
Le leadership pastoral au service de la communauté chrétienne

Mémoire réalisé par
Dancille UWIMANA

Promoteur
Arnaud JOIN-LAMBERT

Lecteurs
Louis-Léon CHRISTIANS
Serge MAUCQ

Année académique 2022-2023

Master en Théologie à finalité approfondie

REMERCIEMENTS

Ma gratitude s'adresse tout particulièrement au professeur Arnaud Join-Lambert, promoteur de ce mémoire. Pour son esprit critique et sa rigueur académique, sa bienveillance, sa disponibilité, ses encouragements toujours positifs et constructifs pour mener à bien ce travail. Je le remercie ici en des termes qui ne sauraient être à la hauteur de ma reconnaissance.

Je saisis également cette occasion pour adresser ma reconnaissance à Sœur Immaculée Mukabugabo, supérieure de la congrégation des Sœurs de Sainte Marie, et son conseil, qui m'ont offert cette opportunité de poursuivre mes études de master à l'Université Catholique de Louvain. C'est grâce à elles que ce travail a vu le jour, qu'elles veuillent bien trouver ici l'expression de mon profond respect.

À vous sœur Marie-Françoise, malgré vos multiples responsabilités, vous avez accordé votre temps à la relecture de ce mémoire, depuis son commencement jusqu'à son terme. Veuillez trouver ici les sentiments de ma profonde gratitude.

À tous ceux et celles qui ont apporté un précieux concours à la réalisation de ce mémoire, veuillez trouver ici mes remerciements les plus sincères.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	1
Table des matières.....	2
LISTE DES ABRÉVIATIONS	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE	6
<i>Choix et motivation du sujet : un constat</i>	<i>7</i>
CHAPITRE 1 : LE LEADERSHIP PASTORAL EN RÉSONANCE AVEC LES THÉORIES	
ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES DES ENTREPRISES	11
1.1. Le leadership : De quoi s'agit-il ?.....	12
1.1.1. Une définition complexe et non consensuelle	13
1.1.1.1. Le leadership : un imbroglio de significations.....	14
1.1.1.2. Management, leadership : de quoi parle-t-on ?	14
1.1.1.3. Nous risquerions-nous à une définition plus correcte du leadership ?	15
1.1.2. Le followership.....	17
1.1.2.1. Le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.....	18
1.1.2.2. La relation Leader-Member Exchange (LMX).....	20
1.2. Déshumanisation et humanisation en management : Paradoxe à relever.....	21
1.2.1. Bref aperçu historique sur les théories du management	21
1.2.1.1. L'école classique	21
1.2.1.2. L'école des relations humaines	23
1.2.2. Le Management humain au service de la dignité humaine et du projet de l'entreprise	24
1.2.2.1. L'humain au cœur de l'entreprise	24
1.2.2.2. Le travail : objet spécifique du management humain.....	25
1.2.2.3. La reconnaissance : une finalité particulière du management humain	26
1.3. De la relecture à la réalisation de soi en entreprise	27
1.3.1. Les stades de développement de la conscience humaine	28
1.3.2. Vers les organisations au stade évolutif opale.....	29
1.3.2.1. L'entreprise autogouvernée.....	30
1.3.2.2. L'entreprise en quête de plénitude	31
1.3.2.3. La raison d'être évolutive.....	31
Conclusion.....	32
CHAPITRE 2 : UN LEADERSHIP ÉVANGÉLIQUE AU SERVICE D'UNE MISSION QUI LE TRANSCENDE	35
2.1. Praedicate Evangelium : Un nouveau souffle de l'Esprit pour l'Église ?	36
2.1.1. La Curie romaine : un état de santé critique et un appel aux urgences ?	37

2.1.2. Réformer l'Église c'est lui rappeler que sa tâche primordiale est d'annoncer l'Évangile ..	38
2.1.3. Réformer l'Église c'est lui rappeler qu'elle est avant tout synodale	40
2.1.4. Leadership et synodalité : Deux pôles inconciliables ?	42
2.2. Entre le tous, les quelques-uns et le un. Un défi pour Vatican II et une articulation impossible ?	45
2.2.1. Au commencement ... il était un peuple	45
2.2.2. Leadership pastoral et communauté participative. Quelle conception pour Vatican II ?	47
2.2.3. Entre opportunités et limites d'un Concile : La participation en débat permanent ?	49
2.2.4. Interprétation canonique du leadership pastoral et de la participation des fidèles laïcs à la charge pastorale. Suppléance ou coresponsabilité ?	52
2.3. Une lecture théologique du leadership pastoral : Décentrement salutaire ?	56
2.3.1. L'incarnation ou la sortie de Dieu de chez lui vers l'humanité : Fondement théologique du leadership pastoral	57
2.3.2. L'autorité de Jésus : Une autorité qui bouscule et donne à réfléchir	58
2.3.3. Le service comme expression parfaite de l'autorité de Jésus	60
2.3.4. Une autorité qui s'efface pour permettre à l'autre de grandir : L'altérité en question ?	62
Conclusion	64
CHAPITRE 3 : RESSOURCES EXTERNES ET INTERNES DES MONDES SOCIÉTAL ET ECCLÉSIAL. INCOMPATIBILITÉ RADICALE OU COMPLÉMENTARITÉ VITALE POUR LE LEADERSHIP PASTORAL ?	66
3.1.1. Le dialogue au service de la dignité humaine	68
3.1.2. L'Église a la responsabilité d'aider à une prise de conscience du sens de l'existence	69
3.1.3. L'Église au service de l'unité et de la charité entre les peuples	70
3.1.4. Ce que l'Église reçoit du monde : L'Évangile et la culture au défi de l'articulation ?	71
3.2. Une complémentarité vitale des ressources internes et externes. Quelle réception ?	74
3.2.1. De l'ouverture à la résistance : Le dialogue à l'épreuve de la réception	75
3.2.2. Exercer l'autorité, c'est libérer la parole pour un vivre ensemble harmonieux	77
3.2.3. Décentralisation ou déconcentration du pouvoir ?	80
3.2.4. Un leadership de reconnaissance pour un authentique vivre ensemble	81
3.3. Des perspectives pratiques et pastorales pour un leadership de la reconnaissance	83
3.3.1. Le leadership pastoral est avant tout une réponse à un appel de Dieu et de l'Église	83
3.3.2. Former les agents pastoraux au leadership pastoral ou évangélique	85
3.3.3. Encourager la communion et la mise en œuvre des charismes de chacun	86
3.3.4. Le discernement : un outil indispensable dans l'exercice de leadership	87
Conclusion	89
Conclusion générale	91
Quelles perspectives pour l'avenir ?	94

Bibliographie.....	95
Bibliographie des sciences managériales.....	95
Bibliographie des documents du Magistère et de théologie	96

LISTE DES ABRÉVIATIONS

GRH : Gestion Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

MH : Management Humain

IH2EF : Institut des Hautes Études de l'Éducation et de la Formation

OST : Organisation Scientifique du Travail

LMX : Leader-Member Exchange

GS : Gaudium et spes

EG : Evangelii Gaudium

LG : Lumen Gentium

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Un guide visionnaire mesure son succès au nombre de vies qu'il touche et au nombre de personnes qu'il transforme. Il mesure son succès, non à l'étendue de son pouvoir, mais au nombre de personnes auxquelles il a donné du pouvoir ».

Robin S. Sharma, Leadership wisdom, 2003/2005.

Lorraine Ste-Marie dit : « la question du leadership ecclésial se pose à l'Église depuis sa genèse et la réponse n'est jamais réglée une fois pour toutes »¹. Cette affirmation illustre que la problématique que le présent travail s'occupe de traiter est à la fois ancienne et nouvelle. Plusieurs points de vue convergent pour marquer l'ampleur et la complexité du problème lié à l'exercice du pouvoir dans l'Église. Joël Molinario constate aussi que cette question donne l'impression d'être quasi insoluble :

« La question de l'autorité, des autorités, liées au pouvoir, est une préoccupation ancienne que se posaient déjà les Romains et que les philosophes, les sages, les théologiens n'ont pas cessé de travailler depuis plus de 2000 ans. Mais malgré tout, la question est toujours nouvelle »².

Enfin, à ces constats, Gilles Routhier ajoute un accent intéressant. Pour lui, la question de l'exercice de l'autorité est une question en débat permanent qui ne cesse d'apparaître à l'agenda des questions à traiter dans l'Église. Il précise :

« On ne compterait plus les interventions des conciles généraux ou œcuméniques, des conciles pléniers ou provinciaux ou des synodes locaux qui abordent la question de l'exercice de l'autorité dans l'Église ou celle du gouvernement ecclésiastique. Bien plus, aucun projet réformateur ou aggiornamento de l'Église n'a laissé de côté la question de l'exercice de l'autorité, en faisant même parfois l'axe central de la réforme »³.

Eu égard à ces convergences de points de vue, il semble urgent de repenser le leadership pastoral à frais nouveaux. C'est pourquoi cette question bien ancienne et très actuelle sera traitée sous l'intitulé : « **Le leadership pastoral au service de la communauté chrétienne** ». Pourquoi le choix de ce sujet, quelles en sont les motivations ?

¹ L. STE-MARIE, « Pour un leadership ecclésial en résonance avec les théories du développement humain et organisationnel », dans K. DEMASURE, A. JOIN-LAMBERT, G. MONET (éds), *Vivre ensemble. Un défi pratique pour la théologie* (Théologies pratiques), Bruxelles-Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2014, p. 197-209 (p. 197).

² J. MOLINARIO, « Introduction », dans A. JOIN-LAMBERT, A. LIÉGEOIS, C. CHEVALIER (éds), *Autorité et pouvoir dans l'agir pastoral* (Théologies pratiques), Bruxelles, Lumen Vitae, 2016, p. 9-12 (p. 9).

³ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église: entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », dans G. ROUTHIER, M. VIAU (éds), *Précis de théologie pratiques* (Théologies pratiques), Bruxelles, Lumen Vitae, 2007, 2^e éd., p. 709-721.

Choix et motivation du sujet : un constat

L'intérêt pour cette question émerge d'expériences de terrain en tant qu'agent de pastorale, dans le contexte africain et en particulier au Rwanda. Les expériences vécues en milieu scolaire et dans les paroisses justifient cet intérêt. Œuvrant dans les écoles d'Église catholique comme enseignante, ou responsable dans certaines de ces écoles, j'ai fait l'expérience de figures de leaders autoritaires qui abusaient de leur pouvoir en étant les seuls à décider. Les autres membres ne pouvaient que se soumettre à leurs ordres. Cette attitude nuisible au bien-être des membres des équipes administrative et pédagogique appelés à collaborer et à participer activement à la vie de l'école créait chez eux frustration, méfiance, peur et abandon de leur travail. La même attitude autoritaire se faisait sentir chez certains curés de paroisses. Deux cas intéressants : une paroissienne se voit rabrouée par son curé pour avoir allumé une bougie à l'autel alors que les religieuses étaient là. Dans cette paroisse il est prohibé pour un laïc, en plus femme, d'approcher de l'autel. Cette attitude trop cléricale ne peut qu'engendrer méfiance et désintérêt pour la vie de sa paroisse. Un deuxième cas semblable au précédent concerne un laïc qui se voit empêché de communier pendant trois mois parce qu'il a contredit son curé en lui reprochant ce qui n'allait pas chez lui.

Arrivée en Belgique pour une formation catéchétique et pastorale à Lumen Vitae, j'ai eu l'occasion de réfléchir sur cette question d'abus de pouvoir et de réaliser un mémoire de graduat en théologie pratique⁴. Une fois que l'opportunité m'a été offerte de poursuivre mes études à l'Université Catholique de Louvain, j'ai saisi cette occasion pour approfondir cette question. C'est le choix d'un tel sujet qui a permis de poser la question de recherche qui sera le fil rouge de ce travail : « **Quel est le type de leadership pastoral dont l'Église a besoin aujourd'hui pour susciter des communautés participatives et attractives ?** ». Cette question est volontairement gardée sous cette formulation générale, car l'abus de pouvoir lié au cléricalisme est une question qui concerne toute l'Église, il fait partie des multiples abus auxquels elle fait face. Hervé le Grand parle d'une crise systémique⁵ pour signifier l'ampleur de ces abus. Toutefois, cette généralisation ne veut pas dire qu'il n'y a pas de raisons d'espérer et des efforts qui se font à ce sujet. L'article de Catherine Chevalier⁶ issu de son expérience de terrain sur les

⁴ D. UWIMANA, *Enjeux et défis d'un leadership exercé en milieu scolaire. Cas de l'école Saint Paul International School de Kigali-Rwanda*, Belgique, Lumen Vitae, 2020.

⁵ H. LEGRAND, « Les dimensions systémique de la crise des abus dans l'Église catholique et la réforme de l'ecclésiologie courante », dans *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, t. 104, n° 3, 2020, p. 551-587.

⁶ C. CHEVALIER, « La collaboration entre prêtres et femmes laïques mandatées en pastorale territoriale. Bénéfices et défis », dans *Lumen Vitae*, t. 75, n° 4, 2020, p. 433-448, DOI : 10.3917/lv.754.0433.

collaborations entre prêtres et femmes laïques mandatées en pastorale territoriale nous parle en même temps d'ouverture et de résistance face à cette collaboration.

Un autre exemple qui nourrit notre rêve de voir émerger un leadership qui suscite des communautés participatives concerne le laïc Jean Sadouni⁷. Le témoignage de Sadouni est impressionnant. Celui-ci se sait avant tout appelé. Lors de notre échange sur sa responsabilité, il confiait : « *le leadership exercé en pastorale est avant tout un appel du Seigneur et de l'Église, il est sacramental* ». Il ajoutait « *être leader en Église c'est d'abord être à l'écoute de l'Esprit, c'est discerner et partager ce discernement dans une équipe* ». « *Dans l'exercice du leadership, c'est l'Esprit Saint qui est le leader par excellence, nous ne faisons que lire les signes des temps et discerner ce que l'Esprit nous dit* ». « *Diriger en Église demande une forme de maturité de leadership : il s'agit d'une autorité qui passe par l'autre, une autorité partagée, un leadership relationnel — partagé à la manière de Jésus* ». Toutefois, cela ne va pas de soi pour ce laïc bien engagé. Un défi majeur qu'il relève est celui de voir que le modèle pyramidal reste en vigueur pour les paroissiens qui ont parfois du mal à accepter un responsable laïc. Le deuxième défi concerne le rôle du prêtre qui est encore lié à la présidence.

Ces constats justifient le choix du sujet et amènent à poser *trois objectifs pour ce travail* : comprendre le sens du leadership, voir comment il s'exerce au sein des entreprises et enfin réfléchir sur la manière dont ces ressources peuvent être utiles pour l'Église.

La méthode de travail qui permettra de mener à bien ce travail sera la méthode analytique déductive. Différentes sources seront analysées, comparées et des conclusions en seront déduites.

Ce travail de recherche s'inspire de multiples *sources*. En plus des documents du magistère comme *Praedicate Evangelium*, *Lumen Gentium*, *Gaudium et spes* et *Evangelii Gaudium*, il recourt à la pensée de multiples auteurs. Parmi eux, il faut mentionner pour le premier chapitre : Laurent Taskin, Frédéric Laloux, Peter Northhouse. Et pour les deuxième et troisième chapitres : Yves Congar, Gilles Routhier, Alphonse Borras, Christoph Theobald, Walter Kasper.

Toutes ces contributions permettront de répondre aux questions suivantes : quel est le type de leadership dont l'Église a besoin aujourd'hui pour susciter des communautés participatives et attractives ? Est-il possible de créer des espaces d'expérimentations qui aient

⁷ Jean Sadouni est laïc responsable de l'Unité Pastorale Boetendael et responsable décanal — Doyenné Bruxelles Sud.

une âme, où les talents des membres des communautés puissent se développer, s'épanouir et leurs vocations se réaliser ? Les ressources des organisations de gestion des entreprises sont-elles utiles pour penser à un leadership pastoral ajusté ?

Pour répondre à ces questions et mener à bien cette réflexion, *trois chapitres baliseront la démarche.*

Le premier consiste à analyser les ressources externes d'organisations de gestion des entreprises. Il précise avant tout le concept de leadership dans son rapport avec le *followership*. Ensuite, il présente les théories organisationnelles et managériales dites traditionnelles des entreprises. Leur analyse permet de comprendre l'émergence du management humain, perçu comme une approche renouvelée de la Gestion des Ressources humaines (GRH) dans la gestion des entreprises. L'intérêt d'une telle étude est d'aider à réfléchir à une possible transition d'un management déshumanisant vers un management plus humain et de déployer enfin les modèles d'organisations qui ont atteint leur degré de maturité et de réalisation de soi.

Le deuxième chapitre, lui, a pour objet d'analyser davantage les ressources internes, propres à l'Église, sur lesquelles elle fonde son leadership. Il s'agit de réfléchir et de préciser le sens du leadership pastoral à partir de la manière dont celui-ci se conçoit à l'intérieur de l'Église. La source de base pour éclairer cette problématique est la constitution apostolique *Praedicate Evangelium* qui parle de la réforme de la Curie romaine. Une fois la problématique analysée par cette Constitution, la réflexion cherchera à approfondir cette question et l'élargir aux notions de leadership et de participation dans leur conception par le concile Vatican II et le Code de droit canonique. Cela permettra de davantage éclairer la question du leadership à la lumière d'une approche plus théorique et théologique.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à une articulation des ressources des deux premiers chapitres pour évaluer soit leur incompatibilité ou leur complémentarité. La source de référence pour cette réflexion est la constitution pastorale *Gaudium et spes*. Cette Constitution est appréciée pour son attention à dégager le rapport qui existe entre l'Église et la société. Cette analyse permet en outre de réfléchir sur la réceptivité de cet enseignement magistériel pour ensuite proposer des mises en œuvre pratiques et pastorales du type de leadership pastoral qui aura été dégagé par cette recherche.

CHAPITRE 1 : LE LEADERSHIP PASTORAL EN RÉSONANCE AVEC LES THÉORIES ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES DES ENTREPRISES

Parler de leadership, c'est faire appel à un concept extérieur à la théologie et au droit canonique. Le concept se réfère à la gouvernance que Alain Beitone définit comme : « l'ensemble des méthodes par lesquelles les individus et les institutions gèrent leurs affaires communes [...], un dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements »⁸. Le terme trouve ses origines dans les sciences de l'organisation : d'abord dans les sciences de gestion des entreprises, puis dans les sciences politiques et administratives pour les administrations publiques et les États⁹. Il s'agit d'une manière d'organiser et de gérer les activités dans une entreprise ou une institution. On s'aperçoit que le champ d'analyse de ce domaine est holistique, car il implique à la fois les questions de droit, de gestion, de finance, de relations humaines, de pouvoir, de l'évaluation de l'efficacité des activités, et tant d'autres encore.

Le but de ce premier chapitre est d'aider à comprendre comment les ressources de la société civile pourraient éclairer le mode de fonctionnement interne de l'Église. Et ainsi, contribuer à répondre à la question qui traverse ce travail de recherche : quel est le type de leadership pastoral dont l'Église a besoin aujourd'hui pour susciter des communautés participatives et attractives ? La réflexion consiste à faire dialoguer le monde ecclésial et la société civile quant à leur manière d'exercer le leadership ou le management. Cette articulation des modèles d'organisation se présente comme une nécessité, tel que nous l'affirme Joël-Benoît d'Onorio. En effet, dès le début des années 1990, cet auteur appelait à un « rapprochement mutuel entre la science canonique et la science politique ou administrative (car) il ne peut (en) résulter qu'un plus grand bien pour l'étude de ces deux ordres juridiques »¹⁰. Et il poursuit « En effet, l'aspect organisationnel de l'Église se prête à des investigations comparatistes pouvant révéler une originalité non exempte d'analogies avec le fonctionnement institutionnel des sociétés »¹¹.

Ce premier chapitre suit une démarche à trois temps. Le premier s'occupe de préciser le concept de leadership qui prête souvent à confusion par son lien avec différents concepts du

⁸ A. BEITONE, A. CAZORLA, E. HEMDANE, *Dictionnaire de science économique*, Paris, Armand Colin, 2016, 5e éd, p. 336.

⁹ F.-X. MERRIEN, « La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique », dans *Lien social et Politiques*, n° 41, 2 octobre 2002, p. 95-103, DOI : 10.7202/005189ar.

¹⁰ J.-B. d'ONORIO, *Le pape et le gouvernement de l'Eglise*, Paris, Editions Fleurus-Tardy, 1992, p. 19.

¹¹ *Ibid.*

même champ lexical, comme hégémonie, commandement, pouvoir, influence, domination, suprématie, autorité, management, qui sont un appel pressant à mettre au clair le concept. Il traitera en outre la question du *followership* qui est un acte d'adhérer ou de suivre. Car il serait impensable de traiter la question de leadership et de faire abstraction des personnes pour et avec lesquelles le leadership est exercé. Car, comme le remarque Peter Northouse, « sans une compréhension préalable du processus d'adhérer (*following*), notre compréhension du leadership est incomplète »¹². Dès lors, traiter conjointement la question du leadership et du *followership* s'avère un choix de taille pour notre réflexion, soucieuse de dégager le rapport existant entre le leadership pastoral et la communauté chrétienne.

Le deuxième moment quant à lui sera particulièrement consacré aux théories organisationnelles et managériales des entreprises. Une analyse successive des théories traditionnelles du management permettra de comprendre l'émergence du management humain, perçu comme une approche renouvelée de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans la gestion des entreprises. L'intérêt est de réfléchir sur une possible transition d'un management déshumanisant vers un management humanisant.

Enfin, le troisième moment proposera des modèles d'organisations qui ont atteint leur degré de maturité et dépassé le stade des GRH et du management humain. Nous chercherons à vérifier si l'analyse menée sur les ressources de la société civile peut apporter un éclairage sur le mode de fonctionnement interne du monde ecclésial. Pour mener à bien ce travail, nous nous demandons : qu'est-ce que le leadership ?

1.1. Le leadership : De quoi s'agit-il ?

Le leadership n'est pas un phénomène nouveau dans le champ de recherche que nous entreprenons. La preuve en est que les personnes sont capables de se représenter intuitivement l'image d'un leader idéal selon leurs attentes, et celui qui ne l'est pas. Il va sans dire que toutes ces idées intuitives se nourrissent le plus souvent de ce que les personnes observent comme traits caractéristiques des leaders, de leurs comportements, de leur personnalité, ou alors d'un savoir intellectuel porté sur le concept. À bien y regarder, ces différentes représentations

¹² P.G. NORTHOUSE, *Leadership: theory and practice*, Los Angeles, SAGE Publications, 2019, Eighth Edition, p. 293. Peter G. Northouse, est Docteur et professeur émérite de communication à la Western Michigan University. Il est l'auteur de *Leadership : Theory and Practice* 9e, il s'intéresse aux modèles de leadership, à l'évaluation du leadership, au leadership éthique, ainsi qu'au leadership et à la dynamique de groupe. Il est actuellement consultant et conférencier sur les tendances en matière de recherche sur le leadership, de développement du leadership et de formation au leadership.

révèlent la complexité du terme et le risque d'en limiter la compréhension exacte. Il paraît dès lors nécessaire d'analyser à fond cette problématique et de dégager le sens exact du leadership.

1.1.1. Une définition complexe et non consensuelle

Les auteurs tels que Joseph C. Rost¹³, Peter Northouse et Daniel Maltais¹⁴, affirment que le leadership est un concept complexe au sujet duquel la littérature est abondante et paradoxalement ses multiples définitions ne font pas consensus. Pour Joseph C. Rost, le leadership est un phénomène qui échappe à toute compréhension intuitive, « Si nous en savons trop sur nos leaders [dit-il] nous en savons trop peu sur le leadership [...]. Le leadership est l'un des phénomènes les plus observés et les moins compris sur terre »¹⁵. L'auteur veut avancer que la nouveauté du terme ne se trouve pas dans des faits observables ou des savoirs, celle-ci est à chercher au-delà des représentations imaginaires. Pour sa part, Peter Northouse part de son observation sur les innombrables théories qui se sont développées autour du terme leadership à partir des trois premières décennies du XX^e siècle jusqu'à nos jours, pour dire que le leadership est un « concept complexe dont une définition consensuelle n'existe pas »¹⁶.

Par ailleurs, cette absence de définition consensuelle découle du caractère évolutif du terme. Plus le monde connaîtra de perpétuelles mutations, plus le leadership aura de significations différentes pour des générations différentes. Il va sans dire que l'absence d'une définition consensuelle du leadership pourrait bien justifier sa pertinence et sa richesse qui ne peuvent pas se contenir dans une simple définition. Northouse suggère plutôt de le comprendre comme un phénomène dynamique qui évolue avec le temps. Maltais, quant à lui, est du même avis que Northouse et Rost pour attester que le grand nombre de publications qui existent en leadership est « révélateur de l'absence d'une théorie complète, validée et universelle qui ferait largement consensus »¹⁷.

¹³ J.C. ROST, *Leadership for the twenty-first century*, New York, Praeger, 1991. Joseph C. Rost était un éminent chercheur dans le domaine des études de leadership et s'est surtout fait connaître pour sa conception du suivisme. Dans cet ouvrage, Rost met l'accent sur l'évolution du leadership/de la gestion vers une forme plus collaborative. Son ouvrage est encore largement utilisé aujourd'hui dans les cours de leadership.

¹⁴ D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », dans *Revue française d'administration publique*, t. 123, n° 3, 2007, p. 423-441, DOI : 10.3917/rfap.123.0423. Daniel Maltais est professeur de management public à l'École nationale d'administration publique. Ses intérêts de réflexion et de recherche couvrent les nouvelles formes d'organisation gouvernementale, les modes de collaboration entre organisations gouvernementales et organisations privées (avec ou sans but lucratif) et le management public en particulier sous l'angle de la performance organisationnelle, de la prise de décision, du diagnostic organisationnel et du leadership.

¹⁵ J.C. ROST, *Leadership for the twenty-first century*.

¹⁶ P.G. NORTHOUSE, *Leadership*, p. 4.

¹⁷ D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », p. 424-425.

Toutefois, si le leadership est un phénomène complexe et indéfinissable, il nous semble cependant légitime de rendre compte des différentes représentations intuitives que l'on porte à son adresse et qui créent le plus souvent de la confusion quant à son sens.

1.1.1.1. Le leadership : un imbroglio de significations

L'ouvrage clé de Peter Northouse situe les premières définitions du leadership dans les premières décennies du XX^e siècle, c'est-à-dire dans la période allant de 1900 à 1929. Au cours de cette période, le leadership était synonyme du pouvoir et de la domination. Moore, cité par Northouse, définit le leader comme « celui dont la réussite se mesure à la capacité à induire chez ses subordonnés la diligence, le respect, la loyauté et la coopération »¹⁸. Le pouvoir est ici « conceptualisé comme un moyen que les leaders utilisent pour parvenir à leurs propres fins »¹⁹. Il n'est pourtant pas étonnant de voir que de nos jours cette conception reste d'actualité.

Il est intéressant de constater qu'après cette première conception du terme, une prolifération assez considérable de définitions du leadership a fait irruption tout le long du XX^e siècle. Une intéressante évolution se fait voir où le leadership se définit à partir des traits caractéristiques du leader, ou encore de ses comportements et de sa capacité à influencer le groupe, etc.

On constate que toutes les conceptions que l'on porte sur la figure du leader trouvent leur écho dans les théories qui ont existé et qui ont fondé le management depuis le XIX^e siècle jusqu'au XXI^e siècle. Toutefois, une difficulté majeure apparaît : nous voulons savoir si leadership et management sont réellement synonymes.

1.1.1.2. Management, leadership : de quoi parle-t-on ?

Plusieurs points de vue existent quant à la distinction de ces deux termes. Pour certains auteurs, comme Marine De Riddier et Marie Schiltz la différence de ces deux termes se tiendrait dans leur rapport à l'innovation et au changement : « Ainsi, le manager ferait davantage référence à une personne qui anticipe le changement et/ou y réagit alors que le leader crée le changement et conduit les innovations »²⁰. D'autres encore comme Kotter, du même ouvrage, s'intéressent aux compétences des leaders et des managers pour poser leur distinction. Toutefois, les recherches les plus récentes sur le sujet s'opposent à la conception existante du

¹⁸ P.G. NORTHOUSE, *Leadership*, p. 2.

¹⁹ *Ibid.*, p. 11.

²⁰ M. DE RIDDER I, M. SCHILTZ, « Le manager 2.0. de Carmeuse, révélateur des transformations du métier de manager », dans L. TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses universitaires de Louvain, 2019, p. 51-66 (p. 55).

manager et soulignent la nécessité pour celui-ci de « sortir des silos organisationnels et (de) jouer un rôle intégrateur dans l'organisation »²¹

En effet, à l'opposé des recherches traditionnelles, les recherches récentes sont plus intéressées à une nouvelle vision où les managers sont appelés à être en proximité avec leurs collaborateurs dans le milieu de travail, où ils promeuvent des relations interpersonnelles qui favorisent l'écoute et le dialogue. De son côté,

Yulk Gary, cité par Maltais, fait le point sur ces oscillations :

« Il est évident qu'une personne peut exercer du leadership sans être gestionnaire ou qu'elle peut occuper un poste de gestion sans exercer du leadership [...]. La principale différence tient à ce que les leaders suscitent l'engagement alors que les gestionnaires, pour l'essentiel, exercent des responsabilités et l'autorité que leur confère le poste qu'ils occupent dans l'organisation »²².

