingentes à la France et au monde dit occidental.

Depuis la loi de séparation des Églises et de l'État, dont le centenaire a été célébré en 2005, ce sont bien les fidèles qui parviennent à subvenir aux besoins de leur Église. À ce niveau, la France figure parmi les exceptions. En effet, dans les pays riches, les Églises sont souvent soutenues par les États et, dans les pays pauvres, c'est la solidarité internationale et l'appui de Rome qui permettent aux Églises locales d'aller de l'avant. Dans notre pays, les cinq ressources principales d'un diocèse proviennent toutes de la générosité des fidèles : Denier de l'Église, quêtes, offrandes de messe, offrandes pour les grandes cérémonies (le casuel), legs et donations. Cette situation particulière conduit l'Église de France à expérimenter la nécessité, à la fois spirituelle et économique, de devoir toujours solliciter, attendre, demander, et espérer. Elle l'oblige également à améliorer toujours davantage sa communication financière. Elle montre enfin les capacités de mobilisation et de solidarité dont font preuve les catholiques de France. Le « Baromètre de la générosité » de la Fondation de France met d'ailleurs en évidence que la propension à donner est fortement corrélée avec l'appartenance et la pratique religieuse. Ainsi, parmi les 29 % des Français ayant fait un don en mars-avril 2002, 67 % se déclaraient catholiques. Entre mai 2003 et mai 2004, 59 % des catholiques pratiquants réguliers ont réalisé au moins un don (de quelque nature que ce soit) contre 41 % aussi bien pour les catholiques non pratiquants que pour les personnes se déclarant athées.

Cette description du contexte dans lequel évolue l'Église mériterait certes d'être approfondie. Mais elle dessine déjà un bilan nettement plus contrasté qu'il n'y paraissait. Les stratégies diraient que les contraintes et les opportunités de l'environnement ont tendance à s'équilibrer. C'est en tout cas dans ce contexte général exigeant qu'un diocèse doit définir et conduire une stratégie.

PROPOSITION D'UN MODÈLE STRATÉGIQUE

Nous notions dès l'introduction de cet article que l'Église ne doit pas se contenter de copier des méthodes d'entreprises. Il lui faut concevoir des modèles spécifiques adaptés à ses missions, à ses valeurs, et à ses particularités de fonctionnement. Notre contribution dans cet article est la proposition d'un modèle stratégique diocésain, présenté ci-dessous :

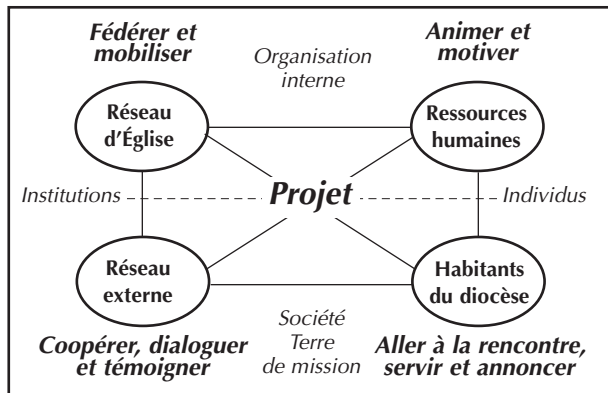


Figure 1 : Modèle stratégique adapté à un diocèse

Ce modèle s'articule autour de deux éléments principaux :

- *Le projet du diocèse* figure au cœur de ce modèle car il est, tout à la fois : le cadre de référence obligé des actions, le gardien de la cohérence, le point de départ précisant le sens et la finalité que doivent servir toutes les initiatives prises. Ce projet est fréquemment plus implicite que formalisé, ce qui ne favorise pas son identification par l'ensemble des acteurs concernés. Plusieurs diocèses ont tenté de l'explicitier davantage, en prenant parfois appui sur des démarches synodales, et en se référant souvent au travail publié par les évêques de France en 1996 : « Lettre aux catholiques de France : proposer la foi dans la société actuelle ». L'élaboration d'un tel projet doit, en tout cas, s'appuyer sur un diagnostic précis et détaillé de la situation du diocèse dans son environnement, afin de pointer les enjeux particuliers.