De cette ample distinction entre management et leadership, nous voulons approfondir cette problématique et tenter de livrer une définition.

1.1.1.3. Nous risquerions-nous à une définition plus correcte du leadership ?

Sans prétendre dégager une définition de notre part qui soit pertinente, nous nous intéressons aux trois définitions qui semblent faire le point pour notre travail de réflexion. Bass, cité par Maltais, nous en livre une première :

« Le leadership est une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui donne souvent lieu à la structuration ou la restructuration d'une situation, de même que des perceptions et des attentes des membres »²³.

Deux éléments attirent notre attention et sont pertinents dans cette définition. Il s'agit en premier lieu du caractère dynamique que prend le phénomène de leadership. Le processus du leadership implique l'interaction entre le leader et ses collaborateurs. Il n'est pas l'affaire d'une personne comme nous l'avons remarqué pour les modèles évoqués qui axent plus d'importance sur la personne du leader, même si cela s'avère nécessaire. Un autre élément relevé concerne l'impact de cette interaction sur une situation, sur les perceptions et les attentes des membres du groupe qui conduit à une structuration et une restructuration. L'on pourrait facilement y percevoir une dynamique qui vise un changement.

²¹ *Ibid.*

²² D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », p. 426.

²³ *Ibid.*, p. 425.

MacGregor Burns, auteur de *The Quest for a General Theory of leadership*²⁴, cité par Maltais, suggère une autre définition :

« Si j’essaie de résumer [...] nos réflexions concernant le leadership, je dirais que nous considérons le leadership comme un processus d’influence, à la fois observable et invisible, s’exerçant dans une situation en évolution. Conçue comme une interaction entre personnes évoluant dans des conditions humaines (et inhumaines) marquées par des inégalités, cette interaction est appréciable à l’aune de valeurs morales et éthiques et de la réalisation de changements intentionnels, durables et globaux »²⁵.

Au regard de cette définition, on remarque que les éléments clés évoqués : influence, évolution, interaction entre personnes, valeurs morales et éthiques, changement, etc. retentissent comme l’idéal de toute organisation. Ils sont étroitement liés à la proposition de Peter Northouse qui, appréciant le caractère évolutif du terme leadership, le définit comme un « processus par lequel un individu influence un groupe d’individus pour atteindre un but commun »²⁶. De ces définitions, Daniel Maltais dégage un résumé. Pour lui, le leadership est :

« un modèle dynamique de changement qui met en scène le leader et les collaborateurs, évoluant dans un environnement complexe, en évolution constante, et donnant lieu à des projets permettant à la fois aux organisations et à leurs membres de progresser »²⁷.

Ce modèle occupe une place de choix dans cette réflexion, mais aussi il interroge nos sociétés qui exaltent souvent la figure du leader en excluant tous les autres éléments qui constituent le leadership. Or, nous remarquons que le leader, les collaborateurs et le projet sont les éléments dynamiques d’un même puzzle qui évoluent et qui changent. Il convient donc de noter que ce ne sont plus les qualités, les aptitudes ou les comportements du leader qui fondent le leadership – même si ceux-ci demeurent pertinents –, mais plutôt les trois éléments clés pris dans leur évolution changeante.

En effet, le sérieux du problème de leadership réside dans le fait que ce dernier a toujours été traité en mettant plus d’importance uniquement sur la personne du leader et en escamotant les autres éléments du processus. De ce nouveau paradigme qui émerge sur le concept de leadership, la personne du leader peut se comprendre autrement. Pour Bennis Warren, cité par

²⁴ J.M. BURNS, *Leadership* (Harper torchbooks, TB 1975), New York, Harper & Row, 1979.

²⁵ D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l’administration publique », p. 425.

²⁶ P.G. NORTHOUSE, *Leadership*, p. 5.

²⁷ D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l’administration publique », p. 426.

Maltais, le leader est « une personne en mesure d'articuler et de proposer une vision, à la fois passionnée par la réalisation de cette dernière, mais aussi intègre, confiante, curieuse et audacieuse »²⁸.

Il va sans dire que de ce qui vient d'être mis en évidence de la personne du leader, l'aspect relationnel occupe la place principale dans ce processus. Ceci est une preuve que le leader n'est pas un élément isolé à traiter en dehors de son cadre, mais bien un élément qui prend son allure lorsqu'il est traité avec ses pairs. C'est pourquoi notre intérêt se porte notamment sur l'étude du *followership* c'est-à-dire cet acte d'adhérer ou de suivre, afin de saisir la portée de la présente problématique. Mais, qu'est-ce donc le *followership* ?

1.1.2. Le *followership*

Comme nous venons de voir que les abondantes définitions du *leadership* peinent à faire consensus, les auteurs tel que, Daniel Maltais, Chester Barnard, Henry Mintzberg et Peter Northouse, remarquent que cette déficience est due à un manque de reconnaissance de la place qu'occupent les *followers* dans le processus de *leadership*. Sur ce point, Maltais affirme « Il apparaît qu'elles [ces définitions] ne seront déterminantes que dans la mesure où elles s'inscrivent dans une dynamique d'échanges et d'appuis mutuels entre les leaders et leurs collaborateurs »²⁹.

Par ailleurs, Chester Barnard va plus loin pour montrer que le pouvoir des leaders dépend en grande partie du retour que les collaborateurs leur manifestent. Pour le dire autrement, le *leadership* est une question de reconnaissance. C'est-à-dire que le leader est reconnu comme tel par ses collaborateurs. Ainsi Chester argue « le véritable pouvoir des leaders tient à l'influence que les membres d'un groupe ou d'une organisation lui permettent d'exercer [...]. La réponse à la question de savoir pourquoi on obéit à un ordre donné se trouve chez ceux à qui il s'adresse et non pas chez les personnes en autorité ou ceux qui l'ont émis »³⁰. Pour résumer ces propos, Henry Mintzberg, cité par Maltais, constate que le moins d'importance accordée aux adhérents, d'une part, et la survalorisation accordée aux leaders, d'autre part, constituent un profond déséquilibre. Non seulement ce déséquilibre est un frein à la compréhension du processus du *leadership*, mais aussi il est source de dysfonctionnements qui se laissent voir dans nos sociétés et nos organisations. L'auteur dégage un résumé :

²⁸ *Ibid.*, p. 428.

²⁹ *Ibid.*, p. 429.

³⁰ *Ibid.*

« La quête de leaders flamboyants est la cause de plusieurs problèmes économiques et sociaux actuels [ce qui contribue à ne plus considérer] les organisations comme des communautés, mais comme des groupes formés de quelques personnes qui mènent, alors que la majorité des autres « suivent ». Nous avons besoin de reconnaître toute l'importance du communautéship »³¹.

Les points de vue des auteurs prouvent que le leadership est une affaire qui implique deux personnages : le *leader* et le *follower*. Toutefois, Northouse, Lord et Brown soulignent la limite de la littérature concernant les collaborateurs. Ils stipulent ceci : « Bien que l'on ait accompli d'immenses progrès dans la compréhension de l'élément « leader » dans le domaine du leadership, on a très peu évolué dans la compréhension du rôle des collaborateurs, des processus et des mécanismes psychologiques qui unissent leaders et collaborateurs. La façon ou la raison pour lesquelles les leaders influent sur les résultats est sujette à des questions largement ignorées ou auxquelles nous n'avons pas su répondre »³².

Toutefois, malgré l'absence d'une littérature suffisante sur les collaborateurs, le lien qui unit ces derniers aux leaders est incontestable. Ce lien est bien le projet autour duquel les deux cherchent à atteindre leur but commun. La dimension relationnelle évoquée par les auteurs est capitale pour montrer que chacune des deux parties a une ressource à apporter pour l'atteinte desdits objectifs. Sur cette dimension relationnelle, McGregor Burns, cité par Maltais, argue que :

« L'essentiel d'une relation entre un leader et un collaborateur est une interaction entre personnes possédant à des degrés variables de la motivation, du pouvoir et des habiletés, qui poursuivent un but commun ou qui poursuivent en commun, à tout le moins, un but »³³.

Mais de quel type de relation s'agit-il qui unit le leader et son collaborateur ? Deux styles de leadership, transactionnel et transformationnel nous paraissent pertinents pour comprendre les interactions qui se jouent entre ces deux parties.

1.1.2.1. *Le leadership transactionnel et le leadership transformationnel*³⁴

Burns, cité par Sarah Saint-Michel, distingue deux styles de leadership politique : l'un est transactionnel, l'autre est transformationnel. L'approche transformationnelle décrit la qualité de relation entre le leader et ses collaborateurs qui implique un engagement mutuel entre les

³¹ *Ibid.*, p. 432.

³² *Ibid.*, p. 429.

³³ *Ibid.*

³⁴ A. GALLEZ, *Entreprise libérée : Quel leadership et quelle régulation sociale ? Une étude de cas chez Cosucra.*, 2019. Notre réflexion ici s'inspire de ce mémoire.

deux parties. Cet engagement repose sur une adhésion commune à une vision et à des valeurs partagées avec le leader.

Par ailleurs, la logique transactionnelle implique des relations d'échanges de type transactionnel entre le leader et ses subordonnés. Un leader transactionnel s'attache, dit-il : « aux moyens de maintenir et d'améliorer le niveau ainsi que la qualité de la performance de ses subordonnés ». ³⁵ Le même auteur décrit la logique transactionnelle comme le style du « donnant/donnant ». Ce style, dit-il, est « le plus observé et dominant dans les organisations. Il s'apparente à l'exercice usuel d'une gestion qui s'appuie sur l'exercice de l'autorité hiérarchique et qui cherche à faire agir en tenant compte des motivations et des intérêts personnels de collaborateurs »³⁶.

Bass, cité par Saint-Michel, reprend la théorie de Burns et l'étend au monde des entreprises et des organisations. Il reconnaît également les styles transactionnels et transformationnels comme les deux types de leadership. Cependant, pour Bass, le même leader peut refléter les deux styles et se comporter à la fois de manière transactionnelle et transformationnelle. Ainsi, pour Bass, il n'existe pas de distinction entre les deux styles. Le leader de type transformationnel doit faire preuve de charisme et de confiance en soi pour partager sa vision à ses collaborateurs. Il est un guide qui inspire et stimule, par sa confiance, le sens de la créativité et de l'innovation. Il se présente comme un modèle à suivre et sa mission consiste essentiellement à gagner la confiance de ses collaborateurs. La dynamique relationnelle qui se tisse entre le leader et ses collaborateurs ne repose pas sur les promesses de récompenses ou de reconnaissance, mais sur l'adhésion volontaire des collaborateurs au projet commun³⁷. Tandis que pour le style transactionnel, les relations se tissent sur des notions d'échanges de ressources. Le leader reconnaît et récompense les efforts de ses subordonnés en échange de leur obéissance à ses ordres.

Les styles transactionnels et transformationnels en leadership décrivent la manière dont les leaders se comportent à l'égard de leurs collaborateurs dans leur milieu de travail. Pour aller plus loin dans la compréhension de cette pratique, il nous semble propice de nous arrêter sur la relation Leader-Member Exchange (LMX) pour en saisir davantage les enjeux.

³⁵ S. SAINT-MICHEL, N. WIELHORSKI, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? » ; dans *@GRH*, t. n°1, n° 1, 1 octobre 2011, p. 13-38 (p. 16), DOI : 10.3917/grh.111.0013.

³⁶ D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », p. 430.

³⁷ S. SAINT-MICHEL, N. WIELHORSKI, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés », p. 17.

1.1.2.2. La relation Leader-Member Exchange (LMX)

La relation *LMX* est définie comme :

« un système de constituants ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de causalité »³⁸.

La relation *LMX* peut se concevoir comme une négociation permanente qui se fonde sur les attentes de chaque partie de la dyade, c'est-à-dire le leader et ses subordonnés. C'est cette négociation qui définit la qualité et la maturité de la relation *LMX*³⁹. Ainsi la qualité de relation est dite « faible », lorsque le leader recourt à une autorité organisationnelle formelle. De ce type de relation, il résulte que le leader obtient de son subordonné une « performance de routine », qui affecte le bon fonctionnement de l'organisation. D'autre part, la qualité de relation est reconnue comme « bonne », lorsque la relation transcende les objectifs que les deux parties se sont fixés au départ⁴⁰.

Les deux auteurs reconnaissent que la relation *LMX* est étroitement liée aux deux styles de leadership transactionnel et transformationnel. En effet, pour eux, la relation *LMX* devient « forte » lorsque le leader adopte le style transformationnel. Par ailleurs, la relation perd son intensité lorsque le leader recourt au style transactionnel qui suscite chez l'employé obéissance et soumission.

De ce premier axe de réflexion, nous retenons que le concept de leadership est un phénomène complexe et pertinent. Il est cet environnement complexe toujours en évolution changeante constitué de trois éléments indissociables : le *leader*, le projet et le collaborateur. En effet, c'est l'articulation et l'équilibre de ces trois éléments qui donnent sens au processus de *leadership*. Pour aller plus loin et approfondir davantage cette approche, nous abordons le deuxième chapitre qui est consacré au management humain dans le fonctionnement des entreprises. Les questions suivantes se trouvent au cœur de ce deuxième moment de réflexion : qu'est-ce que le management humain ? Comment parvient-on à passer de la déshumanisation à l'humanisation en management ? Quel est le type de leader ou de manager dont l'entreprise a besoin pour être plus humaine.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

1.2. Déshumanisation et humanisation en management : Paradoxe à relever

Ce chapitre consiste en une confrontation de deux approches : celle prônée par la théorie du management humain conçue comme une approche renouvelée de la gestion ressource humaine (GRH) et celle du comportement organisationnel. L'ouvrage bien documenté de Laurent Taskin et Anne Dietrich⁴¹, nous est une référence incontournable pour appréhender cette théorie. Celle-ci s'oppose aux approches mécanistes et scientifiques des écoles classiques des relations humaines, critiquées pour leur dévalorisation du travailleur et sa réduction à une ressource exploitable au profit de l'efficacité de l'entreprise.

Pour saisir l'enjeu de ces approches, le chapitre met en valeur certaines théories traditionnelles du management qui, de nos jours, semblent devenues obsolètes, et pourtant restent des modèles mis en œuvre dans la plupart des organisations. Ces modèles serviront de point de départ pour réfléchir à l'émergence d'une nouvelle approche du management humain, qui est l'élément clé de ce chapitre. Nous passons successivement en revue deux de ces théories.

1.2.1. Bref aperçu historique sur les théories du management⁴²

1.2.1.1. L'école classique

Il est important de décrire les approches dites traditionnelles de la gestion pour saisir les enjeux quant à l'entreprise et aux salariés. Établir ce rapport permet de dégager les différences avec les approches que prône le management humain. Nous nous intéressons plus particulièrement aux travaux de Taylor et de Weber.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) et l'organisation scientifique du travail

La méthode taylorienne repose sur l'efficacité de la productivité. Il s'agit pour l'organisation d'adopter une manière structurée de fonctionner. Pour ce faire, Taylor va mettre en place une théorie, le taylorisme, qui est une organisation scientifique du travail. Celle-ci se fonde sur trois principes : « la lutte contre la « flânerie » et les savoirs de métier, le contrôle des temps productifs et la parcellisation des tâches [et] la division du travail entre concepteurs et exécutants »⁴³. Ces principes décrivent clairement les conceptions que l'on porte sur le manager et les travailleurs. La visée de l'entreprise est avant tout la production. Pour atteindre cet

⁴¹ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain: une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (Manager RH), Louvain-la-Neuve (Belgique), De Boeck supérieur, 2020, 2e éd. Laurent Taskin est Docteur en sciences économiques et de gestion, professeur à la Louvain School of Management, Université catholique de Louvain où il dirige le Master GRH. Il est directeur du labo-H, un centre de recherche et d'innovation dans le domaine du Management Humain et des nouvelles formes d'organisations. Il est l'auteur de nombreuses publications sur les transformations du travail et de la GRH.

⁴² A. GALLEZ, *Entreprise libérée*. Nous nous inspirons encore une fois de ce mémoire pour présenter les théories traditionnelles du management.

⁴³ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain*, p. 36-37.

objectif, Taylor introduit la notion d'experts qu'il qualifie d'ingénieurs-organisateurs, dont la fonction est de définir les règles du travail, d'assigner à chaque travailleur la tâche et le salaire qui lui convient, et d'exercer un contrôle rigoureux sur les salariés. Sa conception du travailleur est celle-ci : « l'homme est considéré comme un être paresseux et intéressé ; pour obtenir sa participation, il faut le contraindre »⁴⁴.

La théorie de Taylor consiste en une stricte et verticale distinction entre le travail intellectuel et le travail manuel. Cette distinction se situe au niveau des relations qui s'établissent entre les patrons qui commandent, d'un côté, et les travailleurs qui exécutent les ordres, de l'autre. À propos de cette distinction, Sandrine Dauphin affirme, « les ingénieurs conçoivent les tâches, et les ouvriers les exécutent »⁴⁵. De son côté, Antoine Bevort s'intéresse à récapituler l'esprit managérial qui régit les théories classiques sur la conduite des relations au travail. Taylor, Fayol et Ford incarnent la même vision de ce problème. Pour eux, « ce sont les principes d'autorité et de savoir qui légitiment les managers, la rémunération et la contrainte hiérarchique qui motivent le travailleur »⁴⁶.

Qu'en est-il de la relation bureaucratique de Max Weber ?

Max Weber (1864-1920) et la relation bureaucratique

Laurent Taskin définit la bureaucratie comme « un mode d'organisation du travail dont la division du travail, une hiérarchie d'autorité et des règles et procédures formalisées constituent les principes caractéristiques »⁴⁷. L'auteur remarque en outre que la bureaucratie se caractérise par un contrôle imposé et légitimé par la structure et l'organigramme. Les salariés quant à eux se caractérisent par leur obéissance et leur soumission aux règles. La théorie wébérienne préconise ici la rationalisation de l'organisation de l'entreprise où la bureaucratie et les commandements dominant légalement sur les salariés. Le fonctionnement bureaucratique repose sur les principes de la : « répartition hiérarchique des emplois clairement définie, tout comme la sphère de compétences pour chaque emploi, le contrat entre l'individu et l'organisation bureaucratique, la rémunération fixe, la possibilité de faire carrière, etc »⁴⁸. Il n'est pas étonnant, affirme Alain Touraine, de voir que ce type d'organisation reste un modèle de référence dans plusieurs modes de fonctionnement. Il le déclare ainsi : « Les sociétés

⁴⁴ A. BEVORT, « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », dans *Participations*, t. 5, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, n° 1, 2013, p. 33-51 (p. 37), DOI : 10.3917/parti.005.0033.

⁴⁵ S. DAUPHIN, « Théories du management », dans *Informations sociales*, t. 167, Paris, Caisse nationale d'allocations familiales, n° 5, 2011, p. 6-9 (p. 6), DOI : 10.3917/inso.167.0006.

⁴⁶ A. BEVORT, « De Taylor au néo-management », p. 37.

⁴⁷ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain*, p. 45.

⁴⁸ S. DAUPHIN, « Théories du management », p. 6.

évoluées, celles où dominent l'économie monétaire et le calcul exact des décisions, de leur coût, de leur champs d'application, de leur mode de transmission, connaissent le développement de ce type d'organisation dans tous les domaines »⁴⁹.

Il va sans dire que le taylorisme, la bureaucratie et la théorie du commandement d'Henri Fayol n'ont pas manqué de susciter de réelles questions sur la motivation des travailleurs ainsi que leur participation à la vie de l'entreprise. C'est dans cette perspective qu'a émergé l'école des relations humaines, conçue comme une réponse aux critiques portées à l'endroit des modèles précédents.

1.2.1.2. L'école des relations humaines

Ayant vu le jour dans les années 30 après la crise économique de 1929, l'école des relations humaines a émergé en réaction contre la théorie de l'école classique. Contrairement à cette dernière, l'école des relations humaines accentue plus l'humain et sa motivation psychologique. Il s'agit, pour cette école, de passer de la logique de la productivité à la logique du bien-être. C'est ainsi que Elton Mayo, l'un des représentants majeurs de l'école des relations humaines, souligne l'importance de créer un climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs dans l'organisation »⁵⁰. Par ailleurs, Abraham Maslow réalise en 1960 une étude sur l'évolution des besoins d'un être humain. Ceux-ci, étant au nombre de cinq, évoluent dans un ordre croissant, partant des besoins psychologiques fondamentaux jusqu'à la réalisation de soi. Ces besoins sont schématisés dans sa pyramide connue sous le nom de pyramide de Maslow. Dans sa logique, Maslow soutient qu'il est impossible de satisfaire un besoin supérieur si celui qui lui est inférieur ne l'est pas également. Par exemple, la personne n'aspirera jamais à s'intégrer dans un groupe si elle est dans des conditions d'insécurité. Maslow part de cette théorie des besoins pour promouvoir « un management participatif [permettant] aux salariés de s'accomplir »⁵¹.

Toutefois, ces avancées des sciences des relations dont l'objet est de penser à une manière neuve de motiver et de reconnaître l'humain au travail n'ont pas manqué d'être critiquées. C'est le cas des auteurs récents, tel Alexandre-Bailly Frédérique qui prend le contre-pied de la théorie d'Abraham Maslow. Se référant à son contexte et à ses considérables mutations, l'auteure remarque qu'il est possible de manifester de la reconnaissance à quelqu'un, même lorsqu'il n'a

⁴⁹ A. TOURAINE, « Entreprise et bureaucratie », dans *Sociologie du travail*, t. 1, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, n° 1, 1959, p. 58-71 (p. 58), DOI : 10.3406/sotra.1959.1003.

⁵⁰ S. DAUPHIN, « Théories du management », p. 7.

⁵¹ *Ibid.*

pas assuré les besoins des premiers niveaux. Ensuite, la généralisation qui stipule que les personnes auraient les mêmes besoins, ou qui ignore la démotivation des besoins déjà satisfaits⁵² semble être impensable pour elle. Laurent Taskin identifie trois critiques majeures portées à l'endroit des théories traditionnelles : celle liée au contexte et qui montre que les modèles de GRH et de comportement organisationnel ne sont plus adaptés aux réalités contemporaines du travail, celle qui dénonce la manière dont les décisions sont prises, et enfin celle qui touche à la manière dont l'être humain est considéré⁵³. C'est sur base de ces limites des théories traditionnelles dont l'enjeu est la déshumanisation que Laurent Taskin envisage l'approche renouvelée qui est le management humain.

1.2.2. Le Management humain au service de la dignité humaine et du projet de l'entreprise

Taskin définit le management humain comme « un ensemble d'activités et de théories qui visent à intégrer les personnes humaines dans l'entreprise, où celles-ci sont considérées comme des êtres réflexifs [...]. L'objet du Management Humain est le travail réel, dans sa triple expérience [et] la finalité du Management Humain est la reconnaissance »⁵⁴. Trois éléments constitutifs du management humain sont mis en évidence dans cette définition et méritent une prise en compte. Ceux-ci concernent la visée du management humain, son objet et sa finalité, présentés comme des points saillants qui marquent un nouveau tournant dans la gestion des entreprises au XXI^e siècle. C'est l'objet de la réflexion suivante de parcourir successivement ces trois caractéristiques du management humain.

1.2.2.1. *L'humain au cœur de l'entreprise*

Nous assistons à un réel changement de paradigme. À la différence des théories traditionnelles et organisationnelles qui considéraient l'humain au travail comme une pure ressource destinée à la productivité et au rendement financier de l'entreprise, le management humain apporte une vision particulière de l'être humain. Celui-ci est vu comme un « être réflexif et profondément social qui cherche à promouvoir les solidarités dans le travail, la réalisation de soi, l'expression de ses capacités et de ses choix, en autonomie, à des fins d'expression créative, voire de gratuité »⁵⁵. La nouveauté d'une telle approche réside dans le fait de prendre en compte les fins anthropologiques, philosophiques, sociologiques, psychologiques, économiques, etc, nécessaires pour comprendre la spécificité de l'être humain

⁵² F. ALEXANDRE-BAILLY, D. BOURGEOIS, J.-P. GRUÈRE, N. RAULET-CROSET, C. ROLAND-LÉVY, P. SCHARNITZKY, P. STONE, V. TRAN, *Comportements humains et management*, Paris, Pearson, 2022, 7e édition, p. 136.

⁵³ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain*, p. 79.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 22.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 91.

et sa raison d'être. Concevoir ainsi l'humain dans toutes ses dimensions permet de l'opposer à une ressource. C'est ce que McGaughey dit : « *A human is not a ressource* ». Citation reprise par Bauduin Auquier⁵⁶.

En effet, le management humain prône une personne humaine capable de réfléchir, de critiquer, de collaborer et de participer au bien-être de l'entreprise. L'humain dans l'entreprise n'est plus un moyen en vue d'une fin, il est la fin en lui-même qui requiert une reconnaissance de ses capacités et une confiance. Nous pouvons ainsi comprendre en quoi le management est un réel passage de la déshumanisation à l'humanisation. Olivier Chavanne résume tous ces propos et remarque que mettre l'humain au cœur de l'entreprise « c'est agir dans l'intérêt général et pour le bien commun, c'est respecter les droits humains fondamentaux, être équitable et non discriminant. C'est reconnaître l'individu, sa capacité à penser et à participer à un projet »⁵⁷.

Toutefois, si la conception de l'être humain peut devenir le fondement du management humain, il en va de même pour le travail qui, dans les modèles de GRH est présenté comme désincarné et dépourvu de son sens. C'est pourquoi le management humain tente de le penser autrement comme son objet spécifique et la condition sur laquelle il se fonde.

1.2.2.2. *Le travail : objet spécifique du management humain*

Pour Laurent Taskin, le travail, qui semble être absent de la sphère managériale des théories traditionnelles, doit être repensé. Alors qu'il est considéré dans le taylorisme comme une tâche définie et assignée pour être exécutée, et ainsi demeurer cachée derrière la logique de la productivité, il doit, selon lui, retrouver son sens. Toutefois, Frédéric Laloux fait curieusement remarquer que cet ample problème n'est pas seulement ancien, mais bien d'actualité. Il suffit, selon lui, de voir que dans toutes les organisations où les structures se fondent sur des modèles pyramidaux « le travail est le plus souvent synonyme d'angoisse et de corvée, et non de passion ou d'objectif »⁵⁸. À bien y regarder, les deux auteurs partagent le même souci de réfléchir sur le sens du travail et de lui trouver son équilibre perdu.

⁵⁶ B. AUQUIER, « Comment devenir DRH, et surtout, pourquoi ? », dans L. TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses Universitaires de Louvain, 2019, p. 27-34 (p. 30).

⁵⁷ O. CHAVANNE, « L'humain au coeur de l'entreprise de demain...parce qu'on n'a pas le choix », dans L. TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses universitaires de Louvain, 2019, p. 107-117 (p. 107).

⁵⁸ F. LALOUX, *Reinventing Organizations*, Vahlen, 2015, p. 3, DOI : 10.15358/9783800649143 en ligne : <http://elibrary.vahlen.de/index.php?doi=10.15358/9783800649143> (consulté le 18 janvier 2023).

Pour ce faire, la (ré)humanisation du travail n'est possible que si ce dernier répond aux trois conditions : Objectivité, subjectivité et collectivité⁵⁹. Il s'agit pour la dimension objective du travail de reconnaître sa valeur en termes de résultats et de processus, nécessaires pour évaluer la performance de l'individu ou de la collectivité. Cette dimension est pour Laurent Taskin « indispensable pour la gestion de l'organisation et se révèle aussi importante sur le plan individuel en ce qu'elle permet des formes de *feed-back* sur le travail accompli »⁶⁰. Par ailleurs la dimension subjective du travail concerne le sens et la reconnaissance que chaque individu dans l'organisation tire de son travail. Tandis que la dimension collective du travail touche les rapports d'interactivité et de solidarité que les membres d'une même communauté de travail sont appelés à manifester. En effet, si la conception de l'humain au cœur de l'entreprise et le travail comme porteur de sens sont des conditions indispensables pour le management humain, qu'en est-il alors de sa finalité qui est la reconnaissance ?

1.2.2.3. La reconnaissance : une finalité particulière du management humain

Axel Honneth, philosophe principal de la théorie de la reconnaissance cité par Laurent Taskin, remarque que « ce qui fait notre humanité tiendrait de la capacité que nous avons à offrir et à attendre de la reconnaissance »⁶¹. Or, la logique des modèles de la GRH qui fondent la reconnaissance sur la motivation salariale et la contrainte, engendrant ainsi de la souffrance, de l'épuisement, de la frustration et de la déshumanisation des travailleurs, est une réelle remise en question. Le management humain apparaît alors comme une revendication du droit d'existence de l'humain dans l'entreprise, de sa reconnaissance, de son respect et de sa dignité. Au sujet de la reconnaissance, Honneth remarque que « ce qui nous fait tenir debout, mais aussi atrocement souffrir est cette lutte que nous menons pour être reconnus »⁶². La reconnaissance, tout comme le travail et la conception de l'humain au sein de l'entreprise, devient alors des éléments déterminants et les fondements du management humain. Toutefois, pour que le management humain se mette à l'œuvre, un type de leader ou de manager est nécessaire. Il s'agit pour Laurent Taskin d'un « manager bienveillant »⁶³, c'est-à-dire celui qui incarne de la confiance dans les autres et veille sur leur bien commun. Nonobstant, être bienveillant découle du choix personnel et du vouloir de toute personne aspirant à l'être. Un manager bienveillant est celui qui opte pour une gestion de proximité, celle qui s'intéresse davantage aux membres

⁵⁹ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain*, p. 94.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*, p. 95.

⁶² *Ibid.*, p. 158.

⁶³ *Ibid.*, p. 252.

de son équipe, à ce qu'ils font et comment ils le font, en prenant à cœur les questions qu'ils se posent »⁶⁴.

En guise de conclusion, l'analyse critique des théories de la GRH et du comportement organisationnel permet de comprendre la nécessité de faire émerger la théorie du management humain. Cette théorie promeut une nouvelle conception de l'humain comme un être réflexif, elle réhumanise le travail dans sa triple expérience et met en valeur la reconnaissance qui est l'élément indispensable et la finalité du management humain. Pour que la mise en œuvre de cette théorie soit possible, un leader/manager bienveillant est souhaitable. Toutefois, face à ce changement remarquable et l'émergence d'une nouvelle théorie, une question s'impose : l'émergence de la théorie du management humain signifie-t-elle que les théories traditionnelles deviennent obsolètes ?

C'est ce que ce troisième axe de réflexion veut éclairer. Il s'agit d'aller plus loin et d'analyser à fond les forces et les limites des modèles de gestions qui viennent d'être esquissées, pour proposer un modèle d'organisation plus inspirant.

1.3. De la relecture à la réalisation de soi en entreprise

Le chapitre précédent a consisté en une confrontation des théories du management à partir de leurs fondements. L'approche du management humain nous a été présentée comme un réel tournant permettant le passage de la déshumanisation à l'humanisation dans la gestion des entreprises. Considérer l'humain comme être réflexif, retrouver le sens du travail, et viser la reconnaissance marque un changement considérable dans la gestion. Cependant, malgré ce progrès, force est de constater que les entreprises de nos jours restent toujours attachées à ces modèles du passé, jugés pourtant comme des pathologies qui nuisent au bon fonctionnement des entreprises. L'on pourrait facilement dire que l'alternative du management humain n'échappe pas aux mêmes critiques par le fait d'être finalement la prolongation des théories traditionnelles. Face à cette ample critique, Laurent Taskin est du même avis pour dire que dans la plupart des organisations qui prônent le management humain, ce sont, dit-il « les mêmes experts des RH [qui] deviennent experts du Management Humain et resservent les mêmes recettes »⁶⁵.

⁶⁴ *Le management humain - Grand entretien*, dans *IH2EF*, en ligne : <https://www.ih2ef.gouv.fr/le-management-humain-grand-entretien> (consulté le 13 janvier 2023).

⁶⁵ *Ibid.*

Le sérieux du problème ici concerne la coexistence des modèles de gestions, ce qui en soi est paradoxal et source de tension. Frédéric Laloux, pour sa part, remarque qu'il y a autant de danger à faire cohabiter les théories du passé et celles du présent. Reprenant les paroles des Peter Drucker, il dit ceci : « Le plus grand danger, dans les époques troublées, ce n'est pas le trouble, c'est de continuer à agir selon la logique d'avant »⁶⁶. Pour sortir de cette impasse, il faut d'après l'auteur, comprendre le fonctionnement des organisations à partir des stades de développement de la conscience humaine, car ils sont intimement liés. L'auteur soutient que l'émergence d'une forme d'organisation plus puissante dépend de l'évolution de l'être humain et de la manière dont celui-ci élargit sa vision du monde. Cette approche est intéressante, car non seulement elle permet de comprendre le fonctionnement des organisations dans leur rapport aux stades de développement humain, mais surtout comment une organisation peut passer d'un stade à l'autre pour s'autoréaliser.

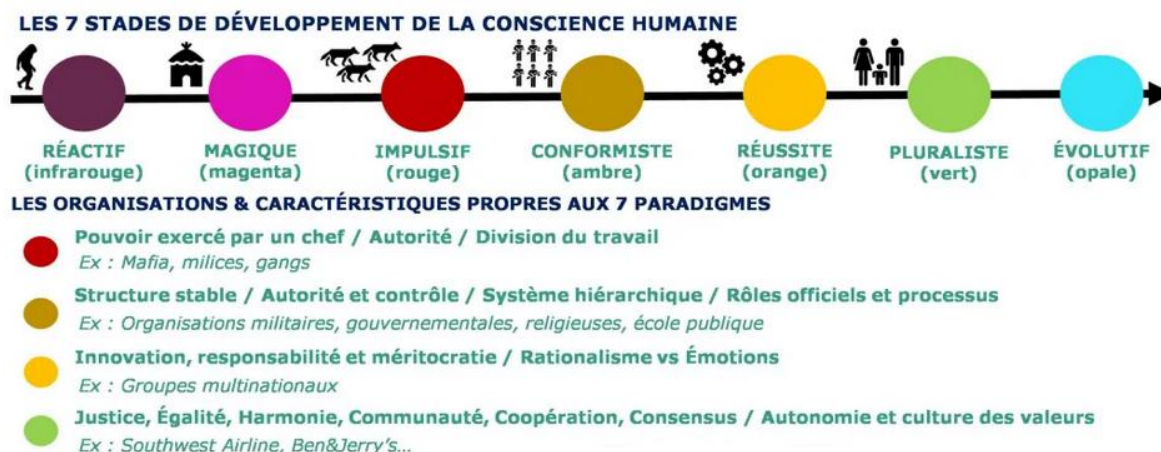
C'est l'objet de ce chapitre d'avoir dans un premier moment une vision d'ensemble des stades de développement de la conscience humaine dans leur rapport aux organisations. Ensuite, réfléchir sur les caractéristiques ou les avancées sur lesquelles se fondent les organisations qui ont atteint le stade évolutif. Avant tout, passons en revue les différents stades de développement.

1.3.1. Les stades de développement de la conscience humaine

Frédéric Laloux distingue sept stades de développement de la conscience humaine. Nous nous limiterons plus particulièrement à cinq d'entre eux. Le schéma ci-dessous⁶⁷ nous sert d'illustration.

⁶⁶ F. LALOUX, P. BLANCHARD, *Reinventing organizations: vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino, 2015, p. 28. Frédéric Laloux a fait des études d'Ingénieur commercial à Bruxelles, est titulaire d'un MBA de l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires) et diplômé de l'école de coaching Newfield Network (Boulder, Colorado). Après un parcours de dix ans dans un cabinet international de conseil en stratégie, il travaille depuis quelques années en tant que coach indépendant en entreprise.

⁶⁷ M. FANJO, *Reinventing Organizations – Frédéric Laloux (Résumé)*, dans *Mister Fanjo*, article publié le 7 juin 2019, en ligne : <https://misterfanjo.com/index.php/2019/06/07/reinventing-organizations-frederic-laloux-projet-p04-resumes-de-livre/> (consulté le 20 janvier 2023).



À voir ce schéma, on s'aperçoit que les quatre stades de développement à partir du stade impulsif rouge et les organisations correspondantes, se rapprochent des théories managériales qui ont été discutées dans le chapitre précédent. On pourrait facilement se permettre de faire correspondre l'impulsif rouge avec le taylorisme, le conformiste ambre avec la bureaucratie, la réussite orange avec les écoles des relations humaines, et le pluraliste vert avec le management humain. Ce qui paraît intéressant dans l'approche de Frédéric Laloux, c'est la coexistence de ces modèles dans une même période. L'auteur fait remarquer que les mêmes organisations sont capables de fonctionner différemment dans un même milieu et au même moment. Pouvoir passer d'un stade à l'autre dépendra alors de la vision que les leaders auront du monde et de leur désir de vouloir évoluer. Néanmoins, l'auteur fait remarquer que ce passage d'un stade à l'autre n'est pas toujours évident. Il laisse comprendre ceci : « tout changement important de perspective, comme le passage du Rouge à l'Ambre, est à la fois libérateur et effrayant ». ⁶⁸

C'est pourquoi l'auteur suggère de faire un pas de plus et de viser des organisations modèles et inspirantes. Celles-ci correspondent au stade évolutif opale du schéma qui est la réalisation de soi. C'est ce que nous abordons dans la suite de la réflexion.

1.3.2. Vers les organisations au stade évolutif opale

Comme il a été souligné, le passage d'un paradigme à l'autre dépend de la manière dont les leaders élargissent leur vision du monde. Frédéric Laloux est déterminant sur ce point pour dire que « nous ne pouvons accéder à un point de vue neuf que si nous nous « désidentifions » du milieu qui nous absorbait jusque-là [...]. Quant au passage au stade évolutif opale, il se produit quand nous apprenons à nous désidentifier de l'ego. En prenant de la distance par rapport à lui, nous sommes soudain en mesure de voir que les peurs, les ambitions et les désirs

⁶⁸ F. LALOUX, P. BLANCHARD, *Reinventing organizations*, p. 44.

conduisent le plus souvent notre vie »⁶⁹. Il est intéressant de voir qu'un important changement de paradigme s'opère dans cette approche de l'auteur. Un réel basculement qui consiste à maîtriser les peurs de l'ego est d'incarner la confiance. Ce travail sur soi de quelqu'un qui aspire à un changement nous paraît capital. Dans cette même perspective, l'auteur présente le stade évolutif comme transcendant les stades précédents et leur donnant une nouvelle orientation :

« Aux stades précédents, la recherche de l'amour, de la reconnaissance et du succès façonne notre existence lentement mais sûrement au point que nous finissons par « porter des visages qui appartiennent à d'autres ». Au stade Opale, la quête de ce qui est juste intérieurement nous pousse à une certaine introspection [...]. Le but ultime de la vie n'est ni d'avoir du succès, ni d'être aimé, mais d'être le plus fidèle possible à soi-même, de vivre une vie de pleine authenticité, d'honorer les dons et la vocation que nous avons reçus en naissant, et d'être au service de l'humanité et du monde »⁷⁰.

Ces propos de l'auteur soulignent en même temps une subtilité qu'il convient de découvrir dans le fonctionnement des organisations, surtout celles qui se situent au stade vert. C'est le cas de la bienveillance qui est l'élément caractéristique du stade vert, c'est-à-dire le fait pour un patron d'être au service de l'entreprise. Alors que dans l'approche du management humain cette idée semblait être fabuleuse, le point de vue opale le voit autrement. À ce propos, l'auteur dit ceci : « Je n'ai pas envie d'être le père de quelque collaborateur que ce soit, même si c'est un père bienveillant et au service de ses enfants »⁷¹. De ces quelques critiques sur les forces et les limites des théories du management, nous nous demandons comment on parvient à atteindre le stade évolutif opale.

Frédéric Laloux distingue trois caractéristiques majeures des entreprises évolutives opales. Il s'agit de l'autogouvernance, de l'affirmation de soi et de la raison d'être évolutive. Nous passons successivement en revue ces éléments pour saisir la nouveauté qu'ils apportent à ce travail.

1.3.2.1. L'entreprise autogouvernée

Frédéric Laloux constate que la pathologie qui détériore la vie des entreprises est celle qui concentre le pouvoir au sommet et qui sépare ceux qui en ont de ceux qui n'en ont pas. Promouvoir l'autogouvernance, pour lui, c'est faire en sorte que l'autorité soit dynamique, c'est-à-dire, de passer de l'autorité autocentrée dont le focus est le contrôle, à l'autorité partagée

⁶⁹ *Ibid.*, p. 78.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 79-80.

⁷¹ *Ibid.*, p. 92.

et reconnue qui repose sur la confiance. Car dit-il « Donner la confiance engendre la responsabilité de celui qui la reçoit »⁷² ? Il convient de noter que la question principale des entreprises opale ne se trouve pas dans le « comment donner le même pouvoir à tout le monde, mais, comment faire en sorte que chacun ait du pouvoir »⁷³. Cela étant dit, le paradigme évolutif opale vise une décentralisation du pouvoir, où l'autorité de chacun est reconnue à travers ses capacités et ses dons qu'il met au service de l'entreprise. Le point de vue opale vise alors le dépassement de la hiérarchie de pouvoir pour la hiérarchie naturelle qui reconnaît que les membres de l'équipe sont dotés de compétences nécessaires pour l'évolution de l'entreprise. Pour Frédéric Laloux, le paradigme opale n'entend pas résoudre le problème de la hiérarchie, ni de l'autorité, mais de le « transcender »⁷⁴. Cette première avancée du paradigme évolutif opale ne peut être possible que s'il est accompagné d'une quête de plénitude ou affirmation de soi. En quoi consiste-t-elle ?

1.3.2.2. L'entreprise en quête de plénitude

La quête de plénitude se laisse comprendre comme la recherche de « tout le potentiel de chaque personne pour qu'il soit mis à la disposition du projet de l'entreprise »⁷⁵. Car le plus grand danger qui corrompt la plupart des entreprises, selon Frédéric Laloux, est le fait de se cacher derrière les masques professionnels qui empêchent la personne d'être pleinement elle-même. Ce danger consiste à dissimuler une partie de son identité personnelle, son humanité, au profit des attentes de son milieu de travail. L'auteur part du postulat que la visée des entreprises évolutives opales, est de créer un environnement adéquat pouvant aider les gens à être pleinement eux-mêmes et pas seulement ce que les entreprises attendent d'eux. Il s'agit de retrouver l'unité avec soi-même plutôt que de s'identifier au rôle attribué par son entreprise.

1.3.2.3. La raison d'être évolutive

Frédéric Laloux décrit la raison d'être de l'entreprise comme un phénomène qui dépasse et le dirigeant et ses collaborateurs. La raison d'être évolutif concerne la mission de l'entreprise, son rôle et la place que celle-ci tient dans la société⁷⁶. Pour pouvoir incarner la raison d'être, poursuit l'auteur, les dirigeants d'entreprises opales auront à cœur que « la réussite personnelle et collective est superbe quand elle découle de la poursuite d'une mission riche de sens, mais

⁷² *Ibid.*, p. 127.

⁷³ *Ibid.*, p. 198.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ Y. ALLOUCHE, *Comment l'entreprise opale peut transformer positivement votre travail ?*, article publié le 22 février 2021, en ligne : <https://coachflows.com/comment-lentreprise-opale-peut-transformer-positivement-votre-travail/> (consulté le 24 janvier 2023).

⁷⁶ *Ibid.*

que nous devons prendre garde à ne pas rechercher la réussite pour elle-même, à ne pas retomber dans l'esprit de compétition qui fait du bien à l'ego, mais pas à l'âme, à l'entreprise, mais pas à sa raison d'être »⁷⁷. L'auteur veut montrer que lorsque les membres d'une entreprise sont conscients qu'ils sont au service d'une mission qui les dépasse tous, le risque d'en faire une possession au profit de ses propres intérêts devient faible.

Toutefois, cela n'est possible que si le dirigeant qui a incarné la quête de la plénitude fait preuve des vertus d'humilité, de confiance, de courage, de sincérité et de vulnérabilité. Car la vision du paradigme opale est que « la vulnérabilité et la force ne sont pas opposées l'une à l'autre, mais sont des polarités qui se renforcent mutuellement »⁷⁸. De ce constat de l'auteur, nous pouvons déduire que la mise en œuvre et la réussite de l'entreprise opale dépendent en grande partie des dirigeants et des actionnaires, et du fait qu'ils ont la même vision et incarnent les trois avancées de l'entreprise opale.

En guise de conclusion, notons que ce chapitre a été la relecture du deuxième chapitre consacré aux théories du management. Le chapitre a en outre relevé le paradoxe qui, d'une part, montre que le changement est quelque chose de désirable et de souhaitable, et pourtant, il n'est pas facile de lâcher des pratiques et des structures qui ont façonné la vie des institutions et des organisations. Frédéric Laloux a bien dit que le changement est à la fois « libérant et effrayant ». Or, il faut accepter ce deuil si l'on veut progresser vers le paradigme évolutif opale dont les caractéristiques sont : l'autogouvernance, la quête de la plénitude et la recherche de la raison d'être évolutive. Le paradigme opale devient alors un réel passage de « travail-stress-souffrance » à « travail-passion-épanouissement »⁷⁹.

Conclusion

De cette première partie intitulée « Le leadership pastoral en résonance avec les théories organisationnelles et managériales des entreprises », il ressort que trois grands moments ont été à la base de notre réflexion. Le leadership nous a été présenté comme un phénomène complexe et pertinent dont les définitions peinent à trouver leur consensus. Il est cet environnement complexe toujours en évolution changeante constitué de trois éléments indissociables : le leader, le projet et le collaborateur, qu'il convient d'articuler pour comprendre le sens du leadership. Ce constat a révélé le besoin de mettre en valeur la notion du *followership* qui est

⁷⁷ F. LALOUX, P. BLANCHARD, *Reinventing organizations*, p. 348.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 347.

⁷⁹ *Les entreprises OPALÉ ; une nouvelle forme de management pour éviter les conflits au travail ?*, dans *Solutions Amiables*, en ligne : <https://www.solutions-amiabes.ch/blog/entreprisesopale> (consulté le 25 janvier 2023).

un élément incontournable dans le processus du leadership. Pour approfondir le type de relations qui se joue entre le leader et le *follower*, nous avons appréhendé les styles transactionnels et transformationnels, ainsi que la relation LMX comme de véritables indices de la gestion des organisations.

Ces relations ont été examinées en amont et en aval dans les théories de la GRH et du comportement organisationnel traitées par le deuxième chapitre. Les résultats des critiques des théories classiques et traditionnelles ont révélé l'urgence de faire émerger la théorie du management humain. Celle-ci est fondée sur la conception de l'humain comme un être réflexif, le travail dans sa triple expérience objective, subjective et collective, et la reconnaissance. Pour que ce nouveau modèle de gestion se mette en pratique, des leaders et managers bienveillants qui l'incarnent sont requis. Le management humain est conçu comme un réel passage de la déshumanisation des méthodes classiques à l'humanisation.

Enfin, la troisième étape a été une relecture et une analyse critique des théories du management. L'approche de Frédéric Laloux a permis de relire les théories managériales à la lumière des stades de développement de la conscience humaine. Il ne suffit pas d'être bienveillant pour transformer l'organisation, si son autorité se trouve concentrée au-dessus, insiste l'auteur. Cette thèse est bien la visée du paradigme évolutif opale, présenté comme une réelle révolution en management. Il se fonde sur l'autogouvernance, conçue comme une autorité dynamique, accessible à tous et qui transcende tout pouvoir hiérarchique. Il se fonde ensuite sur la quête de la plénitude, qui est le fait d'être pleinement soi-même en faisant tomber les masques professionnels et en maîtrisant les peurs de l'ego. Le paradigme évolutif opale se fonde enfin sur la raison d'être évolutif, qui concerne la mission, le rôle, la place de l'entreprise et son importance dans la société. Il s'agit d'une vérité qui dépasse le dirigeant et les actionnaires.

La visée de ce premier chapitre, en effet, était d'aider à comprendre comment les ressources de la société civile pourraient éclairer le mode de gouvernement interne de l'Église et sa manière d'exercer le leadership. Car non seulement Joël-Benoît d'Onorio, dans la partie introductive, a fait remarquer que l'articulation de ces deux modèles d'organisation était une œuvre bienfaisante, mais d'autres auteurs, tels Joseph Moingt, Albert Lorent et Gilles Routhier partagent cette même conviction. Pour Moingt, l'Église « ne peut pas se dispenser de tenir compte de la manière dont sont organisées les sociétés où vivent les chrétiens »⁸⁰ si elle veut réellement rester fidèle à sa finalité d'annonce de la Bonne Nouvelle du Christ. Albert Lorent

⁸⁰ J. MOINGT, *Dieu qui vient à l'homme* (Cogitatio fidei, 257), Paris, Cerf, 2007, p. 803.

pour sa part, affirme que « l'exercice des responsabilités dans l'Église peut s'enrichir de cet apport des sciences humaines et en être davantage aidé dans les voies d'un renouvellement »⁸¹. Gilles Routhier quant à lui met l'accent pour montrer que l'apport des sociétés civiles est nécessaire. Toutefois, dit-il, ce n'est que dans la recherche de « l'équilibre entre l'emprunt d'éléments extérieurs et la fidélité à l'Évangile du salut, qui révèle des relations d'un type particulier, qu'une synthèse fructueuse peut se construire »⁸². C'est sur base de ces hypothèses que nous voulons fonder notre deuxième chapitre consacré aux ressources internes de l'Église. Notre approche est de vérifier si le dialogue de ces deux mondes nous permet de répondre à la question principale qui traverse ce travail de recherche : quel est le type de leadership pastoral que l'Église a besoin aujourd'hui pour susciter des communautés participatives et attractives ?

⁸¹ A. LORENT, *Management et structures d'Église: vers un sens pastoral de la gestion* (Pédagogie pastorale, 11), Bruxelles-Yaoundé, Lumen vitae-UCAC, 2013, p. 84.

⁸² G. ROUTHIER, « Gouverner en Église: entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 711.

CHAPITRE 2 : UN LEADERSHIP ÉVANGÉLIQUE AU SERVICE D'UNE MISSION QUI LE TRANSCENDE

Nous venons de faire un parcours qui nous a permis de comprendre les enjeux du leadership dans la société, en particulier dans le domaine de la gestion des entreprises. L'objectif de la réflexion était de voir si les ressources de la société civile pouvaient servir de point de repère dans le monde ecclésial pour penser son mode de gouvernement interne en matière d'exercice du leadership. Les résultats de la recherche et les hypothèses posées dans la partie conclusive semblent prouver que l'Église a besoin de se référer au monde sociétal pour restructurer son leadership interne. Toutefois, cette thèse reste à vérifier, car il serait impensable de risquer une conclusion aussi prématurée, sans analyser à fond les ressources internes et propres à l'Église sur lesquelles elle fonde son leadership. C'est l'objet de ce deuxième chapitre.

En effet, notre intérêt dans cette démarche est de réfléchir et de préciser le sens du leadership pastoral à partir de la manière dont celui-ci se conçoit à l'intérieur de l'Église. Car si, pour les organisations et la gestion des entreprises, le leadership vise en grande partie l'efficacité, la productivité ou le profit, des questions sérieuses ne manquent pas d'émerger du côté du leadership pastoral : L'Église serait-elle une organisation comme les autres ? En quoi son leadership est-il différent de celui du monde des entreprises et de la société civile ? Quels sont son fondement et sa finalité ?

En répondant à ces questions, nous voulons vérifier si l'hypothèse du grand patriarche de l'œcuménisme Athénagoras 1^{er} est légitime. En effet, celui-ci avait constaté que rompre avec l'esprit de l'Évangile constituait un drame majeur qui réduisait l'Église à une organisation comme les autres. Il disait ceci : « De l'Église, nous avons fait une organisation comme les autres. Toutes nos forces sont passées à la mettre sur pied, elles passent maintenant à la faire fonctionner. Et cela marche plus ou moins, plutôt moins que plus. Mais cela marche comme une machine et non comme la vie [...]. Trop souvent, les hommes d'Église jouent à l'écart de la vie »⁸³.

Cette remarque paraît judicieuse et pertinente pour penser la problématique du leadership pastoral dans son rapport avec la communauté chrétienne. Pour mener à bien cette réflexion, la démarche s'inspirera dans un premier moment de la réforme de la Curie romaine décidée par le

⁸³ O. CLEMENT, « Athénagoras Ier ou la Tradition au coeur de la modernité », dans *Communio*, t. 4, n° 6, 1979, p. 69-74 (p. 72-73).

pape François pour penser le leadership pastoral. La constitution apostolique *Praedicate Evangelium*⁸⁴ qui parle plus particulièrement de la réforme de la Curie romaine et de ses différentes implications sur les Églises locales servira de référence de base. Ensuite, la réflexion s'élargira sur les notions de leadership et de participation dans leur conception par le concile Vatican II et le Code de droit canonique. Enfin, le troisième moment sera consacré à une lecture théologique du concept de leadership dans son sens de décentrement salutaire. L'intérêt de la recherche est de préciser le type de leadership dont nos pastorales ont besoin pour susciter des communautés participatives et attractives. La question qui nous y engage est la suivante : qu'est-ce que *Praedicate Evangelium* ? En quoi cette Constitution se révèle-t-elle utile pour penser de manière ajustée la question du leadership à l'intérieur de l'Église ?

2.1. *Praedicate Evangelium* : Un nouveau souffle de l'Esprit pour l'Église ?

Le 19 mars 2022, le pape François a promulgué la Constitution apostolique *Praedicate Evangelium* sur la Curie romaine et son service à l'Église dans le monde. Ce document particulier et pertinent s'inscrit dans une époque particulière et marque un tournant significatif dans la vie de l'Église, par une réforme de la Curie romaine. Dans un entretien, Patrick Valdrini précise : « Le Saint-Père parachève le grand chantier de réforme qu'il a lancé dès 2013 au sein du Vatican »⁸⁵. Il va sans dire que ce rapport au temps et la manière de situer ce travail au début du pontificat du pape François n'est pas sans signification. On pourrait dire autrement que dès le début de son pontificat, François s'est trouvé confronté à une institution en état critique qui nécessitait un nouveau souffle et une urgence à se mettre en chantier. Certaines expressions chères au pape François peuvent justifier cet état de fait. Citons-en quelques-unes pour saisir le sens d'une telle réforme : il y a par exemple une « Église en sortie⁸⁶ », ou encore « des pasteurs pénétrés de l'odeur de leurs brebis »⁸⁷, l'Église « Hôpital de campagne » et tant d'autres encore qui sont des signes d'un malaise qui appellent à un changement. Arrêtons-nous sur le discours

⁸⁴ FRANÇOIS, *Constitution apostolique Praedicate Evangelium sur la Curie Romaine et son service à l'Église dans le monde* (19 mars 2022), en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/apost_constitutions/documents/20220319-costituzione-ap-praedicate-evangelium.html (consulté le 15 février 2023).

⁸⁵ *La nouvelle constitution apostolique et le fil rouge de l'évangélisation* - Vatican News, article publié le 21 mars 2022, en ligne : <https://www.vaticannews.va/fr/vatican/news/2022-03/constitution-apostolique-praedicate-evangelium-mgr-valdrini.html> (consulté le 8 mars 2023).

⁸⁶ FRANÇOIS, *Exhortation apostolique « Evangelii gaudium » du Saint-Père François aux évêques, aux prêtres et aux diacres, aux personnes consacrées et aux fidèles laïcs sur l'annonce de l'Évangile dans le monde d'aujourd'hui*, Paris, Salvator, 2013, p. 35.

⁸⁷ FRANÇOIS, « Le prêtre célèbre en chargeant sur ses épaules le peuple qui lui est confié. Homélie du pape François pour la messe chrismale, 28 mars 2013 », dans *Documentation catholique*, t. 110, n° 2511, 2013, p. 7-8 (p. 8).

que le pape François a prononcé à l'occasion de la présentation des vœux de Noël à la Curie romaine en 2014, il fait le point et en dit beaucoup.

2.1.1. La Curie romaine : un état de santé critique et un appel aux urgences ?

Lors de la présentation des vœux de Noël à la Curie romaine, comme tout médecin compétent et ayant diagnostiqué l'état de santé de la Curie, le pape François présente le catalogue des quinze pathologies⁸⁸ auxquelles cette dernière est sujette, et qui demandent un traitement urgent. Rappelons cependant qu'au sujet de la communion qui existe entre le corps et ses membres, Saint Paul dans sa vision du corps du Christ s'aperçoit que « si un membre souffre, tous les membres souffrent avec lui ; si un membre est honoré, tous les membres se réjouissent avec lui » (1 Co 12, 25-27). Cela veut mettre en relief l'unité qui existe dans l'Église, par conséquent, la situation critique de la Curie romaine ne peut pas laisser indifférentes les Églises particulières et les paroisses. La preuve en est que parmi les quinze maladies dont souffre la Curie, figure en premier lieu celle qui fait l'objet de ce travail. Il s'agit, d'après les dires du pape, de la maladie de celui qui se sent « immortel, immunisé, ou tout à fait indispensable. [...]. C'est la maladie de tous ceux qui se transforment en maîtres et se sentent supérieurs à tous, et non au service de tous »⁸⁹.