- La mise en évidence de *quatre enjeux stratégiques majeurs* complète le modèle. Ces enjeux, qui ne sont ni de même nature, ni nécessairement de même importance, se réfèrent à quatre groupes d'acteurs se distinguant selon deux dimensions : institutions versus individus, organisation interne versus société (externe).

Ce sont ces quatre enjeux que nous allons maintenant explorer. Leur ordre de présentation n'est pas le fruit du hasard : un évêque se préoccupe d'abord du Peuple auprès duquel il est envoyé. Nombreux sont d'ailleurs les nouveaux évêques à consacrer la première année de présence dans leur diocèse à rencontrer les communautés, à écouter et à comprendre. Un temps d'imprégnation dont manquent bien souvent les nouveaux managers en entreprise...

Les habitants du diocèse : aller à la rencontre, servir et annoncer

La Bonne Nouvelle doit être annoncée à tous, sans exception. Néanmoins, dans un double souci d'efficacité et de respect des personnes, cette annonce ne s'effectuera pas de la même manière selon les caractéristiques des interlocuteurs visés. À ce niveau, un diocèse peut s'inspirer utilement des méthodes du *marketing*, et notamment des techniques de segmentation et de ciblage. L'utilisation de ce mot, *marketing*, peut sembler choquante dans un contexte ecclésial, du fait de ses connotations mercantiles persistantes. Mais l'élargissement du *marketing* à d'autres champs que celui des entreprises depuis plus de 35 ans (KOTLER et LEVY, 1969) a montré que, dans le respect de leurs valeurs, des organisations à but non lucratif pouvaient s'approprier une démarche leur permettant de mieux concevoir et gérer les relations avec leurs différents publics. Ainsi, la communication et les propositions d'un diocèse pourront tenir compte de différents critères de segmentation :

- Segmentation selon les convictions religieuses : catholiques pratiquants réguliers, catholiques pratiquants occasionnels, catholiques non pratiquants, croyants d'autres religions, personnes de conviction différente,...

- Segmentation selon les variables socio-économiques : âge, sexe, professions et catégories sociales,...

- Segmentation géographique : milieu rural ou urbain, éloignement par rapport à l'évêché,...

- Segmentation selon les états de vie : célibataires, mariés avec ou sans enfants, divorcés, veufs,...

- Segmentation comportementale : donateurs au Denier de l'Église, participants à des mouvements et services d'Église,...

Ce mode de raisonnement favorisera une réflexion stimulante permettant de n'oublier personne, de reconnaître et respecter les différences, d'envisager des démarches innovantes, tout en restant fidèle à la mission de l'Église. Un véritable « *marketing* de responsabilité » se dessine ainsi, facilitant un dialogue responsable et fertile avec tous.

Le réseau externe : coopérer, dialoguer et témoigner

L'Église doit se montrer attentive à son environnement local et entrer toujours davantage en dialogue avec les institutions civiles ou religieuses actives sur son territoire : préfecture, collectivités locales, autres confessions chrétiennes, autres religions et courants spirituels, monde économique et associatif... Sans volonté hégémonique mais dans un réel esprit de coopération et de service, ce dialogue s'avère nécessaire dès lors que des enjeux cruciaux concernant la société ou la personne humaine exigent la collaboration avec tous les hommes



© coll. Ribière/SIPA

Ainsi, même si 66 % des Français se déclarent encore catholiques, moins de 7 % peuvent être considérés comme des pratiquants réguliers, allant à la messe au moins une fois par semaine.

de bonne volonté (comme le rappellent les encycliques depuis *Pacem in Terris*, en 1963).

La parole de l'Église est attendue. Ses pasteurs doivent pouvoir la faire résonner en témoignant concrètement de leur foi. Une étude commanditée en 2006 par la Conférence des Évêques de France montre que nombreux sont les élus et les fonctionnaires à désirer que l'Église catholique s'investisse davantage dans les débats publics et soit plus présente dans le domaine social.

Les engagements de l'Église sont souvent à contretemps des modes ou des opinions dominantes, au-delà des clivages politiques habituels. Ainsi, les déclarations des évêques de France expriment sans équivoque le soutien aux plus faibles (« l'option préférentielle pour les pauvres »). De même, l'enseignement social de l'Église depuis plus de 100 ans (ULRICH, 2000), tout en reconnaissant la légitimité de la propriété privée, souligne avec force les obligations sociales liées à la production de richesse (« la destination universelle des biens »), et rappelle sans cesse les limites du libéralisme à ce niveau (LAURENT, 2003).

Pour faire entendre sa voix, l'Église de France doit encore progresser dans ses relations avec les médias, souvent suspectés de parti pris négatif à son égard. Elle peut aussi compter sur un nombre impressionnant de médias catholiques. La progression du tirage de *La Croix* et de nombreux autres supports presse, la réussite des radios chrétiennes comme Radio Notre-Dame ou le réseau RCF (Radios Chrétiennes en France), le lancement de la chaîne de télévision KTO (malgré ses difficultés de financement), illustrent le dynamisme de ces médias.

L'image d'un évêque enfermé dans son évêché, ou n'en sortant que pour de rares visites paroissiales, semble aujourd'hui totalement dépassée. Personnifiant l'Église dans son diocèse, sa mission de représentation extérieure et d'animation de réseaux devient essentielle. Mais cette mission n'est pas que locale. Grâce à une collaboration accrue entre les différents diocèses au niveau régional et au sein de la Conférence des Évêques de France, les prises de position et les initiatives nationales mais aussi internationales, se font plus nombreuses.

Les ressources humaines : animer et motiver

Ces ressources sont bien sûr spécifiques par rapport à celles d'une entreprise puisqu'elles s'appuient encore majoritairement sur l'engagement de clercs. À ce niveau, le problème principal est celui de la baisse des vocations sacerdotales. Entre 1993 et 2003, le nombre de prêtres en France est passé de 30 199 à 22 855 (soit une diminution d'un quart). Celui des séminaristes est passé de 1 172 en 1993 à 758 en 2004. Une des préoccupations essentielles d'un évêque est donc d'encourager les vocations. Il se doit aussi d'être proche des prêtres de son diocèse, dans un esprit de communion, de soutenir leurs initiatives, mais aussi de comprendre leurs difficultés et leur fatigue face à des tâches et à des responsabilités de plus en plus lourdes.

Avec la diminution du nombre de prêtres, l'Église a fait appel à des salariés, que leur rôle soit essentiellement pastoral (animateurs laïcs en pastorale notamment) ou principalement administratif. Parmi les nombreux enjeux à ce niveau, deux nous semblent devoir être particulièrement soulignés.

Le premier point concerne la professionnalisation. Les missions confiées aux salariés laïcs s'avèrent plus complexes et exigeantes. Il suffit, par exemple, de penser à la fonction d'économiste diocésain qui se situe maintenant à un niveau sensiblement équivalent à celui d'un directeur administratif et financier, voire d'un secrétaire général, dans une entreprise. La formation professionnelle devient ainsi une obligation. Plus généralement, les diocèses doivent mettre en place un véritable management de leur personnel. Cette évolution conduit notamment à s'interroger sur la clarification de la fonction de direction des ressources humaines dans un diocèse. Le nombre croissant de salariés, mais aussi la diversité des structures employeuses (l'évêché, les paroisses, les mouvements et services diocésains...), rendent en effet cette fonction particulièrement diffuse et conduit souvent à un manque de cohérence d'ensemble, voire à un manque de justice.

Le second point concerne la question des salaires, qui fait encore largement débat dans l'Église. Certains considèrent en effet que le salaire doit davantage être considéré comme un dédommagement, les laïcs devant nécessairement accepter des sacrifices financiers lorsqu'ils sont appelés au service de l'Église. D'autres estiment, au contraire, que l'Église doit proposer des salaires décents pour pouvoir recruter et fidéliser des personnes compétentes. Ce débat n'est certes pas réservé à l'Église, puisque de nombreuses autres associations (notamment humanitaires) le rencontrent. Mais il est renforcé par la dimension sacrificielle propre à l'Église et, peut-être, par la difficulté à parler sereinement d'argent dans ce contexte (voir ROUET, 2003).