Le pape dénonce ces attitudes qui nuisent à la vie de l'Église, et remarque que la source de ces maux est le fait que la Curie s'est déconnectée de sa source vitale qu'est le Christ. Il déclare : « La Curie ne peut vivre sans avoir un rapport vital, personnel, authentique et solide avec le Christ. Un membre de la Curie [dit-il], qui ne mange pas quotidiennement de ce pain, deviendra un bureaucrate (un formaliste, un fonctionnaire, un simple employé). Un sarment qui se dessèche [poursuit-il], meurt peu à peu, et finit par être jeté »⁹⁰ (Jn 15, 6-8). Il ne serait pas étonnant de faire un rapprochement entre ce qui vient d'être esquissé et l'hypothèse du patriarche Athénagoras 1^{er} cité précédemment. Celui-ci avait remarqué, rappelons-le, qu'une Église qui rompait avec la vie de l'Évangile, c'est-à-dire de sa source, devenait une organisation stérile et sans vie. À bien y voir, ces propos offrent les premières impressions sur ce que pouvait signifier *Praedicate Evangelium* ou « Annoncer l'Évangile », et ainsi nous permettre d'appréhender le sens de la réforme prônée par le pape François, qui serait celui d'un *aggiornamento*. Serait-il alors une mise à jour de type restructuration ou réorganisation ? Un

⁸⁸ François, « La Curie romaine et le Corps du Christ. Discours du pape François lors de la présentation des vœux de Noël à la Curie romaine, 22 décembre 2014 », dans *La Documentation catholique*, t. 112, n° 2518, 2015, p. 66-72 (p. 68-71).

⁸⁹ *Ibid.*, p. 68.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 67-68.

réaménagement ? Une fin et un début d'une étape décisive pour l'Église ? Les lignes suivantes offrent des éléments constitutifs de la Constitution *Praedicate Evangelium*, et permettent de comprendre la finalité de ce grand chantier de réforme.

2.1.2. Réformer l'Église c'est lui rappeler que sa tâche primordiale est d'annoncer l'Évangile

Le décret *Unitatis redintegratio* déclare : « Tout renouvellement de l'Église consiste essentiellement en une fidélité plus grande à sa vocation »⁹¹. Cette vocation avait été précisée par Paul VI dans son message qui a été repris lors du synode des évêques sur la nouvelle évangélisation pour la transmission de la foi. Il déclarait : « Évangéliser est la grâce et la vocation propre de l'Église, son identité la plus profonde. Elle existe pour évangéliser »⁹². Il est intéressant de voir que la présente Constitution du pape François est bien la continuité d'un programme qui a été tracé par ses prédécesseurs. Cependant, si l'Église est bien consciente de de sa vocation, une urgence s'avère nécessaire pour préciser la visée et la nouveauté apportées par *Praedicate Evangelium* sur la réforme de la Curie romaine. Sur ce sujet, le pape François est clair : « La réforme n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour apporter un fort témoignage chrétien ; pour favoriser une évangélisation plus efficace ; pour promouvoir un esprit œcuménique plus fécond ; pour encourager un dialogue plus constructif avec tous »⁹³.

De la même manière, Joseph Famerée et Gilles Routhier attestent que la réforme actuelle consiste à « annoncer l'Évangile à travers un style de vie évangélique »⁹⁴. Elle n'est donc pas, d'après ces auteurs, une restructuration à comparer à celle des entreprises que les sciences de la gestion pourraient faire pour leurs grandes organisations. Elle vise plutôt une « conversion pastorale »⁹⁵ pour rejoindre l'exhortation apostolique *Evangelii Gaudium* qui parle de la « conversion pastorale et missionnaire »⁹⁶. On peut dès lors affirmer que la nouvelle Constitution, fruit d'un travail de longue haleine, est un réel *aggiornamento* de la Curie romaine qui consiste à lui rappeler que sa tâche primordiale est justement d'annoncer l'Évangile. C'est une tâche que les disciples reçoivent du Christ « Annoncez l'Évangile » (Mc 16, 15) comme le

⁹¹ CONCILE ŒUCUMÉNIQUE VATICAN II, *Décret Unitatis redintegratio*, en ligne : https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19641121_unitatis-redintegratio_fr.html (consulté le 18 mars 2023).

⁹² SYNODE DES ÉVÊQUES, « La nouvelle évangélisation pour la transmission de la foi chrétienne. Lineamenta de la XIIIe assemblée générale ordinaire du synode des évêques (octobre 2012) », dans *Documentation catholique*, t. 108, n° 2467, 2011, p. 422-450.

⁹³ FRANÇOIS, *Constitution apostolique Praedicate Evangelium sur la Curie Romaine et son service à l'Église dans le monde* (19 mars 2022).

⁹⁴ J. FAMERÉE, G. ROUTHIER, *Penser la réforme de l'Église* (Unam Sanctam. Nouvelle série, 7), Paris, Cerf, 2021, p. 110.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 9.

⁹⁶ FRANÇOIS, *Exhortation apostolique post-synodale Evangelii gaudium*, Bruxelles, Fidélité, 2013.

rappelle le début de la Constitution. Il est donc évident que l'évangélisation est au cœur de toute réforme dans l'Église. Gilles Routhier en est convaincu : « l'enjeu de toute réforme est l'annonce de l'Évangile, tout devant être soumis à cet objectif »⁹⁷. Sur ces observations, Jean-Paul II ajoutait un nouveau marqueur lorsqu'il s'adressait aux évêques de l'Océanie, « tout renouvellement dans l'Église doit avoir pour but la mission, afin de ne pas tomber dans le risque d'une Église centrée sur elle-même »⁹⁸. Il serait intéressant de faire un rapprochement entre ces déclarations de Jean-Paul II et le désir du pape François d'une Église en sortie appelée à sortir de son propre confort et à rejoindre toutes les périphéries qui ont besoin de la lumière de l'Évangile (EG, 20).

À partir de tout ce qui vient d'être esquissé, il serait légitime de dire que la réforme fait partie de la vie de l'Église dans la mesure où elle lui permet de se convertir et de se réajuster à sa source. La réforme n'est pas donc une restructuration dont la visée serait de modifier les traditions de l'Église, ses structures et ses habitudes, mais plutôt un renouvellement où ces dernières peuvent se transformer en « canal adéquat pour l'évangélisation du monde actuel, plus que pour l'auto-préservation »⁹⁹. De tous ces propos, Christoph Theobald fait le point :

« Une transformation nécessaire doit s'opérer, pour laquelle il faut maintenant s'engager. Les crises que nous traversons sont les symptômes d'une 'fin', voire d'une fin qui se prolonge, et donc d'une 'maladie', mais, encore une fois, ce n'est pas une maladie fatale. Un appel est à entendre, au moment favorable où nous sommes, non pour aller vers une Église autre, mais pour vivifier une Église qui se transforme réellement de l'intérieur et du plus profond d'elle-même »¹⁰⁰.

Cette remarque de Theobald est intéressante, car elle met en exergue un autre aspect qui explicite la finalité de toute réforme. Il s'agit d'une transformation qui engage, une sorte de dynamisme qui requiert une double conversion – personnelle et communautaire - qui doit émerger de l'intérieur pour se déployer dans toutes les sphères de la vie de l'Église. Pour Theobald, une chose est certaine : « La réforme est une condition de crédibilité de l'annonce de l'Évangile »¹⁰¹. Nous sommes d'accord avec l'auteur pour dire qu'il ne s'agit pas d'inventer une autre Église, mais plutôt de vivifier celle qui existe pour qu'elle devienne de plus en plus

⁹⁷ J. FAMERÉE, G. ROUTHIER, *Penser la réforme de l'Église*, p. 121.

⁹⁸ JEAN-PAUL II, *Exhortation apostolique post-synodale Ecclesia in Oceania* (22 novembre 2001), en ligne : https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_20011122_ecclesia-in-oceania.html (consulté le 19 mars 2023).

⁹⁹ FRANÇOIS, *Exhortation apostolique post-synodale Evangelii gaudium*.

¹⁰⁰ « Vers une Église hospitalière. Entretien avec Christoph Theobald, Propos recueillis par François Euvé », dans *Etudes*, n° 4264, 2019, p. 71-82 (p. 81).

¹⁰¹ C. THEOBALD, *Le courage de penser l'avenir: études oecuméniques de théologie fondamentale et ecclésiologique* (Cogitatio fidei, 311), Paris, Cerf, 2021, p. 162.

crédible. Néanmoins, *Praedicate Evangelium* précise dans son deuxième point saillant qu'une Église qui sort d'elle-même annoncer l'Évangile à travers un style de vie évangélique ne peut le faire qu'en empruntant un chemin synodal. C'est la suite de la réflexion.

2.1.3. Réformer l'Église c'est lui rappeler qu'elle est avant tout synodale

Dans son entretien, Patrick Valdrini précise « François restera certainement dans l'histoire le pape qui a le plus promu l'idée de synodalité »¹⁰². L'auteur fait remarquer que ce qui ressort de la Constitution au sujet de la synodalité, c'est ce qui avait été lancé lors de la commémoration du 50^e anniversaire de l'institution du synode des évêques en 2015. Lors de cette célébration, dit-il, le pape avait exprimé son souhait que la synodalité devait être promue au sein de chaque dicastère. Nous pouvons facilement observer les mises en œuvre de ce souhait exprimé dans la Nouvelle Constitution où le pape insiste que la réforme de la Curie « doit prévoir la participation de laïcs, hommes et femmes, y compris dans des rôles de gouvernement et de responsabilité »¹⁰³. Il faut toutefois noter que ce souhait n'était pas nouveau, car déjà au concile Vatican II, ces mêmes souhaits avaient été formulés par les Pères conciliaires au sujet de l'intégration en plus grand nombre de laïcs dans les dicastères de la Curie romaine, comme le dit le décret *Christus Dominus* : « Enfin, les Pères du Concile estiment très utile que ces mêmes Dicastères entendent davantage des laïcs, réputés pour leurs qualités, leur science et leur expérience, en sorte que ces laïcs aussi jouent dans les affaires de l'Église le rôle qui leur revient » (Décret *Christus Dominus*, n° 10).

Cela étant dit, si la synodalité reste un élément essentiel et souhaité pour la vitalité des dicastères, il est légitime d'affirmer qu'une mise à jour de la Curie romaine et de l'Église en général qui ferait abstraction de la synodalité ne saurait aboutir. Il va sans dire que l'exhortation du pape à impliquer les laïcs dans la gouvernance révèle une sérieuse difficulté qui méritera l'attention dans la suite. Le pape souligne en outre dans la Constitution l'aspect de la communion qui doit se vivre à l'intérieur des dicastères pour devenir signe de la communion de l'Église tout entière. Cette communion est perçue comme un signe et un sacrement pour l'humanité, non pas un simple souhait du magistère, mais bien un vouloir et une attente de Dieu. Le discours du pape François lors de la commémoration du 50^e anniversaire de l'institution du Synode des évêques en fait l'écho : « Le chemin de la synodalité est le chemin que Dieu attend

¹⁰² *La nouvelle constitution apostolique et le fil rouge de l'évangélisation* - Vatican News.

¹⁰³ FRANÇOIS, *Constitution apostolique Praedicate Evangelium sur la Curie Romaine et son service à l'Église dans le monde* (19 mars 2022).

de l'Église du troisième millénaire »¹⁰⁴. Et de poursuivre dans la nouvelle Constitution : « l'Église devient synodale lorsqu'elle s'applique à une écoute mutuelle dans laquelle chacun a quelque chose à apprendre. Le peuple fidèle, le collège épiscopal, l'évêque de Rome, chacun à l'écoute des autres ; et tous à l'écoute de l'Esprit Saint »¹⁰⁵. Cette même affirmation est appuyée par Alphonse Borras qui constate que la mise en œuvre de la synodalité nécessite la participation et « l'implication la plus large des baptisés. [Car, dit-il], l'Église est l'affaire de tous, pour discerner ce que l'Esprit dit à l'Église en ce lieu »¹⁰⁶. Bien plus, pour expliciter ce lien étroit qui existe entre synodalité et participation, ce même auteur ajoute une note. Pour lui, la coresponsabilité et la synodalité sont les deux facettes de la vie ecclésiale. La coresponsabilité, dit-il, « est le fait d'une Église de sujets, la synodalité, celui de l'Église sujet »¹⁰⁷.

Cette première remarque paraît capitale dans la mesure où elle laisse percevoir que la synodalité et la communion sont intimement liées, car la communion est le fondement de la synodalité. La Constitution dit clairement que la synodalité est le visage ou l'expression de la communion.

Comme il vient d'être évoqué, parler de synodalité, c'est parler nécessairement de la participation des fidèles à la vie de l'Église. Il s'agit, d'après le pape, de l'implication des laïcs, hommes et femmes dans des rôles de gouvernement et de responsabilité. Or, la question de la présente recherche s'occupe à éclairer le problème d'un leadership pastoral autocentré. Celui qui trouve du mal à inspirer des communautés qui prennent conscience de leur présence active pour la vie de l'Église. Le constat posé sur la finalité de la réforme de la Curie romaine laisse percevoir que le leadership est l'une des problématiques majeures traitées par cette réforme. La réforme remet en cause un type de leadership pastoral qui a toujours été le monopole des clercs, et dont les effets avaient créé des impasses où les charismes et les dons des fidèles avaient été étouffés. À bien regarder, leadership et synodalité se présentent paradoxalement comme des éléments incompatibles. C'est ce défi que *Praedicate Evangelium* cherche à relever dans la suite de la réflexion.

¹⁰⁴ FRANÇOIS, *Discours à l'occasion de la commémoration du 50e anniversaire de l'institution du Synode des Evêques* (17 octobre 2015), en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/speeches/2015/october/documents/papa-francesco_20151017_50-anniversario-sinodo.html#_edn1 (consulté le 19 mars 2023).

¹⁰⁵ FRANÇOIS, *Constitution apostolique Praedicate Evangelium sur la Curie Romaine et son service à l'Église dans le monde* (19 mars 2022).

¹⁰⁶ A. BORRAS, *Communion ecclésiale et synodalité* (Cahiers de la « Nouvelle revue théologique »), Paris, CLD éditions, 2018, p. 146.

¹⁰⁷ *Ibid.*, p. 144.

2.1.4. Leadership et synodalité : Deux pôles inconciliables ?

Il est intéressant de voir que la problématique de la gouvernance ou du leadership est à l'ordre du jour du chantier novateur entrepris par le pape François. Or cela n'est pas étonnant, car cette question constitue depuis toujours un sujet de débat, comme le fait constater Gilles Routhier : « On ne compterait plus les interventions des conciles généraux ou œcuméniques, des conciles pléniers ou synodes locaux qui abordent la question de l'exercice de l'autorité dans l'Église [...]. Bien plus, aucun projet réformateur ou *aggiornamento* de l'Église n'a laissé de côté la question de l'exercice de l'autorité, en faisant même parfois l'axe central de la réforme »¹⁰⁸. Ces déclarations de l'auteur sont fort étonnantes et risquent d'entraîner des doutes sur une réforme qui pourrait tenter de remédier à une question insoluble comme celle du leadership pastoral. Pourtant, nous l'avons vu dans les lignes précédentes, un leadership qui ne s'inspire pas de l'Évangile risque grandement de verser dans des abus de tout genre. C'est un grand défi pour le leadership pastoral contemporain comme le remarque Mark Hagemoen : « Le défi d'un leadership pastoral qui vise à nourrir un engagement et un dialogue renouvelés, à l'intérieur de la culture contemporaine, sera moins de développer de nouvelles stratégies d'organisation, de planification et d'engagement que de redécouvrir la couleur spécifiquement chrétienne d'un leadership »¹⁰⁹.

Pour l'auteur, une urgence s'avère nécessaire pour repenser le leadership pastoral de manière ajustée. Cette même préoccupation est partagée par Luca Bressan qui, en réfléchissant sur une Église en sortie qui est une Église des nations, suggère qu'émerge une Église « qui ne se préoccupe pas tellement de la permanence de son tissu organisationnel, mais se concentre dans la recherche et le soin des lieux où l'expérience chrétienne prend forme aujourd'hui comme expérience capable de dire le sens de la vie, de la solidarité, du soin, de l'inclusion »¹¹⁰. Ce qui est mis en jeu par ces auteurs, c'est une Église capable d'inspirer et de livrer un message audible dans une société en mutation. Celle-ci doit accepter de se réformer et de se transformer de l'intérieur en optant pour un style de vie évangélique. Elle doit tout de même penser à son mode de gouvernance de manière à le décentrer et à reconnaître la vocation baptismale de chacun de ses membres pour l'engager dans sa mission. C'est ce qu'apporte la réforme actuelle comme nouveauté et qui reste un grand défi à relever pour une réelle conversion pastorale. Car

¹⁰⁸ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église: entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 709-710.

¹⁰⁹ M. HAGEMOEN, « Les défis du leadership pastoral contemporain », dans *Lumen Vitae*, t. 66, n° 4, 2011, p. 419-430 (p. 420), DOI : 10.3917/lv.664.0419.

¹¹⁰ L. BRESSAN, « Milan, Église parmi les nations. Un diocèse en discernement pastoral », dans *Lumen Vitae*, t. 75, n° 1, 2020, p. 47-53 (p. 52), DOI : 10.3917/lv.751.0047.

si, pour le pape François, la participation de laïcs, hommes et femmes, dans les domaines de la gouvernance et de la prise de décisions reste minime, voire même inexistante, c'est une autre question complexe qui est ici pointée du doigt, celle du cléricalisme. Notons cependant que cette question ne sera pas traitée dans cette recherche à cause de sa complexité qui nécessite une étude particulière, car son champ d'analyse est vaste si l'on doit le creuser depuis sa genèse. Dans tous les cas, le pape François ne cesse de dénoncer cette attitude qu'il qualifie de « véritable perversion »¹¹¹ qui « condamne, sépare, frustre, méprise le peuple de Dieu »¹¹². Le grand défi, selon le pape, est d'« intensifier la collaboration mutuelle de tous dans le témoignage évangéliste à partir des dons et des rôles de chacun, sans cléricaliser les laïcs ni séculariser les clercs, et en évitant dans tous les cas la tentation d'un « cléricalisme excessif qui maintient les fidèles laïques en marge des décisions »¹¹³.

Nous aurons remarqué qu'il y a une dissonance entre le leadership et la synodalité. Une question qui s'impose est celle de savoir comment ce problème est traité au sein de la Curie. En lisant *Praedicate Evangelium*, on assiste à un déplacement de curseur vers la décentralisation du pouvoir où les évêques faisant partie des organismes n'ont pas nécessairement leur siège à Rome, mais restent dans leurs diocèses respectifs. Gilles Routhier constate dans une telle réorganisation une manière de répartir autrement le leadership, qui permet de maintenir la communion entre l'Église de Rome et les Églises particulières¹¹⁴. L'Église est appelée à se décentrer d'elle-même, comme dit le pape, car « Une excessive centralisation, au lieu d'aider, complique la vie de l'Église et sa dynamique missionnaire »¹¹⁵. Et il ajoute qu'une décentralisation souhaitée est celle qui s'ouvre à la réalité des besoins de l'Église universelle. Sur ce point, Gilles Routhier affirme qu'« il ne s'agit pas simplement de réformer la Curie, comme si elle n'était pas elle-même une pièce d'un ensemble dont le fonctionnement est inspiré du modèle monarchique plutôt que du modèle synodal »¹¹⁶. L'auteur souligne un point

¹¹¹ J. A. ESTEVES, *Clericalism is ugly perversion, pope tells seminarians*, dans *Crux*, article publié le 26 novembre 2018, en ligne : <https://cruxnow.com/vatican/2018/11/clericalism-is-ugly-perversion-pope-tells-seminarians> (consulté le 25 mars 2023).

¹¹² *Pape François: le cléricalisme, «véritable perversion» dans l'Église – Portail catholique suisse*, dans *Cath.ch*, en ligne : <https://www.cath.ch/newsf/pape-francois-le-clericalisme-veritable-perversion-dans-leglise/> (consulté le 25 mars 2023).

¹¹³ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, Paris, Cerf, 2019.

¹¹⁴ J. FAMERÉE, G. ROUTHIER, *Penser la réforme de l'Église*, p. 72.

¹¹⁵ FRANÇOIS, *Exhortation apostolique « Evangelii gaudium » du Saint-Père François aux évêques, aux prêtres et aux diacres, aux personnes consacrées et aux fidèles laïcs sur l'annonce de l'Évangile dans le monde d'aujourd'hui*.

¹¹⁶ J. FAMERÉE, G. ROUTHIER, *Penser la réforme de l'Église*, p. 128.

important qui se rapporte à notre premier chapitre sur le rapport entre société et Église quant à leur mode de gouvernance ou de leadership, nous y reviendrons dans la suite de la réflexion.

En conclusion, la constitution apostolique *Praedicate Evangelium* dégage trois points saillants. Le premier concerne l'évangélisation qui a permis de resituer l'Église par rapport à ses fondements, et de rappeler qu'elle est avant tout appelée à annoncer l'Évangile. C'est ainsi que la réforme prônée par le pape François a été comprise comme une mise à jour et un moyen pour l'Église d'adopter un style de vie plus évangélique. L'évangélisation, objet de cette réforme, a en outre permis de questionner et de remettre en cause l'Église dans ses dérives, spécialement l'abus de pouvoir qui fait l'objet de notre sujet de recherche. Le premier constat fait voir que l'Église perd en crédibilité lorsqu'elle manque à sa responsabilité de prendre part à l'annonce de l'Évangile, par conséquent, elle devient stérile et moins inspirante.

La Constitution a en outre souligné le rapport entre l'évangélisation et la synodalité. Cette dernière a été perçue comme l'expression de la communion et de la mission de l'Église. Autrement dit, une Église est capable d'annoncer l'Évangile si elle est réellement synodale. Et une Église est synodale si elle favorise le « marcher ensemble » de tous ses membres et leur participation active à sa vie. Il est clairement dit que la synodalité « désigne avant tout le style particulier qui détermine la vie et la mission de l'Église dont il exprime la nature comme le fait de cheminer ensemble et de se réunir en assemblée du peuple de Dieu convoqué par le Seigneur Jésus dans la force du Saint-Esprit pour annoncer l'Évangile »¹¹⁷. Cela suppose, selon Giacomo Costa « la mise en œuvre d'une vraie coresponsabilité et participation de tous les membres à la vie et à la mission de l'Église »¹¹⁸. Néanmoins, le sérieux du problème consiste à concilier la synodalité qui est la manière pour le peuple de Dieu de participer à la vie et aux fonctions de la gouvernance de l'Église, et la manière dont ces dernières sont effectivement mises en œuvres. Or, nous l'avons vu, un leadership pastoral inspirant ne peut être possible que s'il est décentré et exercé de façon synodale, c'est-à-dire, en favorisant la participation de tous au projet commun. C'est cette question importante de la participation de tous à la charge pastorale dans son rapport avec le leadership pastoral que nous voulons approfondir dans la suite de la réflexion. L'enjeu est de voir comment les notions de leadership et de participation se conçoivent à partir du concile Vatican II.

¹¹⁷ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*.

¹¹⁸ G. COSTA, « Discernement et synodalité », dans *Lumen Vitae*, t. 75, n° 1, 2020, p. 31-37 (p. 31), DOI : 10.3917/lv.751.0031.

2.2. *Entre le tous, les quelques-uns et le un. Un défi pour Vatican II et une articulation impossible ?*

Arrivé ici, il a été largement souligné dans les lignes précédentes, la question de leadership dans l'Église est un cas complexe et un sujet de débat permanent. En somme, le défi majeur réside dans l'articulation entre les composantes du peuple de Dieu. C'est-à-dire, trouver l'équilibre entre tous les baptisés (tous), les ministres ordonnés et les ministres non ordonnés (quelques-uns) et le président-ministre ordonné, évêque ou prêtre (un). Pourtant, la Constitution *Praedicate Evangelium* a voulu soutenir que l'articulation de ces trois éléments clés est la possibilité de faire émerger une Église synodale. Toutefois, une question s'impose : Est-il réellement concevable de maintenir les binômes leader/adhérent, clerc/ laïcs, ministère laïc/ ministère ordonné pour faire émerger une Église synodale ? Comment la réalité de l'unité dans la diversité est-elle conjuguée dans l'Église depuis le Concile ? Il nous semble adéquat de répondre à cette question à partir du renouveau apporté par Vatican II sur le Peuple de Dieu et ses composantes : le tous, les quelques-uns et le un. Cela pourra éclairer davantage la présente problématique.

2.2.1. Au commencement ... il était un peuple

Nul ne contestera que le concile Vatican II fut un Concile de renouveau et d'une réforme incontournable pour l'Église. Par ailleurs, appuyer l'idée que l'« une de [ses] initiatives les plus décisives et les plus chargées d'avenir [fut] l'introduction « Du peuple de Dieu » entre le chapitre I et le chapitre III de la Constitution dogmatique *Lumen gentium* »¹¹⁹ n'est pas sans fondement. Car pour les Pères conciliaires, l'insertion de ce chapitre dans la Constitution était significative et son enjeu était de taille. Yves Congar déclare à cet effet : « Il ne s'agissait pas seulement, en effet, d'exposer ce qui est commun à tous les membres de l'Église au plan de la dignité de l'existence chrétienne [...] ; il s'agissait de donner priorité et primauté à ce qui relève de l'être chrétien, avec ses responsabilités de louange, de service et de témoignage, à l'égard de ce qui est organisationnel, fût-ce d'origine apostolique et divine »¹²⁰. Il est intéressant de repérer dans la vision des Pères conciliaires la revalorisation du caractère baptismal de tous les fidèles chrétiens et de leur participation active aux trois fonctions baptismales : sacerdotale, prophétique et royale. Il s'agit avant tout d'un peuple, préalablement à toute distinction de ses membres et de leurs fonctions. Cette conception d'un peuple de Dieu dynamique et conscient

¹¹⁹ Y. CONGAR, *Le Concile de Vatican II: son église: peuple de Dieu et corps du Christ* (Théologie historique, 71), Paris, Beauchesne, 1984, p. 109.

¹²⁰ *Ibid.*

de son identité chrétienne avec ses implications, mérite attention. Il s'agit, dans ce qui suit, de relever deux caractéristiques de ce peuple dont l'apport est indispensable pour ce travail.

Un peuple élu, appelé à proclamer les louanges de Dieu

Yves Congar constate que la formation d'un peuple de Dieu découle de l'initiative de Dieu. Partant de l'appel d'Abraham (Gn 12, 1-2), l'auteur affirme qu'il s'agit d'« une élection et d'un appel fait d'abord d'un seul pour beaucoup »¹²¹. Il s'agit d'une élection en vue d'une mission au service de tous. Le livre de l'Exode rapporte aussi le sens d'un peuple de Dieu dont l'identité s'ancre dans une alliance d'engagement et de fidélité avec Dieu. « Si vous observez mon alliance, je vous tiendrai pour un royaume de prêtres et une nation consacrée » (Ex 19, 5-6). Cette même déclaration est reprise par l'apôtre Pierre :

« Vous êtes "une race élue, un sacerdoce royal, une nation sainte, un peuple qui lui est propre, afin que vous annonciez les louanges" de celui qui vous a appelés des ténèbres à son admirable lumière. Autrefois, vous n'étiez "pas un peuple", mais maintenant vous êtes le peuple de Dieu; vous "n'aviez pas reçu la miséricorde, mais maintenant vous avez reçu la miséricorde" » (1 P 2, 9-10).

De ce fondement scripturaire de la notion du peuple de Dieu, Yves Congar déduit que ce qui est mis en jeu est à la fois « l'égalité de tous les baptisés dans la dignité de l'existence chrétienne qualifiée comme sacerdotale, royale et prophétique, et la diversité des services ou offices qui entraîne, sous l'angle fonctionnel, une inégalité »¹²². L'auteur remarque en outre que le peuple élu, appelé, est aussi un peuple qui chemine vers sa destinée. C'est pourquoi la notion d'historicité du peuple occupe une place de choix dans la pensée de l'auteur.

Le peuple de Dieu est un peuple en marche : En chemin vers...

Il est intéressant d'associer l'idée d'une Église synodale ou qui chemine à la vision d'Yves Congar d'un peuple qui marche, marquant ainsi le sens historique de son incomplétude et de son mouvement vers son eschatologie. Gerard Philips, pour sa part, situe cette réalité de l'historicité dans une dynamique de pèlerinage : « le Peuple de Dieu est en pèlerinage sous la conduite de l'Esprit du Christ »¹²³, un itinéraire du Peuple qui se situe entre l'Ascension du Seigneur jusqu'au jour de son retour dans sa gloire. Pour Joseph Famerée, la dimension historique de l'Église présentée dans le chapitre sur le Peuple de Dieu, est à comprendre en

¹²¹ *Ibid.*, p. 111.

¹²² *Ibid.*, p. 114.

¹²³ G. PHILIPS, *L'Eglise et son mystère au IIe Concile du Vatican. Histoire, texte et commentaire de la constitution Lumen Gentium*, t. 1, Paris, Desclée et Cie, 1966, p. 129.

parallèle avec le premier chapitre sur le mystère de l'Église, qui pose son enracinement théologique et trinitaire, plus particulièrement pneumatologique. Ce fondement théologique est stipulé de la manière suivante :

« Cette Église, sacrement d'unité du genre humain (LG 1), l'Esprit l'unifie dans la communion et le service, il l'équipe et la dirige grâce à la diversité des dons, hiérarchiques et charismatiques (LG 4 A). Unique est l'Esprit qui distribue ses dons variés pour le bien de l'Église à la mesure de ses richesses et des exigences des services »¹²⁴ (1 Cor 12, 1-11 ; LG 7 C).

Le chapitre II sur le Peuple de Dieu traite en outre du *sensus fidei fidelium* qui est intimement lié au sacerdoce commun. Gérard Philips affirme que le *sensus fidei* de tous les baptisés est ce qui atteste le rôle actif de tous les membres d'une communauté ecclésiale en matière d'intelligence et de mise en œuvre existentielle de la foi¹²⁵. Ainsi le *sensus fidei* des fidèles est une confirmation des dimensions de l'élection et de l'historicité d'un peuple appelé à mettre en œuvre sa foi par une vie active. Nonobstant, cette dimension importante de dynamisme et de participation du peuple de Dieu est remise en cause dans ce travail. D'où la nécessité d'approfondir cette question de leadership et de participation à la lumière de Vatican II. À cet égard, les questions suivantes orientent la réflexion : quelle conception de la participation au concile Vatican II ? Comment le leadership favorise-t-il la participation de la communauté chrétienne depuis Vatican II ? Quelles en sont les limites ?

2.2.2. Leadership pastoral et communauté participative. Quelle conception pour Vatican II ?

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'idée que la participation des fidèles pour le concile Vatican II, est une réponse à une question ecclésiologique de taille. Pour Marc Pelchat, la participation active des fidèles à la vie et au ministère de toute l'Église est « l'élément clé du concile Vatican II en réaction à la problématique du déséquilibre de la distinction entre le ministère ordonné et le ministère commun de tous les baptisés »¹²⁶. Ainsi, selon l'auteur, parler de la participation des fidèles d'une façon harmonieuse, c'est chercher à rééquilibrer un cléricalisme excessif par l'engagement accru des fidèles¹²⁷. L'auteur s'appuie sur l'exhortation post-synodale *Christifideles laici*, qui reconnaît et valorise le caractère baptismal de tous les

¹²⁴ J. FAMERÉE, « Le ministère ordonné selon Vatican II: avancées et limites », dans *Revue Théologique de Louvain*, t. 53, n° 4, 2022, p. 409-435 (p. 411), DOI : 10.2143/RTL.53.4.3291309.

¹²⁵ G. PHILIPS, *L'Église et son mystère au IIe Concile du Vatican. Histoire, texte et commentaire de la constitution Lumen Gentium*, p. 173-174.

¹²⁶ M. PELCHAT, « Participer: devenir sujet actif dans l'Église », dans G. ROUTHIER, M. VIAU (éds), *Précis de théologie pratique* (Théologies pratiques), Bruxelles-Québec, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^{éd.} augmentée, p. 651-668 (p. 654).

¹²⁷ *Ibid.*, p. 653.

baptisés, fondé dans la pneumatologie. L'Exhortation déclare ceci : « l'Église est dirigée et guidée par l'Esprit Saint, qui distribue des dons variés, hiérarchiques et charismatiques, à tous les baptisés, en les appelant à être, chacun à sa façon, actifs et responsables » (n° 21, § 1). L'auteur soutient que les chrétiens sont habilités par l'Esprit Saint à travers leurs charismes variés à devenir sujets actifs dans l'Église et dans le monde par une vie de témoignage évangélique.

Gilles Routhier, pour sa part, accentue ces propos en montrant que la participation est « un concept central pour penser la synodalité de l'Église qui ne fait l'objet d'aucune définition précise »¹²⁸. L'auteur constate en effet que, non seulement la participation permet de penser la synodalité, mais elle est aussi son fondement, car, il s'agit de « participer à la communion trinitaire elle-même »¹²⁹. De surcroît, c'est sur ce fondement théologique de la participation que se constitue le mystère de l'Église, tel que la Constitution dogmatique sur l'Église le stipule « Le Père éternel, par la disposition absolument libre et mystérieuse de sa volonté, a créé l'univers ; il a décidé d'élever les hommes à la participation de sa vie divine » (LG 2). Eu égard à ce fondement théologique de la participation, nous nous situons dans la ligne de Gilles Routhier : « La mission de l'Église ne saurait se réaliser pleinement si la participation d'un de ses membres venait à faire défaut. [...] Ainsi, dans l'Église, la participation de tous est indispensable pour rendre visible la richesse de l'Église et pour accomplir sa mission »¹³⁰. Alphonse Borras partage cette même compréhension. Pour lui, la participation qui fait partie de la nature intrinsèquement synodale de l'Église, ne peut rester lettre morte, mais « doit s'exprimer dans la manière ordinaire de vivre et de travailler de l'Église »¹³¹. Étant dit, participation et synodalité se présentent comme une richesse pour Vatican II par leur manière de rendre la communauté chrétienne plus active.

Cependant, quoique le concile Vatican II ait été décisif pour son innovation à promouvoir la notion de peuple de Dieu et d'avoir précisé les différents champs d'application de la participation des fidèles tels que nous le décrit François Moog¹³², des critiques n'ont pas manqué à son adresse.

¹²⁸ G. ROUTHIER, *Les pouvoirs dans l'Eglise: étude du gouvernement d'une Eglise locale: l'Eglise de Québec* (Brèches théologiques, 17), Paris, Ed. Paulines [u.a.], 1993, p. 7-8.

¹²⁹ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, Montréal, Paris, Médiaspaul, 1994, p. 37.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 64.

¹³¹ A. BORRAS, *Communio ecclésiale et synodalité*, p. 144.

¹³² F. MOOG, *La participation des laïcs à la charge pastorale: une évaluation théologique du canon 517 § 2* (Théologie à l'université, 14), Paris, Desclée de Brouwer, 2010. Les quatre champs d'applications de la participation selon Moog, il ya la participation à la liturgie, la participation à la communion offerte par Dieu, la participation à la vie et à la mission de l'Église, et la participation à la vie sociale et politique.

2.2.3. Entre opportunités et limites d'un Concile : La participation en débat permanent ?

Comme il a été largement souligné dans les lignes précédentes, le rapport entre les leaders en pastorale et les membres de la communauté appelés à participer au bien commun de l'Église, demeure un défi permanent. Walter Kasper a souligné que c'est la « nature relationnelle de l'Église »¹³³ qui est davantage mise en cause. Car, dit-il « l'Église est dialogique par nature »¹³⁴. Ce propos est pertinent, car la nature relationnelle ou dialogale dont Kasper fait mention est ce que le pape François exprime en termes de synodalité. Le pape François affirme que la synodalité est une « dimension constitutive de l'Église » (discours du 17 octobre 2015). En effet, parler de synodalité, c'est « prêter davantage attention aux implications concrètes de cette nature relationnelle ou dialogale : participation et coresponsabilité »¹³⁵ de tous en respectant la vocation de chacun et la diversité des identités. Ainsi une Église synodale est une Église de l'écoute et du dialogue.

Néanmoins, la dissonance entre le leadership pastoral et la participation des fidèles est perçue, pour certains auteurs, comme une conséquence des limites du Concile Vatican II. Pour Joseph Famerée en effet, le Concile n'a pas suffisamment été clair sur l'emploi de certains termes, comme le sacerdoce et le *presbyter* ou *episcopus*, qui à l'origine sont des termes fonctionnels juifs ou profanes¹³⁶. L'auteur propose qu'on abandonne ce terme de sacerdoce lorsqu'on parle des ministères chrétiens. « Il vaut mieux [dit-il] d'éviter autant que possible le vocabulaire sacerdotal à propos du ministère, car le ministère chrétien (épiscopal, presbytéral) n'est pas à concevoir dans la ligne du « sacerdoce », mais dans la ligne des charismes ou dons de l'Esprit Saint »¹³⁷. Outre l'ambiguïté du vocabulaire sacerdotal, deux autres termes posent un problème profond et méritent d'être réfléchis à nouveaux frais. Ceux-ci concernent la *potestas sacra* ou le « pouvoir sacré », et la hiérarchie.

Le danger du premier terme utilisé par Vatican II consiste, d'après Famerée, à le considérer comme un pouvoir spirituel, c'est-à-dire d'un autre ordre que le pouvoir habituel (séculier). Ainsi pour lui, « un pouvoir qualifié de 'sacré' peut facilement être sacralisé et absolutisé [ce qui] n'a pas manqué au cours de l'histoire de l'Église »¹³⁸. Il va sans dire que les dysfonctionnements et les abus de tout genre (abus de pouvoir, sexuel, spirituel, de conscience)

¹³³ W. KASPER, *L'Église catholique: son être, sa réalisation, sa mission* (Cogitatio Fidei, 293), Paris, Cerf, 2014, p. 212.

¹³⁴ *Ibid.*, p. 421.

¹³⁵ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*.

¹³⁶ J. FAMERÉE, « Le ministère ordonné selon Vatican II: avancées et limites », p. 421.

¹³⁷ *Ibid.*, p. 423.

¹³⁸ *Ibid.*, p. 425.

dont l'Église est sujette n'ont pas cessé de trouver leur origine dans ce pouvoir sacré. En outre, le terme de hiérarchie très utilisé par Vatican II pour qualifier le ministère ordonné, tout spécialement celui de l'évêque, reste d'après Famerée, inapproprié pour désigner les ministères ordonnés ou apostoliques. L'auteur argumente que ce terme n'a pas de fondement scripturaire, mais, s'origine plutôt dans l'univers néoplatonicien du pseudo-Denys l'Aréopagite (VI^e siècle) pour prendre visage des modèles de nos sociétés contemporaines. Par conséquent, ce terme de hiérarchie ne peut plus s'articuler à un modèle qui se veut synodal. Bien plus, sa manière d'évoquer une gradation, c'est-à-dire un *cursus honorum*, entre les différents ministères ordonnés eux-mêmes, « risque de fausser gravement la compréhension chrétienne du ministère, qui présuppose l'égalité foncière et première de tous les baptisés, avant toute distinction de fonction »¹³⁹.

Outre les ambiguïtés terminologiques de Vatican II, Gilles Routhier remarque que le Concile n'a pas été suffisamment clair au sujet du droit pour ce qui est de la participation des fidèles à la vie de l'Église. Pour lui, le Concile est réputé avoir mis en place de bonnes intentions, mais qui peinent à trouver leur écho dans la réalisation. Au sujet du droit et de sa nécessité comme médiation dans la vie de l'Église, Gilles Routhier déclare : « Entre le discours qui souhaite reconnaître quelqu'un comme sujet d'action et d'initiative et la réalisation concrète de ce vœu, il y a une médiation essentielle, celle du droit »¹⁴⁰. Ainsi se référant à la lettre du pape François en forme du *motu proprio* du 3 septembre 2017 qui modifiait l'article 838 du code de Droit canonique relatif à la traduction des textes liturgiques en langues vernaculaires¹⁴¹, Routhier déclare que sans le recours au registre juridique comme fait le pape : « rien de permanent ne sera instauré et rien de durable ne sera construit »¹⁴². Joseph Famerée fait en outre remarquer que Vatican II continue à maintenir la conception traditionnelle de la participation minimale des laïcs à la charge pastorale, comme le mentionne LG 35. La Constitution est claire pour montrer que la participation des laïcs est conçue comme une suppléance en cas de précarité des prêtres¹⁴³. Cette conception est une réelle remise en cause du c. 517 du CIC/1983. Ce point sera approfondi dans la suite de la réflexion.

¹³⁹ *Ibid.*

¹⁴⁰ J. FAMERÉE, G. ROUTHIER, *Penser la réforme de l'Église*, p. 115.

¹⁴¹ FRANCIS, *Apostolic Letter issued motu proprio of the Supreme Pontiff Francis Magnum Principium by which can. 838 of the Code of Canon Law is modified (3 September 2017)*, en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/en/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio_20170903_magnum-principium.html (consulté le 11 mars 2023).

¹⁴² J. FAMERÉE, G. ROUTHIER, *Penser la réforme de l'Église*, p. 116.

¹⁴³ J. FAMERÉE, « Le ministère ordonné selon Vatican II: avancées et limites », p. 430.

Il est un autre élément qui pose problème d'après Joseph Famerée. C'est le terme 'pastoral' (*pastor, pastoralis, pascere*) qui est abondamment employé par le concile Vatican II. Ce terme normalement intéressant par le fait qu'il évoque la métaphore pastorale du bon pasteur qui se met à la tête du troupeau pour le rassembler, le protéger, prendre soin de lui, etc. crée de l'ambiguïté lorsqu'il s'agit de préciser le rapport qui existe entre le leader pasteur et la communauté des fidèles. Pour Famerée, le terme « manque de précision quant au spécifique du ministère ordonné par rapport à la mission de tous les membres du Peuple de Dieu (tous appelés à annoncer l'Évangile, à célébrer les sacrements et à collaborer à la gouvernance de l'Église) »¹⁴⁴. C'est toute la question des *tria munera* qui est ici soulignée. On aurait l'impression que ce titre de pasteur et les trois fonctions baptismales sont exclusivement attribués aux seuls ministres ordonnés. Ce qui est dangereux, car, une telle conception loin de promouvoir la communion entre tout le peuple de Dieu, crée et renforce la scission entre ce peuple.

Arrêtons-nous un instant sur cette citation de Vatican II, qui semble résumer les propos des auteurs : « Ainsi donc, les évêques ont reçu, pour l'exercer, avec l'aide des prêtres et des diacres, le ministère de la communauté (*communitatis ministerium*). Ils président au nom et en place de Dieu le troupeau dont ils sont les pasteurs, par le magistère doctrinal, le sacerdoce du culte sacré, le ministère du gouvernement » (LG 20). Joseph Famerée remarque une subtilité dans cette citation, car non seulement « le ministère de la communauté de l'évêque y est présenté globalement comme un ministère de présidence, mais encore cette présidence y est-elle l'englobant des trois *munera* (doctrine, culte, gouvernement) »¹⁴⁵. Ainsi pour résumer, Joseph Famerée affirme que l'enseignement de Vatican II sur les ministères ordonnés ne suffit plus aujourd'hui, d'où l'urgence d'un renouveau en la matière. En plus de ces quatre aspects qui méritent d'être réfléchis à nouveaux frais, une conversion communautaire est vivement souhaitée. Famerée déclare à ce sujet : « En outre une indispensable conversion mentale et spirituelle des fidèles et des ministres devrait contribuer à empêcher non seulement la sacralisation et la cléricatisation du ministre ordonné, mais aussi de le considérer comme un en-soi (« absolu »), précisément en le mettant en « relation » et en interdépendance avec les autres acteurs de la vie ecclésiale et de l'annonce de l'Évangile »¹⁴⁶. Ainsi, ce qui a été mis en valeur dans cette section, c'est le défi de trouver une juste articulation entre les composantes du Peuple

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 431.

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 432.

¹⁴⁶ *Ibid.*, p. 434.

de Dieu, c'est-à-dire, « entre tous (tous les baptisés), quelques-uns (ministres ordonnés et ministres non ordonnés) et un (président - ministre ordonné, évêque ou prêtre selon le cas »¹⁴⁷.

Sur base de ces remarques sur la conception du leadership pastoral et de ses limites à Vatican II, examinons ce que le code de Droit canonique envisage et son interprétation de la notion du leadership en Église et de la participation des fidèles en son sein.

2.2.4. Interprétation canonique du leadership pastoral et de la participation des fidèles laïcs à la charge pastorale. Suppléance ou coresponsabilité ?

Les auteurs Gilles Routhier et Benoît Malvaux s'accordent pour attester qu'il n'est pas possible de parler du pouvoir dans l'Église sans faire allusion à la distinction des deux pouvoirs d'ordre et de juridiction¹⁴⁸. Cette remarque est capitale pour poser des jalons pour cette réflexion. Pour le canoniste Malvaux, la question de la distinction des pouvoirs dans l'Église constitue un sujet majeur de débat hier comme aujourd'hui. Gilles Routhier partage cette même conviction et trouve que l'absence d'une distinction nette entre pape et Curie, entre pouvoirs législatif, exécutif et administratif intensifie présentement la confusion¹⁴⁹. Un aperçu d'une compréhension traditionnelle de cette distinction montre que le pouvoir d'ordre trouve son origine et son fondement dans le sacrement de l'ordre. Celui-ci est exclusivement réservé aux clercs.

Par ailleurs, le pouvoir de juridiction s'acquiert par la mission canonique et diffère du pouvoir d'ordre du fait qu'il n'est pas sacramentel. Cela laisse comprendre que théoriquement les laïcs peuvent en être investis, selon la vision de Benoît Malvaux¹⁵⁰. Faisons toutefois un pas pour voir ce que Vatican II et le CIC/1983 pensent de cette implication des laïcs dans l'exercice de la charge de gouvernement dans l'Église. Il ne sera pas étonnant en lisant le c. 129 qui introduit le titre relatif au pouvoir de gouvernement – « Au pouvoir de gouvernement qui dans l'Église est vraiment d'institution divine et est encore appelé pouvoir de juridiction, sont aptes, selon les dispositions du droit, ceux qui ont reçu l'ordre sacré » (c. 129 § 1) –, de conclure que le pouvoir de gouvernement reste la propriété des ministres ordonnés. Ainsi, nous ne sommes pas loin de ce qui a été évoqué au sujet du *potestas sacra* qui traverse les documents conciliaires et qui pose problème.

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 432.

¹⁴⁸ B. MALVAUX, « Le pouvoir en droit canonique : entre ouverture et prudence », dans A. JOIN-LAMBERT, A. LIÉGEOIS, C. CHEVALIER (éds), *Autorité et pouvoir dans l'agir pastoral* (Théologies pratiques), Bruxelles, Lumen Vitae, 2016, p. 121.

¹⁴⁹ J. FAMERÉE, G. ROUTHIER, *Penser la réforme de l'Église*, p. 125.

¹⁵⁰ B. MALVAUX, « Le pouvoir en droit canonique : entre ouverture et prudence », p. 122.

Toutefois, le § 2 du même canon offre une nouvelle perspective « À l'exercice de ce pouvoir, les fidèles laïcs peuvent coopérer selon le droit ». Sans nous attarder sur la question de l'habilité et de l'incapacité de ceux qui, de droit sont aptes à exercer le pouvoir dans l'Église selon le c. 129, il nous semble que le commentaire de Ernest Caparros en la matière mérite une prise en compte. Pour cet auteur, en effet, ce qui intéresse le droit, c'est de « déterminer qui est en droit d'exercer le pouvoir de gouvernement et quand »¹⁵¹. De plus, poursuit-il, « tout pouvoir exercé dans l'Église est, d'une certaine manière, une coopération à l'exercice du pouvoir d'un autre qui le possède en propre »¹⁵². Cette remarque de l'auteur est intéressante, car si finalement tous dans l'Église coopèrent à l'exercice du pouvoir d'un autre, il est légitime de penser que, dans certains cas, les fidèles laïcs aussi puissent être sujets d'un pouvoir. Néanmoins, cette conception reste peu satisfaisante, surtout lorsque l'on bute sur cette déclaration stricte qui confère le pouvoir de gouvernement aux seuls clercs « Seuls les clercs peuvent recevoir des offices dont l'exercice requiert le pouvoir d'ordre ou le pouvoir de gouvernement ecclésiastique » (c. 274 § 1).

Benoît Malvaux suggère par ailleurs que l'on quitte le domaine strict du pouvoir de gouvernement pour appréhender l'ouverture du code sur la participation des laïcs à l'ensemble des responsabilités ecclésiales. C'est le cas du c. 228 § 1 qui stipule « Les laïcs reconnus idoines ont capacités à être admis par les pasteurs sacrés à des offices et charges ecclésiastiques qu'ils peuvent exercer selon les dispositions du droit »¹⁵³. Partant de ce canon et d'autres qui y sont relatifs sur cette même page, l'auteur prend le soin de donner en exemple certains diocèses de Belgique qui nomment des laïcs délégués épiscopaux, en leur attribuant d'authentiques pouvoirs de gouvernement dans la curie diocésaine, « au-delà du prescrit de la loi, qui réserve aux prêtres l'accès à la charge de vicaire épiscopal »¹⁵⁴. Cet exemple rejoint plusieurs autres pratiques et instances en Belgique où les laïcs prennent de plus en plus de responsabilités au niveau des équipes d'animations pastorales (désormais EAP), ou d'unités pastorales (UP). Cette remarque est pertinente, car il souligne un élément indispensable, celui d'être capable de prendre des initiatives et de porter un jugement au-delà de ce qui est envisagé par le code. Il va sans dire que de telles initiatives pourraient faciliter une mise en œuvre d'une vraie réforme de l'Église, comme cela a été souligné dans la première partie de ce chapitre. C'est tout le sens de

¹⁵¹ E. CAPARROS (éd.), *Code de droit canonique*, Montréal, Wilson & Lafleur [u.a.], 1990, Édition bilingue, p. 100.

¹⁵² *Ibid.*

¹⁵³ B. MALVAUX, « Le pouvoir en droit canonique : entre ouverture et prudence », p. 130.

¹⁵⁴ *Ibid.*, p. 131.

ce qu'Alphonse Borrás reconnaît comme « droit particulier », cette capacité d'oser faire ce qui est juste même si cela n'est pas prescrit par la loi.

Cependant, il faudra vérifier si ces avancées considérables de participation de laïcs ne sont pas influencées par un contexte de forte diminution de prêtres, et d'être une suppléance plutôt qu'une coresponsabilité. Cette question a été abordée de façon pertinente par Alphonse Borrás dans son ouvrage bien documenté¹⁵⁵, où il a été question de réfléchir à nouveau frais sur la participation active des laïcs à la vie de l'Église. Borrás se pose la question pour savoir si cette participation des fidèles laïcs consiste à « combler ou à habiter le manque »¹⁵⁶. C'est tout l'enjeu du canon 517 § 2 qui stipule : « Si, à cause de la pénurie de prêtres, l'évêque diocésain croit qu'une participation à l'exercice de la charge pastorale d'une paroisse doit être confiée à un diacre ou à une autre personne non revêtue du caractère sacerdotal [...] ». Dans tous les cas, Benoît Malvaux est bien conscient que « la mise en œuvre d'une coresponsabilité différenciée des clercs et des laïcs en Église n'est pas un chemin facile »¹⁵⁷.

Alphonse Borrás, pour sa part, suggère que l'on comprenne cette participation des laïcs à la charge pastorale comme un leadership partagé qui se décline dans les *tria munera* – la triple fonction d'enseignement, de sanctification et de gouvernement – la question qui l'intéresse est de savoir si les laïcs participent réellement à ces trois fonctions. Pour ce faire, il faut commencer par comprendre le sens du concept de « charge pastorale » pour saisir tout l'enjeu de ce leadership partagé. Pour l'auteur, la charge pastorale (*cura pastoralis*) en droit canonique qui tend à se substituer au terme de *cura animarum* (voir particulièrement le chapitre VI, cc. 515-552) où il est question de charge pastorale de la paroisse, se réfère à la charge ou au soin d'âmes. Dans tous les cas, le mot signifie « la sollicitude, l'attention et le soin que requièrent les 'âmes' c'est-à-dire les personnes »¹⁵⁸. C'est ce que nous lisons dans cette définition d'Émile Jombart reprise par Alphonse Borrás :

« L'obligation de justice pour certains prêtres, en vertu de leurs offices, d'administrer les secours religieux [...]. La charité demande à tout fidèle, *a fortiori* à tout prêtre, d'aider d'autres âmes à faire leur salut et à se sanctifier ; mais les titulaires de certains offices ecclésiastiques ont

¹⁵⁵ A. BORRAS, *Quand les prêtres viennent à manquer: repères théologiques et canoniques en temps de précarité*, Paris, Médiaspaul, 2017.

¹⁵⁶ *Ibid.*, p. 45.

¹⁵⁷ B. MALVAUX, « Le pouvoir en droit canonique : entre ouverture et prudence », p. 133.

¹⁵⁸ A. BORRAS, « Considérations canoniques sur le "partage" de la charge pastorale », dans *Nouvelle revue théologique*, t. 134, n° 3, 2012, p. 424-440 (p. 426), DOI : 10.3917/nrt.343.0424.

des devoirs de justice, beaucoup plus précis et plus rigoureux, à l'égard d'âmes qui leur sont spécialement confiées et au sujet desquelles ils encourent une grave responsabilité »¹⁵⁹.

Ce qui est mis en valeur ici est la distinction entre l'obligation de justice qui revient aux ministres en vertu de leur ordination, et l'obligation de charité qui incombe à tous les fidèles en vertu de leur baptême. Cette distinction permet à Borras d'en déduire que les fidèles exercent cette cura « au nom de leur foi » ; tandis que les pasteurs et autres ministres « au nom de l'Église »¹⁶⁰. L'intention de l'auteur consiste à montrer que d'une part, il y a la vocation de tous les baptisés, et d'autre part, la mission de quelques-uns d'entre eux, les ministres ordonnés ainsi que les laïcs qui se voient confier un ministère au bénéfice de la communauté¹⁶¹. Nonobstant, il sera important de préciser le sens de cette prise en charge des personnes pour se libérer de sa connotation négative.

Pour Borras, en effet, les personnes sont prises en charge pour leur « devenir chrétien » et leur « faire Église »¹⁶². Ainsi, la charge pastorale ou le leadership pastoral aurait pour finalité d'être au service d'une mission de l'Église. Ce sont alors tous, en tant que Peuple de Dieu, qui sont appelés à faire Église et à devenir chrétiens. Le c. 519 du CIC/1983 sera dès lors considéré comme la référence pour plusieurs pasteurs diocésains, en raison de son inspiration pour les pratiques ecclésiales de leadership partagé¹⁶³. Ce canon a le mérite de préciser que des clercs et des laïcs ayant les qualités requises participent à l'exercice de la charge pastorale. Toutefois, il revient, selon Borras, au droit particulier de « préciser les tâches de l'équipe pastorale et l'idonéité requise pour en faire partie »¹⁶⁴.

En conclusion de cette section consacrée à la notion du Peuple de Dieu, une des ressources incontournables du concile Vatican II, il a été question de trouver l'articulation entre la triade qui constitue les composantes de ce Peuple de Dieu, c'est-à-dire, la conciliation du tous, de quelques-uns et le un. À cet effet, les éléments saillants comme le fondement théologique et pneumatologique de ce peuple ont été relevés. Il s'agit d'un peuple élu, appelé pour collaborer au projet divin exprimé à travers la mission de l'Église. Cela fait de lui un peuple actif et dynamique. Cela donne raison à Gilles Routhier déjà cité : « La mission de l'Église ne saurait se réaliser pleinement si la participation d'un de ses membres venait à faire défaut. [...]. Ainsi,

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 427.

¹⁶⁰ *Ibid.*

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² *Ibid.*, p. 428.

¹⁶³ *Ibid.*, p. 431.

¹⁶⁴ *Ibid.*, p. 436.

dans l'Église, la participation de tous est indispensable pour rendre visible la richesse de l'Église et pour accomplir sa mission »¹⁶⁵.

Toutefois, la distinction dans ce peuple, qui s'est opérée au fil des siècles dans l'Église et qui a abouti au binôme clercs – laïcs, a constitué un obstacle majeur à cette collaboration envisagée par le Concile. Bien plus, une mauvaise conception du sens du pouvoir et de l'autorité dans l'Église et le mépris du caractère baptismal de tous les chrétiens, créent non seulement de la confusion, mais surtout étouffent le souffle de l'Esprit Saint et son action vivifiante dans l'Église. Quatre aspects ont été relevés par Joseph Famerée comme de véritables défis d'un leadership pastoral liés à la sacralisation et au cléricalisme qui menacent le ministère ordonné. Il relève ainsi dans le corpus conciliaire l'hésitation terminologique et conceptuelle, la compréhension du *munus* prophétique, la conception du presbytérat en lien avec les autres dons de l'Esprit dans le peuple de Dieu, et l'usage de la catégorie de présidence¹⁶⁶.

Pourtant, l'apport des canonistes a montré que tout pouvoir exercé dans l'Église est, d'une certaine manière, une coopération à l'exercice du pouvoir d'un autre qui le possède en propre. Cela rejoint la finalité du Peuple de Dieu appelé à participer à la vie divine. Pour les canonistes, participer à la charge pastorale, c'est participer aux trois fonctions baptismales qui se rapportent au soin des âmes. En effet, cette responsabilité incombe à chacun des membres de l'Église. C'est cette finalité du leadership qui nous ouvre à un dernier point de réflexion portant sur l'approche théologique du leadership pastoral.