L'Église se caractérise également par l'importance du bénévolat. Le terme bénévole est d'ailleurs d'origine ecclésiastique. Cette ressource est vitale pour tous les diocèses qui, sans l'apport de milliers de bénévoles, ne

pourraient pas assurer leurs missions. Il reste que l'Église de France se trouve ici confrontée à de grands défis : comment assurer la relève des bénévoles actuels souvent âgés alors que les différentes structures d'Église n'attirent plus qu'environ 7 % des bénévoles en France ? Comment leur proposer des activités valorisantes et utiles ? On pourrait ainsi parler d'une nécessaire professionnalisation du bénévolat, qui implique sans doute la désignation d'un responsable diocésain chargé de stimuler et de coordonner les efforts à ce niveau.

Enfin, comme beaucoup d'associations (voir MAYAUX, 1999), un diocèse rencontre la difficulté de faire travailler ensemble bénévoles et salariés. Un des enjeux essentiels consiste donc, dans le cadre d'une tension dynamique et positive, à faire travailler ensemble des équipes marquées *a priori* par des clivages en termes de statuts et d'engagements : clercs/laïcs, bénévoles/salariés. Ce travail doit s'effectuer dans une véritable recherche d'unité, respectueuse des différences et des diversités. C'est à ce niveau que l'Église devrait être capable de pratiques exemplaires, signes d'un management nouveau marqué par les valeurs évangéliques. Il faut bien reconnaître que le chemin est encore long pour y parvenir.

Le réseau d'Église : fédérer et mobiliser

La réalité de l'Église dans un diocèse ne se résume pas aux différents acteurs engagés au sein des paroisses ou des services diocésains. D'autres organismes ou communautés sont également largement impliqués : établissements catholiques, congrégations, mouvements... À ce niveau, le problème se pose des liens plus ou moins formalisés avec l'évêché. On doit noter ici la différence entre une conception juridique classique (chacune des écoles catholiques est par exemple juridiquement indépendante) et une vision canonique (les écoles catholiques relèvent toutes de la responsabilité canonique de l'évêque). Ce problème du « périmètre canonique » soulève de nombreuses questions pratiques, parfois délicates. Certains diocèses se situent davantage dans une tradition centralisatrice alors que d'autres privilégient décentralisation et autonomie. Nos concitoyens ont du mal à y voir clair sur ce point, comme le montrent les résultats d'une étude réalisée en 2003 pour la Conférence des Évêques de France (cf. tableau 3).

À y regarder de plus près, cette situation n'est pas totalement propre à l'Église. Plusieurs publications récentes en stratégie d'entreprise soulignent en effet la difficulté à définir précisément les frontières d'une organisation (voir, par exemple, FOSS, 2001). Il reste que l'une des missions essentielles de l'évêque consiste à animer (quasiment au sens étymologique du terme : donner une âme) un réseau d'acteurs très divers. Mobiliser et fédérer ce réseau d'Église autour d'axes communs constitue

<i>Je vais vous citer des organismes. Dites-moi si, selon vous, ils appartiennent directement à l'institution de l'Église catholique en France...</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Ne sait pas/sans opinion</i>
Les paroisses et les diocèses	90 %	4 %	6 %
Les associations caritatives comme le Secours Catholique	60 %	35 %	5 %
Les congrégations de religieuses et de religieux	76 %	15 %	9 %
Les établissements scolaires de l'enseignement privé catholique	54 %	42 %	4 %
Les mouvements comme les Scouts de France	48 %	45 %	7 %

Tableau 3 : Un périmètre de l'Église difficile à cerner

un défi difficile à relever. Prenons un exemple concret pour illustrer cette difficulté : la campagne du Denier de l'Église est généralement lancée pendant le Carême, ce qui conduit à une certaine « concurrence » avec le CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement), qui organise sa propre collecte annuelle pendant la même période. Il s'agit donc de trouver des complémentarités et de susciter des synergies, tout en respectant des identités et des finalités particulières.

OÙ EN EST-ON ?

Le modèle présenté précédemment n'est pas une déclaration d'intention théorique. Il est le fruit d'échanges avec de nombreux évêques et il permet de formaliser les enjeux principaux auxquels ceux-ci se trouvent confrontés. Mais il est légitime de s'interroger sur l'état d'avancement des pratiques ecclésiales en termes de stratégie et de management, afin de mettre en évidence l'écart entre ces pratiques et le modèle.

Nous constaterons tout d'abord que l'adoption de ces méthodes par l'Église n'est pas le fruit d'une rupture, mais d'une révolution que nous qualifierons de tranquille, et qui s'est effectuée en deux étapes successives. Nous pointerons ensuite la difficulté, pour un évêque, de définir des priorités face à des enjeux multiples. Nous terminerons en mettant en évidence les questionnements actuels liés à la décentralisation traditionnelle de l'Église.

Une révolution tranquille en deux étapes

Le titre de ce paragraphe renvoie au constat que l'adoption des méthodes de management dans l'Église n'a pas donné lieu à une rupture brutale entre un « avant » et un « après ». On peut au contraire mettre en évidence une évolution progressive et

relativement sereine, à un rythme qui correspond davantage au temps de l'Église qu'à celui des entreprises !

Comme la plupart des associations, les associations diocésaines ont commencé cette évolution par la mise en place d'outils jugés incontournables : la comptabilité, la gestion, le droit, la fiscalité. Ces problématiques techniques se trouvent d'ailleurs renforcées dans l'Église, compte tenu des particularismes de son organisation et de l'existence de deux « juridictions » – le droit civil français d'une part, et le droit canonique universel de l'autre – parfois difficiles à concilier. Par exemple, les contrats de travail classiques (CDD ou CDI) ne prévoient pas de lettres de mission de 3 ou 5 ans, pourtant fréquentes dans l'Église.

Un autre domaine requiert également un grand professionnalisme. Il s'agit de l'immobilier. La prétendue richesse immobilière de l'Église est, on le sait, une illusion. En effet, un diocèse ne peut durablement, selon ses statuts, posséder d'immeubles de rapport. Il n'a le droit de posséder que les immeubles nécessaires à ses propres activités et ceux-ci génèrent des dépenses très importantes : réfections, mise aux normes, entretiens, impôts... N'oublions pas que plus de 2 000 églises construites depuis 1905 (loi de séparation des Églises et de l'État) sont à la charge des paroisses et des diocèses de France. Les différentes charges liées à l'immobilier représentent, en moyenne, un quart des dépenses d'un diocèse.

Cette complexité de gestion a conduit l'Église à faire appel à des salariés laïcs, compétents et disponibles. Ainsi, la quasi-totalité des économistes diocésains est maintenant des laïcs (dont une douzaine de femmes), souvent anciens cadres d'entreprises (dans l'industrie ou la banque), alors qu'il y a à peine 15 ans, cette fonction centrale était principalement assumée par des prêtres. Les difficultés économiques rencontrées par de nombreux diocèses ont renforcé la nécessité d'avoir recours à des gestionnaires qui, au service de l'Église et sous la responsabilité de l'évêque, administrent avec rigueur.

On peut donc mettre en évidence une première étape du processus d'adoption des techniques de

management par l'Église, consistant en une professionnalisation de sa gestion. Cette première étape est déjà bien avancée, même si beaucoup reste à faire. On peut regretter notamment que l'enseignement dispensé dans les séminaires soit encore peu ouvert à la formation des futurs prêtres (responsables de leurs futures paroisses, y compris sur un plan économique) dans ce domaine de la gestion. Sans vouloir faire d'eux des spécialistes, il conviendrait de leur donner les bases indispensables facilitant un dialogue avec les bénévoles ou salariés laïcs chargés de les épauler. Alors qu'il lui faut achever cette première étape de sa « révolution tranquille du temporel », l'Église en entame actuellement une deuxième où stratégie, conduite de projets et communication, deviennent les maîtres mots.