2.3. Une lecture théologique du leadership pastoral : Décentrement salutaire ?

Nul ne pourra contester que depuis le début de la réflexion, à partir de la constitution apostolique *Praedicate Evangelium*, le modèle d'un leadership pastoral qui se dessine progressivement est celui qui sort de lui-même, qui se décentre pour aller vers l'autre et prendre soin de lui. Kokou Atakpa s'accorde à ce constat : « Le leadership pastoral se mesure à la capacité d'« aller vers » et de ré-habiter les misères du monde »¹⁶⁷. Pour l'auteur, un tel type de leadership requiert une « audace prophétique du message chrétien et la primauté de la proclamation »¹⁶⁸. Il est intéressant de voir qu'il y a un lien étroit entre un leadership qui se décentre de lui-même et la proclamation de l'Évangile. Cela rejoint hypothèse initiale qui stipulait qu'une Église perd en crédibilité lorsqu'elle s'auto-référence et rompt avec l'esprit de

¹⁶⁵ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 64.

¹⁶⁶ J. FAMERÉE, « Le ministère ordonné selon Vatican II: avancées et limites », p. 433.

¹⁶⁷ K. ATAKPA, « La leadership pastorale ossia l'antidoto al clericalismo in un mondo che cambia », dans *Urbaniana University journal*, t. 72, n° 3, 2019, p. 63-75 (p. 69).

¹⁶⁸ *Ibid.*

l'Évangile. Pourtant, par le mystère de l'incarnation, Dieu lui-même a décidé de sortir de lui-même et d'aller à l'étranger à la rencontre de l'humanité pour la sauver. C'est cette sortie de Dieu qui inspire la suite de la réflexion et à partir de laquelle le leadership pastoral trouve son fondement théologique.

2.3.1. L'incarnation ou la sortie de Dieu de chez lui vers l'humanité : Fondement théologique du leadership pastoral

L'exhortation apostolique post-synodale *Evangelii Gaudium*, offre une première piste de réflexion théologique d'une Église et du leadership appelé à sortir de lui-même pour être plus évangélique. À propos de la joie de l'Évangile, l'Exhortation déclare : « [...] Mais elle a toujours la dynamique de l'exode et du don, du fait de sortir de soi, de marcher et de semer toujours de nouveau, toujours plus loin. Le Seigneur dit : Allons ailleurs, dans les bourgs voisins, afin que j'y prêche aussi, car c'est pour cela que je suis sorti (Mc 1, 38) » (EG 21). Ainsi, si Dieu a pris l'initiative de sortir de lui-même et d'aller à l'étranger pour épouser la condition humaine (Ph 2, 6-11), à combien plus forte raison ceux qui exercent une responsabilité au sein de l'Église n'emprunteraient pas le chemin de leur Maître ?

Ainsi, à la lumière de *Evangelii Gaudium* c'est le mystère de l'incarnation, expression de la sortie de Dieu vers l'humanité qui se fait comprendre comme le fondement théologique de l'exercice du leadership pastoral. L'incarnation est non seulement la sortie de soi de Dieu, mais aussi le moyen à travers lequel une nouvelle alliance s'est établie entre Dieu et l'humanité. Elle permet de comprendre autrement la toute-puissance de Dieu pour éclairer la problématique du leadership pastoral traitée dans ce travail. Marc Vial¹⁶⁹, dans son ouvrage bien documenté en la matière, développe une réflexion théologique de la toute-puissance de Dieu et montre que l'incarnation et la croix sont les deux expressions de cette toute-puissance. Balthasar reprend ces oscillations et interprète l'altérité de Dieu et sa souveraineté à partir du concept d'abandon « mouvement de venue vers l'autre, Dieu fait lien en se donnant et non en se séparant sur un mode d'éloignement »¹⁷⁰. La vision barthienne sur la puissance de Dieu est pertinente. Pour lui, en effet :

« Il n'est pas pour autant « une puissance concentrée et maintenue en soi au-dessus de l'humanité défaillante [...]. Dieu est l'être qui peut se donner et donc partager sa puissance. L'amour qui se donne est toujours d'emblée identique à la plus sublime de toutes les puissances.

¹⁶⁹ M. VIAL, *Pour une théologie de la toute-puissance de Dieu. L'approche d'Eberhard Jungel* (Études d'histoire et de philosophie religieuses, 86), Paris, Classiques Garnier, 2016.

¹⁷⁰ B. HANS URS VON, « L'autorité de Dieu au service du lien », dans J.-Y. BAZIOU (éd.), *Les fondements de l'autorité*, Paris, Les Éditions de l'Atelier/ Éditions Ouvrières, 2005, p. 219-230 (p. 221).

Le Dieu Un est donc un Dieu tourné vers l'autre. De plus, cette unicité de Dieu a pour effet d'ouvrir une possibilité ou une condition de réciprocité mutuelle entre les hommes »¹⁷¹.

De la même manière, Mark Hagemoen s'aperçoit de ce lien qui existe entre l'incarnation et le leadership. Il déclare : « l'incarnation doit être notre référence cruciale et vitale si le ministère ecclésial et le leadership pastoral se veulent authentiquement chrétiens et propres à assurer la formation spirituelle »¹⁷². De cette esquisse sur l'incarnation et le sens de la toute-puissance de Dieu, nous examinons concrètement comment cette puissance de Dieu se met à l'œuvre à partir du personnage de Jésus dans les évangiles. L'intérêt est de voir comment les évangiles relatent l'attitude de Jésus et sa compréhension du sens de l'autorité ou du leadership.

2.3.2. L'autorité de Jésus : Une autorité qui bouscule et donne à réfléchir¹⁷³

Les évangiles s'accordent pour présenter un Jésus dont la manière d'exercer l'autorité bouscule et met à plat toutes les conceptions sur le sens du vrai pouvoir. Au début de son évangile, Marc attire l'attention de son auditoire sur l'enseignement inaugural de Jésus donné avec autorité à la synagogue de Capharnaüm. Cet enseignement provoque de l'étonnement chez son auditoire. Tout le monde, nous dit Marc, « était frappé de son enseignement ; car il les enseignait en homme qui a autorité et non pas comme les scribes » (Mc 1, 21-22)¹⁷⁴. Il est intéressant de voir que cette scène inaugurale de Marc s'achève par la libération d'un possédé du démon qui l'habitait. Ce qui n'a pas laissé indemnes les témoins : « Qu'est-ce que cela ? Voilà un enseignement nouveau et plein d'autorité. Il commande même aux esprits impurs et ceux-ci lui obéissent » (Mc 1, 27). Ce qui apparaît comme un enseignement nouveau, nous semble-t-il, est cette capacité pour Jésus d'articuler parole et action. Cela lui tient à cœur comme nous le voyons dans la mise en garde qu'il fait à ses disciples face à l'hypocrisie des pharisiens et des scribes qui parlent et ne font pas : « Les scribes et les pharisiens sont assis dans la chaire de Moïse. Faites donc et observez tout ce qu'ils vous disent ; mais n'agissez pas selon leurs œuvres. Car ils disent et ne font pas » (Mt 23, 2-3). C'est tout le témoignage chrétien qui est visé ici comme il a été largement évoqué dans les lignes précédentes à propos du style évangélique que le leader pastoral est appelé à refléter. Cela pourrait se dire autrement que la crédibilité d'un leader pastoral découle de sa capacité de conformer parfaitement sa vie à son

¹⁷¹ J.-Y. BAZIOU, *Les fondements de l'autorité*, Paris, Les Editions de l'Atelier/ Editions Ouvrières, 2005, p. 221.

¹⁷² M. HAGEMOEN, « Les défis du leadership pastoral contemporain », p. 421.

¹⁷³ D. UWIMANA, *Enjeux et défis d'un leadership exercé en milieu scolaire. Cas de l'école Saint Paul International School de Kigali-Rwanda*. Nous reprenons des éléments de notre mémoire au Centre international de catéchèse et de pastorale.

¹⁷⁴ *La Bible de Jérusalem*, Paris, Cerf, 2005, Nouvelle édition revue et corrigée.

message. Il s'agit de conjuguer la parole et l'action. Toutefois, cette autorité ajustée de Jésus n'a pas manqué de questionner sur son origine et de qui il la tenait : « En vertu de quelle autorité fais-tu cela ? Ou, qui t'a donné autorité pour le faire ? » (Mc 11, 27-33). Notons cependant que cette question qui préoccupe les adversaires de Jésus révèle bien qu'il tient son autorité d'ailleurs. D'où lui vient-il donc ?

Dans l'évangile selon saint Jean, Jésus déclare souvent qu'il ne fait rien qu'il ne voit faire au Père, qu'il dit les paroles du Père, qu'il est dans le Père et que le Père est en lui. Faire la volonté de son Père est la raison même pour lui d'être sorti du sein du Père : « Je suis descendu du ciel pour faire, non ma propre volonté, mais la volonté de celui qui m'a envoyé » (Jn 6, 38). Et cette volonté du Père devient sa raison d'être et sa nourriture : « Ma nourriture est de faire la volonté de celui qui m'a envoyé et d'accomplir son œuvre (Jn 4, 34). L'autorité de Jésus a donc pour source son obéissance qui est en fait l'expression de son amour pour le Père. Nous voyons cette relation s'entretenir dans la prière où il est en communication avec le Père, plus particulièrement pendant les moments forts et décisifs de sa vie. Quelques exemples le prouvent : il prie avant le choix de ses disciples (Lc 6, 16), il se retire dans un lieu désert pour prier après avoir accompli un miracle (Lc 5, 15-16), il prie à la transfiguration (Lc 9, 28-29), au retour des soixante-douze il prie (Lc 10, 21), il prie au moment de son agonie et invite ses disciples à prier pour ne pas tomber en tentation (Lc 22, 40-46), même jusqu'à son dernier souffle sur la croix, il prie (Lc 23, 34-46).

Évoquer ce lien entre l'autorité de Jésus et sa vie de prière qui le maintient dans une parfaite relation avec son Père est capital pour cette réflexion. Cette attitude de Jésus justifie et accentue les paroles du pape François telles que nous les avons lues à propos des quinze maladies de la Curie romaine. Le pape disait, rappelons-le, qu'un membre de la Curie qui ne se nourrirait pas à cette source vitale devenait un bureaucrate, un fonctionnaire et un simple employé. Rappelons en outre les paroles du canoniste Caperros qui disait que tout pouvoir exercé dans l'Église est, d'une certaine manière, une coopération à l'exercice du pouvoir d'un autre qui le possède en propre. Il est sans aucun doute que cette approche théologique du leadership éclaire cette recherche soucieuse d'un type de leadership adéquat en pastorale. Jésus dénonce du tout pouvoir sacralisé, un pouvoir qui n'aurait aucune origine : celui dont témoignent les leaders de nos sociétés qui croient avoir le pouvoir de sauver ou de faire périr comme Pilate (Jn 19, 10). Ce serait alors un leadership tel que décrit Albert Lorent, un « leadership du haut vers le bas, ceux qui sont en dessous sont des exécutants, ils n'ont rien à contribuer. Le chef hiérarchique, et lui seul a le droit d'avoir des idées sur les décisions à

prendre, et il croit que ce qu'il pense est toujours vrai »¹⁷⁵. De ces quelques apports sur l'autorité de Jésus et de son origine, nous voulons avancer dans la réflexion pour rendre crédit à ce qui a été dit au début à propos de la sortie de Dieu manifestée dans son incarnation. Marc Vial dit clairement que la toute-puissance de Dieu se manifeste à travers l'incarnation et la croix, un Dieu qui renonce à sa condition divine et s'abaisse pour sauver l'humanité. C'est sur base de cet objectif de l'incarnation et de son expression dans le service que se poursuit la réflexion.

2.3.3. Le service comme expression parfaite de l'autorité de Jésus

Nul ne pourra douter que l'autorité de Jésus est une autorité-service. Sa manière d'être et de vivre en relation avec les personnes prouve que son autorité est au service de la vie, de la croissance en humanité. Jésus exhorte plusieurs fois ses disciples à imiter son autorité toutes les fois qu'il réalise que ceux-ci ont tendance à se pervertir dans la recherche des premières places, des honneurs, des puissances et des dominations. Il les rabroue vivement et les ramène à l'essentiel de la vraie autorité, qui est le service. En Mc 10, 42, l'évangéliste rapporte : « Ceux qu'on regarde comme des chefs des nations les tiennent sous leur pouvoir et les grands sous leur domination [...] », Jésus dénonce la subtile tentation de faire sentir qu'on exerce le pouvoir, et donc de se mettre en avant. Jésus invite ses disciples à le suivre sur le même chemin du service, et qu'à la différence des chefs des nations, ils ne fassent pas sentir leur pouvoir. On pourrait le dire autrement : exercer l'autorité en exerçant des effets de pouvoir sur les autres n'a pas la saveur de l'Évangile. Dès lors une question s'impose pour savoir comment cette incarnation-service se vit au sein de l'Église. C'est ce que Kokou Atakpa rapporte dans son article. En effet, il s'inspire de l'évêque italien Don Tonino Bello, qu'il reconnaît comme un modèle de leader, car « son leadership [dit-il], était authentiquement évangélique et donc pastoral »¹⁷⁶. Pour l'auteur, le leadership pastoral est synonyme de leadership évangélique. En effet, Don Tonino Bello s'inspire du récit du lavement des pieds (Jn 13, 1-20) pour développer la théologie du service à partir des images de l'étole et du tablier qui sont la représentation d'une Église en sortie. Pour lui, « l'étole et le tablier [sont] les pierres angulaires de la nouvelle évangélisation et donc l'identité des leaders de l'Église dans un monde en mutation. Le leadership pastoral [ajoute-t-il] se trouve dans l'Église de l'étole et du tablier »¹⁷⁷. L'auteur arguë que ces deux images sont l'expression d'une Église appelée en même temps à la louange (étole) et au service (tablier).

¹⁷⁵ A. LORENT, *Management et structures d'Église*, p. 139.

¹⁷⁶ K. ATAKPA, « La leadership pastorale ossia l'antidoto al clericalismo in un mondo che cambia », p. 68.

¹⁷⁷ *Ibid.*, p. 69.

Sur ce sujet, Louis-Marie Chauvet cite Saint Augustin dans le même sens : « Dans l'Église, on préside si on sert »¹⁷⁸. Les auteurs avancent que la louange et le service sont indissociablement liés dans l'Église, et par-là sont les ingrédients de l'évangélisation. Ce n'est pas donc l'un ou l'autre, mais l'un et l'autre articulé. Ainsi, Kokou Atakpa clarifie ce lien : « L'étole sans le tablier resterait purement calligraphique. Le tablier sans l'étole serait fatalement stérile. Les droits de l'étole sont liés aux devoirs du tablier »¹⁷⁹. Partant des trois verbes du verset 4 du chapitre 13 de Jean : « il se leva de table », « il déposa ses vêtements », « il se ceignit d'un linge », l'auteur affirme que ce sont des verbes qui questionnent la crédibilité du leadership pastoral. Se lever de table signifie pour l'auteur que « l'Eucharistie ne tolère pas la sédentarité, elle ne tolère pas la sieste. elle ne tolère pas les digestions endormies »¹⁸⁰ et que les deux autres verbes « déposer ses vêtements » et « se ceindre les reins d'un linge » n'ont de valeur salvifique que s'ils partent de l'Eucharistie »¹⁸¹.

Cette théologie du service de l'évêque Tonino Bello est l'expression d'une Église en sortie du pape François qui invite à sortir des confort et des sécurités de tout genre pour rejoindre les périphéries existentielles. Ainsi, pour Atakpa, le leadership pastoral repose sur le leadership du Christ, le vrai, le bon et l'unique berger. Le ministère, selon Kokou Atakpa, n'est authentique que s'il est intimement lié au Christ. Pour souligner la légitimité du leadership pastoral et son ampleur, il cite saint Augustin conscient de cette autorité qu'il reçoit d'un autre comme un don gratuit dont il devra rendre compte :

« Nous en effet que vous voyez dans cette dignité dont il nous faudra rendre un compte si formidable et où le Seigneur nous a élevés par bonté et non à cause de nos mérites, nous, avons deux titres, celui de chrétien et celui de supérieurs. Le titre de chrétien est pour nous, celui de supérieurs pour vous »¹⁸²(Sermon 46, § 2).

Pour Saint Augustin, le leadership pastoral consiste à prendre soin du salut des autres en tant que dirigeant, à prendre soin des âmes, et cela permet de devenir crédible. La conception du leadership pastoral par Augustin est intéressante et permet à Atakpa d'en déduire que « Le

¹⁷⁸ L.-M. CHAUVET, D. SAINT-MACARY, *Dieu, un détour inutile?*, Paris, Cerf, 2020, p. 119.

¹⁷⁹ K. ATAKPA, « La leadership pastorale ossia l'antidoto al clericalismo in un mondo che cambia », p. 71.

¹⁸⁰ *Ibid.*

¹⁸¹ *Ibid.*

¹⁸² AUGUSTIN, *Sermon 46, 1-2, PL, 38, p. 270-294. Traduit en français par Raulx, Oeuvres complètes de Saint Augustin, t. 6, Bar-Le Duc, L. Guérin (éds), 1866, p. 185-202., p. 185.*

leadership pastoral trouve son autorité et son authenticité en étant un modèle pour le troupeau »¹⁸³.

Outre le service et le témoignage qui sont les expressions d'un leadership pastoral ou évangélique, celui-ci trouve son enracinement dans l'amour. L'auteur du quatrième évangile affirme que dans l'Église l'amour précède toute attribution du ministère. Il suffit de lire Jn 21, 15-17, et de constater qu'à trois reprises Jésus pose la même question à Pierre « M'aimes-tu ? » avant de lui préciser sa mission de paître le troupeau. Ainsi la primauté de l'amour devient le fondement de la mission que Pierre reçoit de Jésus après sa résurrection. De ce constat, Atakpa affirme que « Le leadership pastoral [a] son origine dans une réponse convaincue, convaincante et cohérente à l'amour de Dieu »¹⁸⁴. Pour lui, le leadership pastoral doit viser l'amour pour la personne et la mission confiée. C'est sur base de cet amour qui fonde le leadership pastoral que l'on peut aborder l'autre dimension importante de l'autorité de Jésus : celle qui s'efface pour permettre à l'autre d'être auteur de sa propre vie.

2.3.4. Une autorité qui s'efface pour permettre à l'autre de grandir : L'altérité en question ?

« Il n'est pas de vie qui soit possible sans qu'elle ne consente à laisser place à autrui. La puissance de Dieu contient l'idée d'une faiblesse qui n'est pas diminution de son être. Il a la force de retenir son bras et d'adoucir sa puissance. L'unique n'est pas tout »¹⁸⁵.

Jean-Yves Baziou dégage ici le sens théologique de l'autorité. Ce qu'il avance comme idée, c'est un pouvoir ou un leadership qui respecte l'altérité de l'autre, qui offre de l'espace pour l'épanouissement de l'autre plutôt que de chercher à le posséder. Michel Damar et Joseph Pirson s'accordent avec Jean-Yves Baziou pour confirmer que « ce mouvement de prendre du recul ne peut être possible que si la personne concernée accepte de renoncer à l'illusion de la toute-puissance et à la soif de tout posséder »¹⁸⁶. Et les auteurs de poursuivre : « La boulimie du pouvoir tue, elle donne l'illusion de la maîtrise, elle amène à méconnaître le sens du travail accompli, à négliger l'efficacité [...] »¹⁸⁷. Cette remarque est capitale, car si l'homme est créé pour être créateur et générer à son tour la vie et prendre en charge son monde, cette possibilité n'est possible que si un espace de se réaliser lui est offert. En effet, prendre du recul pour permettre à l'autre d'être soi-même, offre une mise en garde pour ceux qui se mettent au centre

¹⁸³ K. ATAKPA, « La leadership pastorale ossia l'antidoto al clericalismo in un mondo che cambia », p. 73.

¹⁸⁴ *Ibid.*, p. 65.

¹⁸⁵ J.-Y. BAZIOU, *Les fondements de l'autorité*, p. 79.

¹⁸⁶ M. DAMAR, J. PIRSON, *Diriger à la lumière de l'Évangile* (Théologie Pratique - Pédagogie - Spiritualité, 2), Berlin, Lit, 2013, p. 63.

¹⁸⁷ *Ibid.*

de tout, qui cherchent à vouloir tout posséder et contrôler. Par ailleurs, Albert Rouet invite à voir que l'autorité qui s'exerce dans l'Église est de l'ordre du don. Celui-ci dérive de la générosité et c'est ainsi que Christ le définit : un pouvoir qu'il reçoit du Père (Jn 17, 2). Jean-Yves Baziou est du même avis que Rouet au sujet de la générosité. Il déclare : « La radicalité de la libre désappropriation de soi conduit à souligner l'exercice de l'autorité comme une générosité, un don sans réserve capable de transmettre une force de vie au-delà d'elle-même »¹⁸⁸. L'altérité permet ainsi de comprendre que « l'autorité ne pas de l'ordre de la possession. [...] Elle reste empreinte de la présence d'un autre qui est la référence commune à qui dirige et à qui est dirigé, référence qui les dépasse tous »¹⁸⁹.

Cette remarque vaut la peine d'être prise en compte, car elle relève le défi du Peuple de Dieu et de sa participation qui est au cœur de ce travail de recherche. Albert Rouet laisse voir que le problème majeur dans l'Église a consisté dans le mépris de l'altérité au sein du peuple de Dieu. Il dit :

« Le manque de reconnaissance de l'altérité est la justification du poids continu qui a fini par rendre les chrétiens plus consensuels qu'unis, plus soumis que participants, plus résignés que créatifs. [...] L'altérité n'a pas joué : il n'y avait plus de place pour respirer et exister personnellement. Sans personnalisation de chacun sur la base de l'égalité baptismale, point de communion possible »¹⁹⁰.

En guise de conclusion, la sortie de Dieu ou son incarnation vers l'humanité est l'élément clé qui a permis de repenser le leadership appelé à sortir de lui-même, à se décentrer pour permettre l'émergence d'autres leaderships autour de lui. L'incarnation qui est l'expression de la toute-puissance de Dieu nous a amenés à comprendre le leadership comme un don-alliance qui engage les deux partenaires. Elle est la référence incontournable de ceux qui exercent l'autorité. Cette sortie de Dieu rendue manifeste en la personne de Jésus éclaire et montre que la crédibilité d'un leader découle de sa capacité à savoir articuler parole et action. Bien plus, Jésus tient son autorité de la parfaite relation qui l'unit à son Père. Cette relation se vit dans la prière et le service. Tels sont les points saillants à travers lesquels il exprime son autorité. Ces deux réalités ont permis de dégager le sens d'une Église en sortie, celle de l'étoile et du tablier,

¹⁸⁸ J.-Y. BAZIOU, *Les fondements de l'autorité*, p. 91.

¹⁸⁹ A. ROUET, « L'éthique du gouvernement ecclésiastique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, t. 237, n° 4, 2005, p. 9-28 (p. 15), DOI : 10.3917/retn.237.0009.

¹⁹⁰ *Ibid.*

appelés à louer et à servir. Toutefois, un réel à prendre soin n'est possible que s'il fraie un espace pour permettre aux hommes et aux femmes d'être debout.

Conclusion

Quel est le type de leadership pastoral dont l'Église a besoin pour susciter des communautés participatives et attrayantes ? Telle est la question centrale qui traverse ce travail de recherche. En examinant de près ce parcours et l'apport des différentes sources qui ont nourri la réflexion, on assiste à une évolution de la question du leadership pastoral qui a été abordée sous trois angles. La constitution apostolique *Praedicate Evangelium* a été le point de départ de la démarche. L'évangélisation, comme l'une de ses caractéristiques, a permis de resituer l'Église en ses fondements, et de rappeler que sa raison d'être première est d'annoncer l'Évangile. Ainsi, une hypothèse a été confirmée : Une Église qui n'annonce pas l'Évangile perd en crédibilité et devient stérile et moins inspirante. Par ailleurs, la synodalité a été perçue comme l'expression de la communion et de la mission de l'Église. Elle est intimement liée à la participation à la vie de l'Église par ses membres. Néanmoins, cette participation dans son rapport avec la gouvernance a été une remise en question. Dès lors, synodalité ou participation et leadership seraient-ils vraiment incompatibles ? Pourtant, *Praedicate Evangelium* a montré qu'un leadership pastoral qui inspire n'est possible que s'il est décentré et exercé de façon synodale. C'est-à-dire, en favorisant la participation de tous au projet commun. Cette question pertinente du leadership appelé à se décentrer pour être plus synodal a été approfondie dans le second moment à la lumière du concile Vatican II.

Avec Vatican II, la recherche s'est particulièrement intéressée à la notion de Peuple de Dieu, à l'articulation du tous, de quelques-uns et du un. Quelques éléments saillants ont été au cœur de la réflexion. Nous relevons entre autres le fondement théologique et pneumatologique du Peuple de Dieu. Il s'agit d'un peuple dont la constitution découle de l'initiative de Dieu, ainsi appelé à collaborer au projet divin qui s'exprime dans la mission de l'Église. C'est pourquoi nous suivons ici complètement Gilles Routhier : « La mission de l'Église ne saurait se réaliser pleinement si la participation d'un de ses membres venait à faire défaut. [...]. Ainsi, dans l'Église, la participation de tous est indispensable pour rendre visible la richesse de l'Église et pour accomplir sa mission »¹⁹¹. Toutefois, la mise en œuvre d'une telle participation n'est pas toujours évidente, car la distinction du binôme clercs – laïcs n'a pas cessé d'être un obstacle majeur à cette collaboration. En outre, une mauvaise conception du sens du pouvoir et

¹⁹¹ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 64.

de l'autorité dans l'Église et le mépris du caractère baptismal de tous les chrétiens se sont révélés un grand défi et un obstacle à l'action vivifiante de l'Esprit dans l'Église. Ces limites, avec tant d'autres qui ont été relevées par Joseph Famerée, ont permis d'interroger le Code de droit canonique sur la conception du leadership et de la collaboration active du Peuple de Dieu. Ce qui ressort du Code, c'est la visée du leadership pastoral qui n'est autre chose que le soin des âmes, la sollicitude pour les personnes. Tout devra se réfléchir dans cette optique. C'est cet élément essentiel du soin des âmes qui a ouvert à notre dernier point de réflexion plus théologique.

L'approche théologique a consisté à poser des balises et à éclairer la problématique de cette recherche. La sortie de Dieu ou son incarnation vers l'humanité est le point de référence pour penser un leadership capable de faire émerger d'autres leaderships. Car la toute-puissance de Dieu, loin de vouloir être tout et de tout posséder, est une puissance du don-alliance qui crée des ouvertures accueillant l'altérité de l'autre. Il s'agit d'une toute-puissance qui ne décroche pas de sa source et qui se réalise en servant l'autre. C'est pourquoi, un leadership pastoral adéquat appelé à sortir, à se décentrer tel que *Praedicate Evangelium* y exhorte, ne peut l'être que s'il demeure fidèle à sa vocation de louange et de service. C'est tout le sens du prendre soin qui laisse à l'autre l'espace de s'accomplir et de devenir sujet actif auteur de sa propre vie. Toutefois, une question s'impose : la recherche a-t-elle répondu à la question centrale de ce travail ? C'est l'objet du troisième chapitre qui consiste à faire se rencontrer les ressources externes et internes des deux chapitres précédents.

CHAPITRE 3 : RESSOURCES EXTERNES ET INTERNES DES MONDES SOCIÉTAL ET ECCLÉSIAL. INCOMPATIBILITÉ RADICALE OU COMPLÉMENTARITÉ VITALE POUR LE LEADERSHIP PASTORAL ?

Les deux chapitres précédents ont analysé dans le premier chapitre les ressources externes en matière de leadership (1^{er} chapitre), et les ressources internes propres au mode de gouvernance de l'Église (2^e chapitre). À présent, la question qui s'impose est celle de savoir si les modèles et pratiques d'organisations de la gestion des entreprises des sciences humaines traités par le premier chapitre sont véritablement un repère indispensable pour penser un leadership pastoral souhaitable. En effet, Albert Lorent s'aperçoit que « l'exercice des responsabilités dans l'Église peut s'enrichir de cet apport des sciences humaines et en être davantage aidé dans les voies d'un renouvellement »¹⁹². Toutefois, l'auteur invite à la prudence pour discerner ce qu'il convient d'emprunter à la société : « L'agent pastoral (clerc ou laïc) doit se situer correctement par rapport aux outils que fournissent les sciences humaines et, plus particulièrement, la sociologie des organisations »¹⁹³. De la même manière, Gilles Routhier avait remarqué qu'une synthèse fructueuse entre ces deux mondes ne pouvait se construire que sur la recherche de « l'équilibre entre l'emprunt d'éléments extérieurs et la fidélité à l'Évangile du salut, qui révèle des relations d'un type particulier »¹⁹⁴.