Cette volonté d'une appropriation clairvoyante des méthodes de management se manifeste notamment par l'apparition de nombreuses sessions de formation à destination des différents acteurs de l'Église : délégués épiscopaux à l'information (DEI), responsables de services, économes de paroisses, de congrégations, de monastères, de maisons d'accueil... Le dialogue entre les deux auteurs de cet article, respectivement responsable en Église et professeur-consultant en management, se situe d'ailleurs dans le prolongement d'une session de formation organisée depuis 2003 par la Conférence des Évêques de France pour les évêques et leurs économes diocésains. Le questionnement qui sert de titre à cette session pilotée par l'Université catholique de Lyon est éloquent : « Comment rendre cohérente l'organisation économique d'un diocèse avec le projet pastoral ecclésial ? ». C'est bien cette recherche de cohérence qui doit constituer le fil rouge et le garde-fou indispensable à toute réflexion dans ce domaine.

Le qualificatif de tranquille utilisé pour décrire cette révolution ne doit pas laisser supposer que tout se fait sans heurt. Le vocabulaire du management (fréquemment anglais qui plus est) inspire encore de la méfiance, et suscite parfois la crainte de voir la mission de l'Église être dévoyée par des considérations trop matérielles. Il n'est pas rare de constater des incompréhensions, au niveau d'une paroisse, entre le conseil pastoral et le conseil économique (2). Quant aux consultants et experts qui accompagnent maintenant régulièrement les diocèses, ils se sentent quelquefois regardés comme « les marchands du temple » chassés par Jésus dans un passage célèbre de l'Évangile de Jean ! Il reste que ces tensions sont bien minimes face à l'ampleur des changements vécus.

(2) Certains exemples intéressants, à ce niveau, sont fournis par Nicolas DE BRÉMOND D'ARS (2000).

Une difficulté à définir des priorités

Si le modèle stratégique proposé précédemment dans cet article permet de bien pointer les enjeux, il conduit à envisager de nombreuses actions et initiatives. Or, d'un point de vue réaliste, il ne sera pas possible de tout faire en même temps. Ses ressources financières et humaines limitées amènent nécessairement un diocèse à effectuer des choix de priorités. Ces choix sont par nature douloureux : pourquoi privilégier la construction d'une maison diocésaine plutôt que le lancement d'un site Internet ? Pourquoi rénover telle église plutôt que telle autre ? Pourquoi mettre des moyens pour organiser un rassemblement de jeunes plutôt que de lancer une grande réflexion pastorale sur la place des personnes âgées ? On comprend bien, à l'aide de ces quelques exemples, que les critères de sélection ne vont pas de soi.

Les choix sont déjà difficiles à effectuer pour une entreprise, qui peut néanmoins retenir des critères objectifs et mesurables (part de marché, niveau de rentabilité). Ils le sont davantage pour une association qui cherche les meilleurs moyens de réaliser son projet social. La tâche sera encore plus ardue dans le cas de l'Église, qui s'efforce d'être fidèle à sa mission et attentive à la volonté de Dieu.

L'Église tend parfois à osciller entre idéalisme inconscient (« La Providence y pourvoira ») et pragmatisme laissant peu de place à la foi (« Ne lançons pas ce projet tant que nous n'avons pas les moyens correspondants »). Le pire restant le cas le plus fréquent : les projets sont sélectionnés sans réelle analyse, sur des coups de cœur personnels, ou en fonction de l'ordre d'arrivée ! Comme pour toute organisation, la définition des priorités constitue sans doute pour l'Église une des étapes stratégiques les plus délicates.

Une décentralisation questionnée

Une comparaison instructive peut être effectuée entre l'Église et les Entreprises de services à réseau (ESR) telles que les banques, les hôtels, les sociétés de travail temporaire... Ces entreprises vivent fréquemment les difficultés du partage des responsabilités et des pouvoirs entre les managers centraux (au niveau du siège) et les managers opérationnels sur le terrain (au niveau des agences locales). On constate globalement un mouvement vers plus de décentralisation stratégique, du fait que chaque entité du réseau se trouve intégrée dans un environnement local bien spécifique et nécessitant donc des adaptations.

L'Église catholique, organisation de service, s'avère particulièrement décentralisée sur le plan économique. Chaque diocèse et, au sein de chaque diocèse, chaque paroisse, dispose d'une autonomie de gestion. Il faut d'ailleurs noter qu'aucune péréquation financière n'est

explicitement prévue ni entre les paroisses ni entre les diocèses. La contribution économique des paroisses au budget de l'évêché et de ses services varie d'un diocèse à l'autre tant en ce qui concerne son montant que ses modalités de calcul, et donne parfois lieu à de vives discussions...

Comparer, comme c'est fréquemment le cas, l'Église catholique à une multinationale est donc totalement infondé. Dans le cadre d'une grande décentralisation, le niveau national (la Conférence des Évêques de France, dans notre pays) constitue simplement une instance de coordination permettant des échanges de vue et d'informations, des consul-

tations réciproques et des collaborations en vue du bien commun de l'Église. Dans le respect de l'autorité de chaque évêque au service de son Église particulière – son diocèse –, il s'agit de contribuer à l'unité entre les Évêques et donc à l'unité de l'Église.

Mais l'Église s'interroge actuellement sur le degré de centralisation et d'homogénéisation nécessaire dans certains domaines : service des vocations, service des migrants, unité des chrétiens, enseignement catholique, questions de société... C'est particulièrement le cas pour la communication. À titre d'illustration, signalons que les diocèses organisent chacun leur propre campagne de communication du Denier de l'Église, ce qui se justifie pleinement – compte tenu de leurs différences de culture, de population ou d'histoire. Par exemple, on ne com-



© Jean-Claude Coutausse/RAPHO
Son engagement pour la paix et pour le respect et la dignité de la personne, dans toutes ses dimensions et à toutes les étapes de sa vie, permet à l'Église de disposer d'une parole légitime et écoutée sur les plans social, politique, économique et éthique (*Jean-Paul II en visite officielle à Lyon, au stade Gerland, le 10 mai 1986*).

muniquera pas de la même manière dans un diocèse rural à forte tradition catholique existant depuis plus de 1 000 ans, et dans un nouveau diocèse urbain de la couronne parisienne créé il y a 40 ans et caractérisé par une grande diversité de cultures et de religions.

Cependant, pour obtenir des retombées médias importantes (reportages dans la presse ou à la télévision), une communication unique sur un plan national aurait davantage d'impact. C'est pourquoi la Conférence des Évêques de France met au point actuellement des opérations communes : date de lancement unifiée et conférence de presse nationale,

qui a eu lieu en février 2006 ; resterait à créer, par exemple, un logo identique.

L'obligation faite aux associations diocésaines (représentant juridiquement les diocèses) de présenter dès l'exercice 2006 des comptes intégrant ceux des paroisses contribue à ce mouvement de centralisation ou, tout au moins, à une meilleure visibilité financière d'ensemble.

De nombreux autres exemples pourraient illustrer cette dialectique national/local dont la gestion se révèle parfois difficile, et entraîne quelques différences de perception entre les évêques. Le niveau régional joue également un rôle plus important, avec la délimitation des nouvelles provinces ecclésiastiques largement calquées sur les régions administratives.

SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

Cet article ne constitue qu'une première tentative d'envisager les apports possibles de la stratégie et du management à la vie et au fonctionnement d'un diocèse. Chacune des pistes évoquées ici mériterait un développement plus conséquent. Nous appelons donc de nos vœux d'autres contributions permettant d'enrichir la réflexion et de nourrir un débat qui nous semble particulièrement nécessaire pour l'Église de France aujourd'hui. Il faut bien constater que si la stratégie, le management et même le marketing des églises donnent lieu à de nombreuses publications aux États-Unis, notre pays souffre à dans ce domaine d'une insuffisance évidente.

Le management de l'Église ne saurait échapper à la double logique d'une activité qui a une face tournée vers la société dans laquelle elle vit, et l'autre face tournée vers la constitution d'une communauté dont la présence dans le monde souhaite annoncer déjà un autre monde. Il suppose de la part des responsables la prudence en même temps que l'esprit d'initiative : ils doivent gérer « en bons pères de famille », mais en référence à la confiance au Père qui donne à chacun selon ses besoins. Ils doivent utiliser les techniques modernes de gestion, mais ils n'ignorent pas que c'est la générosité de tous qui constitue la première ressource. Ils doivent rechercher l'efficacité, mais ils savent surtout que leur mode de management peut constituer un acte du témoignage évangélique (voir ULRICH, 2004).