C'est à partir de ces affirmations sur la possibilité d'échange mutuel des ressources des deux sociétés, avec notamment celles du management, que le présent chapitre veut faire dialoguer ces ressources et rendre compte soit de leur incompatibilité, soit de leur complémentarité. Pour y parvenir, la constitution pastorale *Gaudium et spes* servira de référence de base pour dégager le rapport existant entre l'Église et la société. Cette analyse permettra dans un second temps de vérifier si les deux ressources auront effectivement contribué à répondre à la question centrale qui traverse ce travail, celle d'un type de leadership pastoral adéquat capable d'inspirer des communautés participatives et attractives. Enfin le chapitre proposera des mises en œuvre pratiques et pastorales d'un leadership pastoral désirable et dynamique pour la vie et la mission de l'Église.

Une question se trouve au cœur de notre réflexion: est-il raisonnable que les ressources du monde et de l'Église soient une force pour penser le leadership pastoral ? Leur rapport est-

¹⁹² A. LORENT, *Management et structures d'Église*, p. 84.

¹⁹³ *Ibid.*

¹⁹⁴ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église: entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 711.

il réellement dialogique ou radicalement incompatible ? Comment l'Église se situe-t-elle face à la société ?

3.1. *Gaudium et Spes*¹⁹⁵ : Une référence clé pour penser le rapport Église-société ?

Régis Moreau attire l'attention sur la genèse et la finalité de *Gaudium et Spes*. Il fait remarquer que la Constitution a été conçue par les Pères du concile comme un « message au monde, destiné à tous les hommes de bonne volonté : au-delà des chrétiens [...] afin de favoriser le dialogue entre l'Église et la société »¹⁹⁶. Ceci permet à Moreau d'affirmer que le « dialogue est la clé de voûte »¹⁹⁷ de la première encyclique de Paul VI, *Ecclesiam Suam*. En effet, l'Encyclique déclare : « Elle [l'Église] se fait conversation » en « assimilant, comme le Verbe de Dieu qui s'est fait homme [...], les formes de vie de ceux à qui on veut porter le message du Christ »¹⁹⁸. Ces paroles de Paul VI sont d'une forte résonance, car elles mettent l'accent sur le rapport Église-monde compris à partir du mystère de l'incarnation. Il s'agit d'un dialogue à l'intérieur et à l'extérieur de l'Église. Christoph Theobald abonde sur ce même constat pour affirmer : « Dans l'Église catholique, le dialogue ne reçoit ses titres de noblesse qu'au concile Vatican II, en particulier grâce à la troisième partie de l'encyclique *Ecclesiam suam* de Paul VI (1964) »¹⁹⁹. Et d'ajouter que le dialogue est l'axe central du concile Vatican II.

Theobald fait voir en outre que ces paroles de Paul VI trouvent leur écho sous un style synodal dans le discours de la commémoration du 50^e anniversaire de l'institution du synode des évêques. Ici le pape François souligne ce rapport de l'Église à la société en ces termes :

« Notre regard s'élargit aussi à l'humanité. Une Église synodale est comme un étendard levé parmi les nations [...]. Comme l'Église qui « marche au milieu » des hommes participe aux tourments de l'histoire, cultivons le rêve que la redécouverte de la dignité inviolable des peuples, de la fonction du service de l'autorité, puisse aider aussi la société civile à se construire dans la justice et dans la fraternité »²⁰⁰.

Ces constats sont intéressants. Ils donnent l'impression que les Pères du Concile ont pris conscience de la nécessité et de l'urgence pour l'Église d'incarner cet aspect important qu'est

¹⁹⁵ *Concile oecuménique Vatican II. Constitutions, Décrets, Déclarations, Messages*, Paris, Editions du Centurion, 1967.

¹⁹⁶ R. MOREAU, *Guide de lecture des textes du concile Vatican II. Gaudium et Spes*, Perpignan, Artège, 2012, p. 5.

¹⁹⁷ *Ibid.*, p. 6.

¹⁹⁸ PAUL VI, « *Ecclesiam Suam* », dans *Documentation catholique*, t. 61, n° 1431, 1964, Col. 1057-1093 (p. 1079-1083).

¹⁹⁹ C. THEOBALD, *Le courage de penser l'avenir*, p. 406.

²⁰⁰ FRANÇOIS, *Discours à l'occasion de la commémoration du 50^e anniversaire de l'institution du Synode des Évêques (17 octobre 2015)*.

le dialogue. Toutefois, une question du sens de ce dialogue s'impose. De quel dialogue s'agit-il ?

3.1.1. Le dialogue au service de la dignité humaine

Au numéro 40, § 1, la constitution *Gaudium et Spes* déclare :

« Tout ce que nous avons dit sur la dignité de la personne humaine, sur la communauté des hommes, sur le sens profond de l'activité humaine, constitue le fondement du rapport qui existe entre l'Église et le monde, et la base de leur dialogue mutuel »²⁰¹.

À bien y regarder, c'est l'être humain dans sa dignité qui est conçu par le magistère comme le protagoniste du message de l'Église. Celui-ci occupe une place de choix dans la pensée des Pères du Concile et est au cœur de ce document qui davantage précise :

« C'est l'homme qu'il s'agit de sauver, la société humaine qu'il faut renouveler. C'est donc l'homme, l'homme considéré dans son unité et sa totalité, l'homme corps et âme, cœur et conscience, pensée et volonté, qui constituera l'axe de tout notre exposé » (GS 3, § 1).

Pierre Eyt commente ce numéro : « l'homme est lui-même la norme de l'homme et de son activité. [Il] vaut plus par ce qu'il est que ce qu'il fait »²⁰². De ces énoncés, on peut déduire que l'annonce de l'Évangile qui est la mission première de l'Église, loin d'entrer en conflit avec la société ne peut que contribuer à son développement plus harmonieux et à l'humanisation de tout homme et de tout l'homme. Sur ce point, *Gaudium et Spes* est clair :

« On voit par-là que le message chrétien ne détourne pas les hommes de la construction du monde et ne les invite pas à se désintéresser du sort de leurs semblables : il leur en fait, au contraire, un devoir plus pressant » (GS 34, § 3).

Ainsi, partant de la double réalité d'une Église perçue à la fois comme communauté spirituelle et assemblée visible, le § 2 du numéro 40 de la Constitution présente une Église « qui fait route avec toute l'humanité et partage le sort terrestre du monde ; elle est comme le ferment et, pour ainsi dire, l'âme de la société humaine, appelée à être renouvelée dans le Christ et transformée en famille de Dieu » (GS 40, § 2).

Cette représentation de ce qu'est l'Église est intéressante pour ce travail, car elle met en exergue l'aspect synodal de l'Église qui a été développé au deuxième chapitre. Bien plus, cette question anthropologique s'est révélée comme primordiale dans les deux chapitres précédents.

²⁰¹ R. MOREAU, *Guide de lecture des textes du concile Vatican II. Gaudium et Spes*, p. 147.

²⁰² P. EYT, *L'avenir de l'homme. La Constitution pastorale Gaudium et Spes* (l'héritage du Concile), Paris, Desclée de Brouwer, 1986, p. 167.

Il était question dans le premier chapitre, avec la théorie de Laurent Taskin, de passer de la déshumanisation à l'humanisation de la personne considérée comme être réflexif au sein de la gestion des entreprises. Nous voyons par-là que le monde managérial et l'Église partagent une même préoccupation autour du sujet humain qui est leur élément de convergence. Pour Pierre Eyt, l'humanisation relève de la responsabilité et du devoir de l'Église. Il dit : « par chacun de ses membres comme par l'ensemble communautaire qu'elle constitue, l'Église a la conviction de contribuer largement à humaniser la famille des hommes et son histoire »²⁰³.

Dès lors que l'Église et la société fondent leur dialogue sur le sujet humain, une question importante s'impose concernant cet échange mutuel : qu'est-ce que l'Église apporte au sujet humain et à la société, et inversement, qu'est-ce que la société apporte à l'Église ? Les numéros 41 à 44 de *Gaudium et spes* éclairent cette question.

3.1.2. L'Église a la responsabilité d'aider à une prise de conscience du sens de l'existence

Le numéro 41, § 2 de la constitution *Gaudium et Spes* est déterminant au sujet de l'aide que l'Église apporte à la personne humaine. Cette aide renvoie à la promotion de la dignité humaine esquissée dans les lignes précédentes. La Constitution affirme : « Aucune loi humaine ne peut assurer la dignité personnelle et la liberté de l'homme comme le fait l'Évangile du Christ, confié à l'Église » (GS 41, § 2). Le paragraphe soutient que le service à rendre à l'homme ne découle pas de l'initiative personnelle de l'Église, mais celle-ci s'inspire de l'Évangile du Christ. Autrement dit, c'est en restant fidèle à sa vocation d'annoncer l'Évangile que l'Église est capable d'entrer en dialogue avec la société et de contribuer ainsi à la promotion de la dignité de la personne humaine. Cette fidélité à l'Évangile devient la condition incontournable qui rend l'Église plus crédible, et ainsi son témoignage peut être désirable et trouver son retentissement sur le terrain pastoral. De surcroît, la référence à Dieu comme fin ultime de l'homme exprimée au numéro 41, § 1 de *Gaudium et Spes* est indispensable pour saisir le sens de l'aide que l'Église est appelée à apporter à la personne. La Constitution déclare : « L'Église, pour sa part, qui a reçu la mission de manifester le mystère de Dieu, de ce Dieu qui est la fin ultime de l'homme, révèle en même temps à l'homme le sens de sa propre existence, c'est-à-dire sa vérité essentielle ». Yves Congar commente cette pensée de façon pertinente et éclairante. Non seulement il relève ce qui est de l'aide que l'Église apporte à la société, mais surtout ce qui maintient la distinction de ces deux institutions :

²⁰³ *Ibid.*, p. 171.

« C'est parce que le mystère de Dieu est le terme indistinctement visé par les aspirations de l'homme que l'Église, étant chargée de faire connaître le mystère de Dieu, apporte quelque chose à l'homme. « Quelque chose » : rien d'autre et rien de moins que le sens final, la signification dernière de ce qu'il est comme esprit et comme personne. On voit comment la foi et l'Église se situent à un autre plan que les sciences et les techniques, ce qui est fort important pour éviter les conflits entre elles »²⁰⁴.

Cette remarque de l'auteur est fondamentale, car rendre l'autre plus humain et l'aider à prendre conscience du sens de son existence, c'est-à-dire, la fin pour laquelle il est créé, c'est respecter ce qui est de plus précieux en lui et lui permettre de s'ouvrir à son créateur. Il s'agit d'une œuvre libératrice et d'une responsabilité qui incombe à tout agent pastoral qui exerce un leadership dans l'Église et de chaque personne qui prend conscience du sens de son existence. Cela ne peut être que salutaire, dans le sens où la personne qui prend conscience qu'elle est sauvée ne peut que s'ouvrir aux autres pour leur apporter à son tour ce salut. Il faut néanmoins noter que cette personne qui bénéficie de l'aide de l'Église s'inscrit dans une société. D'où la nécessité de réfléchir sur l'aide que l'Église apporte à la société humaine.

3.1.3. L'Église au service de l'unité et de la charité entre les peuples

Au sujet de l'aide que l'Église cherche à apporter à la société, la Constitution s'exprime comme suit : « L'union de la famille humaine trouve une grande vigueur et son achèvement dans l'unité de la famille des fils de Dieu, fondée dans le Christ » (GS 42, § 1). Regis Moreau rappelle que ce paragraphe est tiré de la Constitution dogmatique *Lumen Gentium* 9. Cela justifie l'unité dans l'œuvre conciliaire et l'innovation de Vatican II. Yves Congar laisse comprendre que l'aide que l'Église peut apporter à la société est entièrement présentée sous le « signe de l'unité »²⁰⁵. Par ailleurs, le § 3 du même numéro déclare :

« L'Église reconnaît aussi tout ce qui est bon dans le dynamisme social d'aujourd'hui, en particulier le mouvement vers l'unité, les progrès d'une saine socialisation [...]. Car l'énergie que l'Église est capable d'insuffler à la société moderne se trouve dans cette foi et dans cette charité effectivement vécues et ne s'appuie pas sur une souveraineté extérieure qui s'exercerait par des moyens purement humains » (GS 42, § 3).

Deux éléments de ce paragraphe sont intéressants et méritent d'être soulignés. Premièrement, l'Église s'intéresse et apprécie ce qui relève du bien et de l'unité entre les

²⁰⁴ Y. CONGAR, « Le rôle de l'Église dans le monde de ce temps », dans *L'Église dans le monde de ce temps : constitution pastorale « Gaudium et Spes »*. Commentaires, t. 2 (Unam Sanctam, 65b), Paris, Cerf, 1967, p. 305-328 (p. 322).

²⁰⁵ *Ibid.*

peuples dans le monde. C'est capital, car cela confirme ce qui a été dit au sujet de son caractère dialogique et de son ouverture au monde. Ensuite, la foi et la charité sont présentées non seulement comme un bien de surcroît que l'Église apporte à la société, mais aussi ces deux éléments établissent la distinction de ces deux institutions. Pour Yves Congar, la charité est « un principe supérieur »²⁰⁶ que l'Église offre au monde. Toutefois, si l'Église apporte une aide considérable au monde, cela ne peut être que réciproque, si l'on veut donner crédit à ces relations d'échanges. Il serait donc impensable de dire que l'Église apporte quelque chose au monde et de faire fi de la réciprocité, c'est-à-dire ne pas reconnaître l'aide que le monde lui apporte à son tour. D'où la question : l'église a-t-elle besoin de l'aide du monde ? De quelle aide s'agit-il ? Que signifie pour l'Église la possibilité de recevoir du monde ?

En fait, cette question a déjà été posée autrement au début du premier chapitre, et elle a servi de point charnière entre le premier et le deuxième chapitre. L'enjeu était de savoir si l'Église avait besoin des modèles de gestion des entreprises des sciences humaines pour penser son mode de gouvernement interne. Il semble que le numéro 44 de la constitution *Gaudium et spes* intitulé « Aide que l'Église reçoit du monde », est la référence de base pour éclairer cette question.

3.1.4. Ce que l'Église reçoit du monde : L'Évangile et la culture au défi de l'articulation ?

« De même qu'il importe au monde de reconnaître l'Église comme une réalité sociale de l'histoire et comme son ferment, de même l'Église n'ignore pas tout ce qu'elle a reçu de l'histoire et de l'évolution du genre humain ». (GS 44, § 1).

Deux éléments de ce paragraphe méritent attention. Le premier concerne l'ampleur avec laquelle la déclaration sur la réciprocité est exprimée de façon solennelle et officielle. Cela permet à Yves Congar de dire : « Sans doute l'Église n'avait-elle jamais prononcé de tels aveux de façon aussi officielle et solennelle. Sans doute également n'avait-elle jamais reconnu aussi formellement qu'elle reçoit aussi du monde »²⁰⁷. On a ici l'impression que l'Église se réveille à une réalité nouvelle de son histoire. Ce constat résonne près de 50 ans plus tard dans cette déclaration de Walter Kasper : « Avec ces dialogues, le Concile a montré le chemin pour quitter une Église fermée qui se comprend comme une citadelle et une forteresse pour aller vers une Église ouverte qui communique et qui entre en dialogue »²⁰⁸. Nous pouvons déduire de ces propos que le concile Vatican II fut un Concile du renouveau qui a marqué une étape décisive

²⁰⁶ *Ibid.*

²⁰⁷ *Ibid.*, p. 324.

²⁰⁸ W. KASPER, *L'Église catholique*, p. 491.

dans la vie de l'Église en permettant à l'Esprit Saint de souffler à nouveau sur ses braises. Toutefois, bien que les rapports d'échanges et de réciprocité se laissent comprendre à travers cette phrase « l'Église n'ignore pas tout ce qu'elle a reçu de l'histoire », ce paragraphe reste par ailleurs imprécis sur ce que l'Église reçoit du monde. Cela invite à faire un pas de plus pour appréhender ce que l'Église apprend du monde.

« L'expérience des siècles passés, le progrès des sciences, les richesses cachées dans les diverses cultures, qui permettent de mieux connaître l'homme lui-même et ouvrent de nouvelles voies à la vérité, sont également utiles à l'Église. En effet, dès les débuts de son histoire, elle a appris à exprimer le message du Christ en se servant des concepts et des langues des divers peuples et, de plus, elle s'est efforcée de le mettre en valeur par la sagesse des philosophes : ceci afin d'adapter l'Évangile, dans les limites convenables, et à la compréhension de tous et aux exigences des sages. [...]. Pour accroître de tels échanges, l'Église [...] a particulièrement besoin de l'apport de ceux qui vivent dans le monde [...] (GS 44, § 2).

Plusieurs éléments de ce paragraphe sont d'une densité et d'une nouveauté exceptionnelles sur ce que l'Église reçoit du monde. Le progrès des sciences, les cultures et le langage des peuples sont avant tout présentés comme des ressources incontournables qui offrent une meilleure connaissance de l'homme. Ils sont les moyens qui permettent à l'Évangile de s'incarner et de trouver un écho au milieu des hommes et des femmes de son temps. Pour Régis Moreau, c'est « toute la question de l'inculturation [qui est] ici posée, c'est-à-dire, le rapport entre l'incarnation et les cultures »²⁰⁹. Et l'auteur de poursuivre : « C'est le Christ qui est le modèle, dans son incarnation, du rapport entre l'Église (catholique) et les cultures : il faut être à l'écoute de son époque pour que le message soit correctement entendu »²¹⁰. Pierre Eyt s'exprimait déjà en ce sens :

« la mission de l'Église ne peut s'accomplir sans qu'il soit tenu compte avec grand soin des diverses cultures et des multiples langages de notre temps. Il doit y avoir comme un « échange vivant » dont l'Église pourra bénéficier en se mettant à l'écoute de « ceux qui vivent dans le monde, [...] »²¹¹.

De tout ce qui vient d'être esquissé, on peut retenir que l'annonce de l'Évangile devient efficace lorsqu'elle prend en compte le sujet humain avec tout ce qui le constitue, ses langages et ses cultures. Cette remarque judicieuse peut facilement s'appliquer à la problématique qui

²⁰⁹ R. MOREAU, *Guide de lecture des textes du concile Vatican II. Gaudium et Spes*, p. 165.

²¹⁰ *Ibid.*, p. 166.

²¹¹ P. EYT, *L'avenir de l'homme. La Constitution pastorale Gaudium et Spes*, p. 177.

nous concerne, et permettre d'affirmer que le leadership pastoral souhaitable ne peut pas faire fi de cet élément pertinent et complexe. La question se pose encore : le leader pasteur est-il suffisamment préparé à affronter ce défi ? Quoi qu'il en soit, les langages et les cultures humains constituent un terreau indispensable pour l'annonce de l'Évangile. Toutefois, *Gaudium et Spes* en appelle à la sagesse et au discernement quant à l'interprétation de ces multiples langages du monde :

« Il revient à tout le peuple de Dieu, notamment aux pasteurs et aux théologiens, avec l'aide de l'Esprit Saint, de scruter, de discerner et d'interpréter les multiples langages de notre temps et de les juger à la lumière de la parole divine [...] » (GS 44, § 2).

Cet appel à la prudence est pertinent comme le confirme Gilles Routhier. Il justifie cette nécessité du discernement concernant l'emprunt d'éléments du monde. Il déclare :

« l'Église, qui s'institue comme une assemblée sous la forme d'une fraternité, a tout au long de son histoire, emprunté constamment aux formes de gouvernement civil qu'elle rencontra sur son passage. [...]. Pourtant, malgré les ressemblances et les continuités évidentes, il est difficile de penser que ce type d'assemblée n'ait été créée qu'en dépendance des structures politiques de l'époque, sans lien aucun avec l'autocompréhension théologique qu'elle avait d'elle-même »²¹².

Le § 3 du même numéro souligne en outre un élément important et utile pour cette réflexion :

« Comme elle possède une structure sociale visible, signe de son unité dans le Christ, l'Église peut aussi être enrichie, et elle l'est effectivement, par le déroulement de la vie sociale : non pas comme s'il manquait dans la constitution que le Christ lui a donnée, mais pour l'approfondir, la mieux exprimer et l'accommoder d'une manière plus heureuse à notre époque [...]. Bien plus, l'Église reconnaît que, de l'opposition même de ses adversaires et de ses persécuteurs, elle a tiré de grands avantages et qu'elle peut continuer à le faire » (GS 44, § 3).

De ce numéro 44 de GS sur ce que l'Église reçoit du monde, Yves Congar dégage un résumé pertinent et éclairant pour notre problématique :

« (1) les trésors de la culture, particulièrement sous l'aspect où ils font connaître l'homme lui-même et ouvrent de nouvelles voies de la vérité, (2) les cultures en tant qu'elles sont un langage par lequel l'Église peut passer pour parler au monde et lui annoncer l'Évangile. (3) Si l'Église est pour le monde un ferment d'unité (n° 42), le monde fait plus que lui apporter la matière

²¹² G. ROUTHIER, « Gouverner en Église: entre gestion pastorale et gouvernement spirituel ».

de son unité, il en prépare les formes par ce qu'il réalise lui-même d'unité, au plan familial, culturel, économique et social, politique enfin, national et international. (4) Il n'est pas jusqu'à l'opposition de ses adversaires et de ses persécuteurs à laquelle l'Église ne professe devoir quelque chose. Ces oppositions ne sont pas purement négatives. Elles représentent aussi des interpellations de l'Église »²¹³.

Au regard de cette synthèse de Congar, il est possible d'affirmer que sans le monde et les richesses qu'il apporte à l'Église, l'Évangile est incapable de s'incarner et reste une lettre morte. C'est ce que le deuxième chapitre a essayé d'expliquer dans son approche théologique sur l'incarnation de Dieu. Cette approche a fait comprendre que Dieu ne s'est pas incarné ailleurs que dans le monde des humains, avec tout ce qui fait leur humanité. En somme, ce numéro de *Gaudium et spes* répond à la question initiale de ce chapitre et souligne une complémentarité vitale de ces deux institutions.

En conclusion de ce qui vient d'être dit, deux points importants retiennent notre attention : le premier concerne le dialogue qui est non seulement la clé de voûte de Vatican II, mais il est aussi le lien d'échange incontournable entre le monde et l'Église autour du sujet humain qui est au cœur de leur préoccupation. Le deuxième se rapporte à l'échange mutuel des ressources que chaque institution bénéficie de l'autre. Cet échange s'avère une complémentarité efficace. Toutefois, c'est en restant fidèle à l'Évangile que l'Église devient capable de s'enrichir des richesses du monde. D'où l'appel au discernement et à la sagesse quant à l'emprunt de ces ressources externes de la société civile.

Néanmoins, la question de la réception s'impose : l'Église est-elle véritablement réceptive quant à l'aide que lui apporte le monde ? Est-elle suffisamment ouverte et désireuse de s'enrichir de cet apport du monde ? C'est ce que la suite de la réflexion veut approfondir.

3.2. Une complémentarité vitale des ressources internes et externes. Quelle réception ?

Nul ne pourra contester en lisant les lignes précédentes que les ressources traitées sont source de dialogue et de complémentarité. Car si l'Église de Vatican II est une Église du dialogue et de l'ouverture au monde, un tel dialogue qui s'inspire de l'Évangile ne peut pas se réduire à ce que Walter Kasper identifie de conversation ou dialogue de simple bavardage qui n'engage à rien. L'auteur déclare :

« Un dialogue réel ne peut être mené que par des partenaires qui ont, chacun, leur identité, c'est-à-dire leur conviction et leur position qu'ils ne mettent pas au dernier rang et qu'ils ne

²¹³ Y. CONGAR, « Le rôle de l'Église dans le monde de ce temps », p. 324-325.

cachent pas dans le dialogue, mais qu'au contraire ils attestent dans le dialogue et au sujet desquelles ils voudraient engager un échange avec le partenaire »²¹⁴. Et l'auteur de poursuivre : « Le dialogue ne signifie pas l'abandon de sa propre identité, mais au contraire la croissance dans sa propre identité. Car, ce qui est constitutif pour l'identité chrétienne, c'est d'être pour d'autres et avec d'autres »²¹⁵.

Walter Kasper ne fait qu'accentuer l'idée qui a été largement discutée par ses prédécesseurs et qui reste pourtant pertinente. Il soutient que le dialogue est d'une importance capitale dans la mesure où il est un enrichissement, car, loin d'être une menace pour l'identité de quelqu'un, il l'accroît et la complète. Néanmoins, malgré la richesse et la pertinence des ressources dont l'Église dispose de l'intérieur et de l'extérieur d'elle-même, les recherches prouvent que des résistances à recevoir et à intégrer ces ressources sont perceptibles.

3.2.1. De l'ouverture à la résistance : Le dialogue à l'épreuve de la réception

Plusieurs auteurs s'accordent sur une résistance ecclésiale au dialogue et à l'ouverture au monde. Pour Albert Rouet qui s'inspire des encycliques *Mater et Magistra* (1961), et *Pacem in terris* (1963) - qui visaient l'exercice civil du gouvernement public - , il est inconcevable de voir que ces encycliques ne trouvaient pas leur place dans la vie interne de l'Église. Il déclare ceci :

« Ce n'est pas parce que, fondée par le Verbe incarné, l'Église vient d'une source sainte, qu'elle n'a pas à vivre elle-même les exigences de conduite raisonnable. Le monde des hommes lui apporte également des exigences dont elle se fait un devoir de les accueillir », "tout ce qu'il y a de vrai, de digne, de juste, de pur, d'aimable, d'honorable, tout ce qui est vertu et qui mérite éloge, portez-le à votre actif" (Ph 4, 8) »²¹⁶.

L'observation critique de l'auteur face à l'attitude de l'Église est intéressante. Elle révèle la manière dont certains conçoivent l'Église comme une réalité divine et sacrée, et ainsi la séparent du monde des hommes qui semble n'avoir rien à lui apprendre. Albert Rouet dénonce une telle attitude, car elle s'oppose à l'esprit de l'Évangile et engendre des conséquences considérables sur la gouvernance de l'Église. L'auteur qualifie cette sacralisation de piège redoutable lorsqu'il s'adresse aux ministres ordonnés qui, souvent, ont du mal à distinguer entre le sacré et le saint. Car, dit-il : « au lieu de s'inspirer de l'Évangile, la personne puise dans le

²¹⁴ W. KASPER, *L'Église catholique*, p. 421.

²¹⁵ *Ibid.*, p. 491.

²¹⁶ A. ROUET, « L'éthique du gouvernement ecclésiastique », p. 12.

vieux fond du sacré, anonyme, vaguement fascinant et puissant »²¹⁷. Le constat d'Albert Rouet permet aussi de voir que la sacralisation est un obstacle au mouvement du don, de l'alliance, car si l'Église est bien consciente de partager ses ressources au monde, mais refuse de recevoir en retour, la réciprocité dont il a été question dans les lignes précédentes est remise en question. C'est pourquoi cet auteur affirme avec force que l'Église ne peut pas se dispenser de tout ce qui contribue au bien commun des peuples. Il dit : « Ce qui concerne les valeurs de la vie publique ne peut se retrouver absent des manières de faire de l'Église »²¹⁸.

Plus précisément pour notre sujet, Albert Lorent s'aperçoit qu'il existe deux points de vue divergents quant à l'ouverture de l'Église aux ressources de la sociologie des organisations. Selon lui, la première catégorie est celle de gens qui « estiment ne rien avoir à apprendre des sciences humaines au regard de la mission évangélisatrice à laquelle ils se consacrent »²¹⁹. Ceux-ci justifient leurs propos par l'idée que les ressources internes - comme la Parole de Dieu, la prière et la doctrine de l'Église - se suffisent à elles seules. Pour eux, il faut puiser dans ces trésors plutôt que « de se perdre dans des théories qui, pour la plupart, ont été élaborées dans une société sécularisée, qui se passe de plus en plus de Dieu »²²⁰. Cette approche, confirme l'auteur, trouve ses références dans la doctrine sociale de l'Église.

D'autre part, on trouve un autre groupe de « ceux pour qui tout apport visant à construire un homme plus libre, plus solidaire et plus heureux, collabore à l'avènement du Royaume de Dieu dans notre monde »²²¹. Albert Lorent part de cette deuxième catégorie de gens pour soutenir que dans la gestion d'œuvres d'Église, des aspects de plus en plus techniques réclament un professionnalisme accru de la part des responsables. Pour ce faire, il est nécessaire de reconnaître ses limites comme une chance pour s'ouvrir et s'enrichir des autres :

« Les qualités personnelles peuvent aider, mais elles restent souvent insuffisantes pour affronter les défis de notre temps et les aspects si complexes que contient une institution d'Église. Ce professionnalisme fait partie intégrante des exigences de notre mission au service de la Bonne Nouvelle. S'en dispenser risque de favoriser des dérives ou de se contenter d'incantations en rabâchant des principes inopérants »²²².

²¹⁷ *Ibid.*, p. 17.

²¹⁸ *Ibid.*, p. 20.

²¹⁹ A. LORENT, *Management et structures d'Église*, p. 84.