En conclusion, nous souhaiterions souligner que, si l'Église accepte le défi de s'exposer au risque de la stratégie et du management (comme Françoise Dolto a su en son temps exposer *L'Évangile au risque de la psychanalyse*), les stratèges et dirigeants d'entreprises pourraient davantage se laisser interpeller par les valeurs et le mode de fonctionnement particulier de l'Église. Il est piquant en effet de constater que certaines théories et pratiques managériales, prétendument récentes et sophistiquées, sont largement expérimentées de longue date par l'Église. Prenons un seul exemple afin d'illustrer ce propos. Ce qu'on appelle aujourd'hui « gouvernance » ou « gouvernement d'entreprise » s'appuie sur certains principes comme la mise en place de différents organismes ou conseils chargés d'éclairer les avis du PDG, de surveiller davantage son action, et de rééquilibrer ainsi les pouvoirs dans l'entreprise. Or, il y a longtemps que le droit canonique conduit l'évêque à s'entourer de différents conseils obligatoires (conseil presbytéral, collège des consultants, conseil diocésain des affaires économiques) ou recommandés (conseil épiscopal, conseil pastoral diocésain) dans le cadre d'un fonctionnement collégial où pouvoir de décision doit rimer avec esprit de

service. Toute décision importante, dans l'Église, doit être largement conseillée, précédée de consultations, d'avis émis explicitement. Elle reste cependant une décision personnelle de celui qui a été placé en position de responsable (l'évêque, dans le cas d'un diocèse). Rappelons également que le Pape Pie XI insistait, dès 1931, sur l'importance du principe de subsidiarité, principe aujourd'hui vanté aussi bien dans les entreprises qu'au niveau politique.

Comme l'indiquait le Pape Jean-Paul II dans son livre où il partageait son expérience d'évêque de Cracovie (2004) : « L'évêque doit servir en gouvernant, et gouverner en servant ».

BIBLIOGRAPHIE

- Conférence des Évêques de France, *Lettre aux catholiques de France : proposer la foi dans la société actuelle*, 1996.
- BREMOND D'ARS N. (de), *L'Argent dans la vie des paroisses catholiques en France*, conférence/débat organisée par les Amis de l'École de Paris du management, 14 décembre 2000.
- Fondation de France, *Baromètre de la générosité en France*, octobre 2002 et septembre 2004.
- FOSS N.J., The Boundary School : a Strategy as a Boundary Decision, in H.W. VOLBERTA et T. ELFRING (eds), *Rethinking Strategy*, London, Sage Publication, 2001.
- JEAN-PAUL II, *Levez-vous ! Allons !*, Paris, Plon/Mame, 2004.
- KOTLER P., LEVY S.J., « Broadening the concept of Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 33, p. 10-15, janvier 1969.
- LAURENT B., *La Doctrine sociale de l'Église : une lecture critique de l'idéologie libérale*, Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université Panthéon-Sorbonne, Paris I, 2003.
- MAYAUX F., Les relations entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés dans les associations, in F. BLOCH-LAINÉ, *Faire société, Les associations au cœur du social*, Paris, Éditions Syros et Uniopss, p. 203-221, 1999.
- MAYAUX F., « L'Église et l'argent : la perception des Français, entre mythes et réalités », *Études*, 643-652, décembre 2003.
- ROUET A. (M^{gr}), *L'argent : 15 questions à l'Église. Un évêque répond*, Paris, Plon/Mame, 2003.
- ULRICH L. (M^{gr}), *L'Enseignement de l'Église sur les questions sociales*, Dijon, Cité Vivante, 2000.
- ULRICH L. (Mgr), *Pour une gestion évangélique des biens d'Église*, Documents Épiscopat, 11, 2004.
- VALADIER P., *L'Église en procès : catholicisme et société moderne*, Paris, Calman-Lévy, 1987.