²²⁰ *Ibid.*

²²¹ *Ibid.*

²²² *Ibid.*

Comme pour le premier groupe, cette deuxième catégorie de gens fonde sa position sur deux convictions essentielles : ils sont convaincus que l'Esprit Saint parle à travers toute réalité humaine et l'appelle à se convertir à un mode de vie selon Dieu. Ensuite, toute réalité humaine contribue à découvrir des aspects nouveaux de la mission de l'Église aujourd'hui, à questionner sa pratique et à renouveler son dynamisme²²³. Ces deux points de vue sont intéressants. Ils touchent au cœur de la difficulté du leadership pastoral qui est la préoccupation majeure de ce travail. Deux figures d'Église sont ici relevées. Une qui se sait divine et qui nie sa réalité humaine. L'autre qui reconnaît ses deux réalités. À bien y regarder, les apports de Kasper, Rouet et Lorent mettent en évidence une réalité complexe et paradoxale de l'Église qui est le défi d'articuler sa réalité divine (genèse et eschatologie) et sa réalité humaine (historique). En effet, ces deux réalités de l'Église sont présentées comme étant en tension. Pourtant, cette question a été largement éclairée par le deuxième chapitre dans son approche plus théologique qui a évoqué le rapport entre le leadership et l'incarnation. Car, si le Christ s'est réellement incarné dans le monde des humains au milieu des hommes et des femmes ayant leurs espoirs et leurs peines, il serait inconcevable d'admettre que l'Église ait du mal à intégrer ses deux réalités : humaine et divine. Cette question sérieuse mérite d'être travaillée à nouveaux frais dans les recherches ultérieures. Dans tous les cas, elle interpelle l'Église à se convertir de manière radicale et permanente.

Ces résistances ecclésiales étant identifiées, nous voulons revenir sur ce dialogue qui nous a été suggéré comme l'axe central de Vatican II. De tout ce qui a été dit à son propos et partant du titre de ce chapitre, il est possible d'en déduire que le dialogue des ressources internes et externes est à la fois une visée indispensable et une complémentarité vitale. C'est sur base de cette dernière que la réflexion suivante veut se fonder, en essayant de faire comprendre comment ce dialogue influence les relations dans l'exercice du leadership.

3.2.2. Exercer l'autorité, c'est libérer la parole pour un vivre ensemble harmonieux

Un bref coup d'œil laisse remarquer que le dialogue est l'un des axes charnières qui fondent ce travail. Cela étant dit, le rapport entre la personne en charge pastorale et les membres de la communauté ne peut se réaliser que par le dialogue. Bien plus, la théorie managériale de Laurent Taskin²²⁴ traitée dans le premier chapitre, qui consiste à passer de la déshumanisation à l'humanisation de la personne en la plaçant au cœur de l'entreprise, est une manière de libérer la parole chez cette personne et de prôner ainsi le dialogue pour une efficacité en entreprise.

²²³ *Ibid.*, p. 85.

²²⁴ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain*.

Cette théorie a été approfondie par celle de la réalisation de soi en entreprise initiée par Frédéric Laloux²²⁵. Pour ce dernier, le dialogue prend racine dans l'autogouvernance lorsque le pouvoir des leaders se décentre pour faire émerger d'autres pouvoirs autour d'eux. Cela n'est possible que par la voie du dialogue.

Cette thématique a en outre été largement approfondie dans le deuxième chapitre à travers ses trois champs de réflexion : *Praedicate Evangelium*, Vatican II et la participation active du peuple de Dieu à la mission de l'Église, et l'approche théologique où Dieu lui-même est sorti de soi pour restaurer ce dialogue avec l'humanité. C'est ainsi que l'Église synodale selon le pape François est une Église de l'écoute et du dialogue. De surcroît, avec *Gaudium et Spes*, ce troisième chapitre a accentué la place prépondérante qu'occupe le dialogue, clé de voûte du concile Vatican II, dans les échanges et l'entente entre l'Église et le monde. Il paraît dès lors légitime d'approfondir cette notion de dialogue et ses différentes implications pour l'exercice du leadership pastoral. Il est intéressant de voir à travers cet aperçu que le dialogue reste un bien précieux et désiré pour les sciences humaines à propos de l'organisation des entreprises aussi bien que pour l'Église. Personne ne pourra douter que sa finalité est de promouvoir le vivre ensemble des personnes, ce qui est significatif pour ce travail. Notre analyse se fonde sur cette hypothèse de Christoph Théobald :

« Une réflexion sur la finalité de nos dialogues interpersonnels, familiaux, sociaux et ecclésiaux nous permettra de comprendre à la fois leurs enjeux et ce qu'aujourd'hui, dans cette perspective, nous devons pouvoir attendre légitimement de toute autorité »²²⁶.

Comme Walter Kasper l'a évoqué plus haut, le dialogue est une activité qui engage deux partenaires qui cherchent à s'entendre et s'engager. Car le dialogue ne peut pas se réduire à un simple bavardage qui n'engage à rien. Christoph Theobald confirme Kasper et souligne que le but de tout dialogue est de « parvenir à s'entendre »²²⁷. Toutefois, Theobald rappelle que ce dialogue ne va pas de soi, car il est souvent affecté par des parasites qui découlent souvent des personnes qui cherchent avant tout leurs intérêts personnels plutôt que ceux des partenaires. Pour cela, il suggère d'honorer quatre caractéristiques du dialogue qui sont pertinentes pour cette réflexion. Il s'agit de la clarté, de la douceur, de la confiance et de la prudence pédagogique (qui tient compte des conditions psychologiques et morales des partenaires)²²⁸. Ces

²²⁵ F. LALOUX, P. BLANCHARD, *Reinventing organizations*.

²²⁶ C. THEOBALD, *Le courage de penser l'avenir*, p. 404. Toute notre réflexion par la suite s'inspire de cet auteur.

²²⁷ *Ibid.*

²²⁸ *Ibid.*, p. 407.

caractéristiques sont inspirées de l'encyclique *Ecclesiam suam* de Paul VI (n° 72-79). À bien y regarder, le dialogue dont il est question ici, qui vise le vivre ensemble harmonieux des personnes, ne va pas de soi. En d'autres mots, le vivre ensemble est un processus qui ne se fait pas du jour au lendemain. C'est ce que Gabriel Monet tente d'explicitier dans un collectif bien riche en la matière. Ainsi pour lui, envisager le vivre ensemble c'est : « analyser, réfléchir et proposer des pistes pour que cette 'vie ensemble' soit fructueuse, constructive, fertile, épanouissante, source de croissance mutuelle, pacifique, heureuse... »²²⁹. C'est tout un programme de vie qui se révèle significatif.

Christoph Theobald confirme que le dialogue implique une « conversion radicale »,²³⁰ car selon lui, il n'y a pas de dialogue sans « sortie de soi »²³¹. Ainsi, la sortie de soi signifie pour lui :

« Vaincre l'indifférence ou la propension à imposer ses propres intérêts, et engager un vrai dialogue avec autrui [...]. Seul un tel dialogue patient permet de dégager, au sein de nos sociétés hyperorganisées et bureaucratisées, un champ du vivre ensemble qui ne relève pas d'une logique de l'efficacité ou d'une rhétorique sophiste de persuasion, mais qui rend possible une rencontre au niveau de nos convictions les plus profondes »²³².

Theobald relève un point intéressant qui fait le lien entre le leadership et le dialogue. Un leader n'est pas celui qui impose ses idées, mais engage un vrai dialogue avec l'autre. Cette réflexion renvoie à ce que dit le pape François au sujet du dialogue dans deux de ses documents clés. Dans l'exhortation apostolique *Evangelii Gaudium*, le Pape exhorte à donner une place privilégiée à tous ceux et celles qui sont exclus du dialogue social (EG 186-220). Tandis que dans l'encyclique *Laudato Si'*, il reprend amplement le sens du vrai dialogue en lui donnant un accent qui interpelle ceux qui exercent une autorité dans l'Église. Il déclare : « l'Église n'a pas de raison de proposer une parole définitive et elle comprend qu'elle doit écouter puis promouvoir le débat... »²³³ (LSi', 66 et 188). Theobald affirme que ces paroles du pape constituent « la posture spécifique de l'autorité au sein même de nos dialogues »²³⁴. De ces propos, on peut comprendre la logique de Theobald qui dit qu'il n'y a pas de dialogue sans

²²⁹ G. MONET, « Vivre ensemble. Un défi pour nos pratiques, un enjeu pour la théologie pratique », dans K. DEMASURE, A. JOIN-LAMBERT (éds), *Vivre ensemble. Un défi pratique pour la théologie* (Théologies pratiques), Bruxelles-Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2014, p. 5-17 (p. 6).

²³⁰ C. THEOBALD, *Le courage de penser l'avenir*, p. 412.

²³¹ *Ibid.*, p. 422.

²³² *Ibid.*, p. 409.

²³³ FRANÇOIS, *Lettre encyclique Laudato si' du Saint-Père François sur la sauvegarde de la maison commune*, Namur, Fidélité, 2015, n° 61 et 188.

²³⁴ C. THEOBALD, *Le courage de penser l'avenir*, p. 411.

sortie de soi. Nous entendons par là que le dialogue implique un décentrement du pouvoir, pour reprendre l'image d'un leadership qui s'est dessinée dans notre parcours de réflexion. En quoi consiste ce décentrement ?

3.2.3. Décentralisation ou déconcentration du pouvoir ?

Au premier chapitre, Frédéric Laloux faisait remarquer que la maladie qui dégrade la vie des entreprises est celle qui concentre le pouvoir au sommet et qui sépare ceux qui en ont de ceux qui n'en ont pas. Bien sûr, une telle conception du pouvoir n'offre pas de possibilité de dialoguer. C'est pourquoi cet auteur appelait à l'autogouvernance en entreprise. C'est-à-dire une décentralisation du pouvoir qui reconnaît l'autorité de chacun qui émerge à travers ses capacités et ses dons qu'il met au service de l'entreprise. En plus d'être la préoccupation majeure du monde des entreprises, cette décentralisation a été le focus du deuxième chapitre à partir de la constitution *Praedicate Evangelium* et de la réforme préconisée par le pape François. Toutefois une difficulté de précision s'impose. Faut-il parler de décentralisation ou de déconcentration du pouvoir ? Ces mots ont-ils la même signification ?

Pour déceler le sens de la décentralisation, il est important de reprendre les paroles du pape François dans *Evangelii Gaudium* :

« Je ne crois pas qu'on doive attendre du magistère papal une parole définitive et complète sur toutes les questions qui concernent l'Église et le monde. Il n'est pas opportun que le pape remplace les évêquats locaux dans le discernement de toutes les problématiques qui se présentent sur leurs territoires. En ce sens je sens la nécessité de progresser dans une 'décentralisation' salutaire »²³⁵.

Plus loin encore au n° 32, il reprend la question de la centralisation : « Une excessive centralisation, au lieu d'aider, complique la vie de l'Église et sa dynamique missionnaire ». Dans ces deux numéros de l'Exhortation, Gilles Routhier décèle deux propositions du pape François : il y a d'une part, une revalorisation des conférences épiscopales qui leur confère une certaine autorité doctrinale, d'autre part, une conversion pastorale des structures de l'Église, ce qui engage une décentralisation salutaire. Cependant, le passage d'une centralisation à une décentralisation du pouvoir semble ne pas répondre complètement à la question du leadership pastoral qui est capable de susciter des communautés participatives.

C'est pourquoi Gilles Routhier propose que l'on parle de déconcentration plutôt que de décentralisation. Car, dit-il :

²³⁵ FRANÇOIS, *Exhortation apostolique post-synodale Evangelii gaudium.*, n° 16.

« Si la décentralisation consiste à remettre à des organismes locaux (évêques résidentiels) ou régionaux (conférences épiscopales) des pouvoirs jusque-là exercés par les organes centraux du pouvoir, la déconcentration, en revanche, consiste à répartir sur le territoire les organes d'exercice du pouvoir »²³⁶.

Pour Routhier, la déconcentration est une manière de « répartir autrement le leadership »²³⁷. Cette précision de Gille Routhier est intéressante. Elle rejoint Frédéric Laloux qui, au sujet du pouvoir partagé, montrait que la question ne consistait pas dans le « comment donner le même pouvoir à tout le monde, mais, comment faire en sorte que chacun ait du pouvoir »²³⁸. Ainsi pour le paradigme évolutif *opale*, la visée est cette déconcentration où l'autorité de chacun est reconnue à travers ses capacités et ses dons qu'il met au service de l'entreprise. Le point de vue *opale* vise alors le dépassement de la hiérarchie de pouvoir pour la hiérarchie naturelle qui reconnaît que les membres de l'équipe sont dotés de compétences nécessaires pour l'évolution de l'entreprise. Ce point de vue *opale* semble être un modèle à imiter pour nos pratiques pastorales. C'est sur cet énoncé fondamental d'une hiérarchie naturelle de la reconnaissance de l'autre, que nous passons à notre dernière implication du dialogue : la reconnaissance.

3.2.4. Un leadership de reconnaissance pour un authentique vivre ensemble

La reconnaissance a été largement développée dans le premier chapitre comme l'un des piliers du management humain. À cet effet, le philosophe Axel Honneth déclare ; « Ce qu'il y a de juste ou de bon dans une société se mesure à sa capacité à assurer les conditions de la reconnaissance réciproque qui permettent à la formation de l'identité personnelle et donc à la réalisation de soi de l'individu de s'accomplir de façon satisfaisante »²³⁹. La reconnaissance est présentée comme un élément indispensable dans la vie d'une personne, dans la mesure où elle joue un rôle dans la formation de son identité. Cela permet de comprendre que le manque de reconnaissance a des conséquences sur cette même identité. Car son contraire n'est autre que le mépris et l'humiliation. Cette remarque est interpellante et questionne les relations interpersonnelles des leaders et de leurs collaborateurs. Frédéric Laloux pour sa part a montré que la reconnaissance suscite chez la personne l'engagement et la participation active à la vie de l'entreprise. Pour cet auteur en effet, le leadership partagé et reconnu se fonde sur une

²³⁶ G. ROUTHIER, « Une décentralisation salutaire ou une révision en profondeur du gouvernement de l'Église catholique ? », dans *Théologiques*, t. 27, n° 2, 2020, p. 37-57 (p. 47), DOI : 10.7202/1069131ar.

²³⁷ *Ibid.*, p. 48.

²³⁸ F. LALOUX, P. BLANCHARD, *Reinventing organizations*, p. 198.

²³⁹ A. HONNETH, « La théorie de la reconnaissance: une esquisse », dans *Revue du MAUSS*, t. 23, Paris, La Découverte, n° 1, 2004, p. 133-136 (p. 135), DOI : 10.3917/rdm.023.0133.

confiance qui engendre à son tour l'engagement. Il déclare : « Donner la confiance engendre la responsabilité de celui qui la reçoit »²⁴⁰. Il est intéressant de remarquer que la reconnaissance n'est pas seulement sociologique, elle est aussi théologique et cela vaut la peine d'en prendre conscience. Balthasar constate qu'être reconnu ou considéré comme unique constitue un bien précieux pour la vie d'une personne. Il stipule :

« S'adresser à un homme comme personne et le prendre au sérieux constituent l'événement le plus important dans la vie de cet homme, lui laissent l'impression la plus durable, et lui apportent le bonheur suprême sur terre ; la crédibilité de l'Église et le succès de la mission chrétienne dépendent avant tout de là »²⁴¹.

Christoph Theobald, pour sa part, va jusqu'à dire que la reconnaissance du croyant va au-delà et doit être différenciée de la reconnaissance que peut revendiquer un travailleur dans l'entreprise. Il dit :

« Le croyant ne se regarde plus lui-même, cherchant avec inquiétude à être reconnu par autrui, il se rapporte intérieurement à celui qu'il a entendu l' « autoriser » à vivre, il met tout en lui à la manière d'Abraham et considère tout comme don gratuit »²⁴².

Le postulat de l'auteur est intéressant. Il fait en même temps écho à ce qui a été dit au sujet de l'aide que l'Église apporte à la personne humaine : une prise de conscience du sens de son existence. Ici le croyant prend conscience que la reconnaissance n'est pas seulement de l'ordre naturel et humain qui fait grandir son identité, elle est bel et bien une grâce. Car avant d'être reconnu par son responsable, il est reconnu par Celui dont il tient l'existence.

Pour résumer ces propos d'auteurs, la reconnaissance reste un bien précieux qui est réciproque, car chacun a besoin d'être reconnu. On constate facilement qu'un leadership pastoral qui n'intègre pas le principe de la reconnaissance dans son exercice aura plus facilement tendance à verser dans les abus, à générer frustrations et découragements. Car non seulement la reconnaissance contribue énormément à la formation de l'identité personnelle, mais elle est aussi la condition nécessaire qui rend possible le vivre ensemble harmonieux et l'entente entre les personnes. C'est ce type de leadership, nous semble-t-il, dont l'Église a besoin aujourd'hui pour susciter des communautés participatives et attrayantes.

²⁴⁰ F. LALOUX, P. BLANCHARD, *Reinventing organizations*, p. 127.

²⁴¹ B. HANS URS VON, « L'autorité de Dieu au service du lien », p. 225.

²⁴² C. THEOBALD, *Urgences pastorales du moment présent: comprendre, partager, réformer*, Montrouge, Bayard, 2017, p. 308.

En conclusion de ce qui vient d'être dit au sujet de la réception de la complémentarité des ressources, deux attitudes se dégagent. D'une part une résistance à s'engager dans le dialogue, d'autre part l'ouverture à ce dialogue. Il s'agit d'une remarquable tension entre une nature purement divine de l'Église qui ne voit pas la nécessité de se référer aux ressources du monde, l'autre qui se sait à la fois divine et terrestre, admettant ainsi son caractère de finitude qui a besoin de s'ouvrir et de s'enrichir de l'autre. On peut facilement dégager une lecture théologique du Verbe de Dieu qui trouve à la fois accueil et refus chez les siens (Jn 1, 1-18).

Par ailleurs, le versant positif de l'ouverture à l'autre permet de voir que dialoguer, c'est libérer la parole chez l'autre et rendre possible le vivre ensemble. Pourtant cela exige une réelle sortie de soi et une conversion radicale des partenaires pour écouter et dialoguer avec l'autre. Dans l'exercice d'un leadership, ce dialogue, qui est une sortie de soi et un décentrement de soi, est indispensable pour maintenir de bonnes relations entre le leader et les membres de la communauté. Cela exige la reconnaissance qui est une manière de valoriser et de faire confiance à l'autre au point de susciter en lui l'engagement et la responsabilité. Toutefois, une question s'impose : comment rendre opératoire ce type de leadership vivement souhaité dans nos pastorales, en paroisses et dans nos unités pastorales ? En d'autres mots, que faut-il faire pour que ce type de leadership trouve son écho en pastorale ? C'est l'objet de notre dernier point de réflexion qui consiste à dégager des perspectives pratiques et pastorales pour le type de leadership dégagé par la recherche.

3.3. Des perspectives pratiques et pastorales pour un leadership de la reconnaissance

Comme il vient d'être esquissé, un leadership pastoral qui favorise la reconnaissance semble apporter des éléments de réponse à la question principale qui a été au cœur de notre recherche. La visée de ce point est de prolonger cette réflexion avec des pratiques pastorales nécessaires pour contribuer à la mise en œuvre d'un tel leadership, afin de répondre à la mission de l'Église d'annoncer l'Évangile.

3.3.1. Le leadership pastoral est avant tout une réponse à un appel de Dieu et de l'Église

Albert Rouet propose de comprendre l'exercice de l'autorité comme un sacrement. C'est pourquoi à propos de la sacramentalité de l'épiscopat, il dit ceci :

« La sacramentalité de l'épiscopat doit se comprendre comme l'instauration d'un autre type de présence au monde, d'une inscription de l'Église dans la société, davantage sous le mode du

dialogue et de la reconnaissance mutuelle que selon la rivalité ou la prééminence. Cette mutation conduit évidemment à une autre manière de gouverner »²⁴³.

Le postulat de l'auteur est intéressant . Il fait comprendre que l'autorité comprise comme un sacrement et pas comme une promotion conduit à l'exercer autrement et à devenir ainsi un signe significatif dans le monde. On peut dire que l'autorité exercée dans l'Église implique un engagement, car cette autorité n'est pas centrée sur elle-même, mais devient crédible même en dehors de l'Église. C'est ce que l'auteur tente d'explicitier dans la suite :

« Ce point permet d'envisager que la manière dont l'Église vit et s'administre doit être signifiante pour les autres hommes. Son gouvernement n'intéresse pas qu'elle-même, ses structures et leur fonctionnement. La question n'est donc pas de savoir si, comme toute association, l'Église possède un règlement intérieur réservé à ses adeptes, mais bien de s'interroger sur la lisibilité et la valeur significative pour les hommes du comportement de l'Église »²⁴⁴.

La personne en responsabilité pastorale est ainsi appelée à comprendre que son autorité est un don reçu et non une production de la communauté. Une telle prise de conscience pourra l'aider à ne pas faire de l'autorité une possession, mais à la considérer comme un don à partager avec d'autres au profit de l'annonce de l'Évangile. C'est pourquoi Rouet préfère définir le gouvernement ecclésial comme « un pouvoir [qui] crée des échanges de grâces »²⁴⁵ parce que reçu. Ainsi, une telle autorité partagée ne peut que susciter de la confiance mutuelle. Celle-ci est primordiale, car, dit-il, « sans confiance, il n'est pas de gouvernement ecclésial distinct des usages de ce monde »²⁴⁶. Au deuxième chapitre le pape François rappelait que les abus dans l'Église, et en l'occurrence l'abus de pouvoir qui a fait l'objet de ce travail, sont les conséquences pour l'Église de s'être déconnectée de sa source qui est le Christ. Pour ce faire, il paraît évident que le leader, qui se sait appelé par Dieu et l'Église, ne doit pas se priver de cette nourriture qu'est sa source vitale. Cette source vive est à trouver avant tout dans les Écritures. Pierre Goudreault souligne cette nécessité pour une Église en sortie. Pour lui, l'Église en sortie devient féconde lorsqu'elle se laisse nourrir par l'Évangile. Il précise :

²⁴³ A. ROUET, « L'éthique du gouvernement ecclésiastique », p. 13.

²⁴⁴ *Ibid.*, p. 14.

²⁴⁵ *Ibid.*, p. 26.

²⁴⁶ *Ibid.*, p. 25.

« Ces valeurs tout imprégnées de l'Évangile orientent notre manière d'entrer en relation avec les autres, d'organiser nos activités évangélisatrices et d'apprendre à devenir des disciples-missionnaires à la suite de Jésus Christ »²⁴⁷.

De la même manière, Christoph Theobald suggère que la communauté chrétienne prenne conscience que ce sont les Écritures qui « l'aident à trouver son propre chemin pastoral en interaction avec ce qui arrive dans nos sociétés »²⁴⁸. Bien plus, la Parole de Dieu devra s'accompagner d'une vie de prière. Nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, l'autorité de Jésus avait tout son sens parce qu'il était toujours en constante relation avec son Père. Il n'a pas cessé d'exhorter ses disciples à rester éveillés et prier en tout temps (Lc 21, 34-36). Michel Damar voit dans cette attitude de prière une « ouverture à l'altérité, de l'accueil, de l'humilité et du refus de la toute-puissance. [...] Prier, c'est faire émerger en toute humilité des pistes d'ouvertures qui recomposent notre relation à l'autre et donnent une dimension nouvelle à la mission »²⁴⁹.

3.3.2. Former les agents pastoraux au leadership pastoral ou évangélique

Albert Lorent a rappelé dans les lignes précédentes la nécessité du professionnalisme pour le responsable, afin d'affronter les défis de notre temps. Il s'agit de se munir des compétences nécessaires pour répondre à la mission de l'Église. Ces compétences viseront le savoir, le savoir-être et le savoir-faire du leader. André Fossion définit la compétence comme :

« l'art de vivre dans la foi, de manière libre, responsable et inventive, non point en vertu d'une obligation qui s'impose, mais en vertu d'une grâce offerte que l'on désire voir déployer en soi, pour son propre bien et pour celui des autres »²⁵⁰.

Dans son article bien documenté en la matière « La formation des agents pastoraux »²⁵¹, Catherine Chevalier part de son enquête sur le terrain pour montrer la nécessité et l'urgence de repenser la formation des acteurs pastoraux. En retraçant les parcours de formation au cours de l'histoire, l'auteure montre que la formation des ministres ordonnés a toujours été valorisée et celle des laïcs moins développée. Elle fait remarquer que les deux dimensions « spirituelle et professionnelle sont essentielles pour exercer le ministère de vigilance »²⁵². Il s'agit, insiste-t-

²⁴⁷ P. GOUDREAU, « Une paroisse en conversion missionnaire. Expériences pratiques et fécondité d'être une Église en sortie », dans *Lumen Vitae*, t. 72, n° 2, 2017, p. 195-204 (p. 203), DOI : 10.2143/LV.00.0.0000000.

²⁴⁸ C. THEOBALD, *Urgences pastorales du moment présent*, p. 449.

²⁴⁹ M. DAMAR, J. PIRSON, *Diriger à la lumière de l'Évangile*, p. 72.

²⁵⁰ A. FOSSION, *Dieu désirable: proposition de la foi et initiation* (Pédagogie catéchétique, n° 25), Montréal-Bruelles, Novalis-Lumen vitae, 2010, p. 142-143.

²⁵¹ C. CHEVALIER, « La formation des agents pastoraux : entre normes romaines, réflexion synodale et pratiques locales », dans *Théologiques*, 2019, en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:217543> (consulté le 3 mai 2023).

²⁵² *Ibid.*, p. 79.

elle, de « développer cette formation intégrale et encourager à la mutualisation des expériences »²⁵³. Pour ce qui concerne ce travail de recherche, la question soulevée témoigne de ce que la formation des agents pastoraux, hommes et femmes, prêtres et laïcs, exige de repartir à nouveaux frais et d'exiger une professionnalisation accrue pour affronter les problématiques actuelles. En outre, la même auteure constate que les acteurs ecclésiaux ont besoin d'une formation humaine et spirituelle, théologique et pastorale²⁵⁴.

Outre la formation des agents pastoraux, nous sommes du même avis que Christoph Theobald. Il propose que soient inventés de nouveaux ministères au sein des communautés. Un ministère, dit-il :

« suppose une reconnaissance publique et un envoi explicite, mais aussi un rendre compte à celui qui envoie de ce qui s'est produit; en effet, si la personne envoyée se voit attribuer une fonction ou une tâche bien définies, et fixées dans une lettre de mission, dans les faits son véritable envoi va toujours plus loin »²⁵⁵.

De cette proposition intéressante, nous ajouterons que cette responsabilité devrait être à durée limitée. Cela permettra à la personne en responsabilité de ne pas faire de la mission une possession, mais de la comprendre dans le sens d'une responsabilité reçue. Il est important de souligner que pour rendre authentique cette formation, des lieux d'expérimentation ou lieux témoins seront envisagés. En effet, au sujet des lieux témoins, le document final de l'Assemblée continentale européenne du synode romain des évêques sur la synodalité déclare :

« Une Église synodale adopte des critères d'évaluation différents ; elle n'évite pas le dialogue, mais le recherche ; elle ne dévalorise pas, mais s'efforce de sortir de sa propre assurance et de se remettre en question ; elle ouvre des espaces d'expérimentation et recherche des solutions alternatives, si nécessaire ». (n° 31).

3.3.3. Encourager la communion et la mise en œuvre des charismes de chacun

L'apôtre Paul, lorsqu'il s'adresse aux Corinthiens, affirme : « l'Esprit distribue ses dons à chacun de manière personnelle, comme il veut » (1 Co 12, 11). Ou encore, « À chacun est donnée la manifestation de l'Esprit en vue du bien de tous » (1 Co 12, 7). L'apôtre rappelle que dans l'Église c'est l'Esprit qui distribue ses dons aux fidèles pour le bien commun. Or, le deuxième chapitre de ce travail a montré que la participation active des fidèles à la vie de l'Église fait défaut parce que les charismes des fidèles ne sont pas pris en compte. On pourrait

²⁵³ *Ibid.*

²⁵⁴ C. CHEVALIER, « Formation et accompagnement des acteurs ecclésiaux en ces temps de mutation », dans *Revue Lumen Vitae*, t. 77, n° 4, 2022, p. 431-446.

²⁵⁵ C. THEOBALD, *Urgences pastorales du moment présent*, p. 333.

dire qu'une telle attitude est une résistance à l'Esprit Saint. C'est pourquoi il s'avère nécessaire pour le leader qui veut incarner la reconnaissance de développer cette capacité de reconnaître l'action de l'Esprit dans l'autre. Christoph Theobald se pose néanmoins la question au sujet de la gouvernance de nos communautés pour savoir si réellement ces initiatives de choix des leaders ont été suffisamment discernées et si ces personnes ont été formées à cette responsabilité. L'auteur propose par ailleurs de promouvoir le charisme « des sourciers » ou « des détecteurs de chercheurs de sens » qu'il juge être « prometteurs pour engager un renouveau pastoral missionnaire »²⁵⁶. Il s'agit d'une capacité de susciter de la confiance chez l'autre et de détecter chez cette personne en quête de sens le Royaume de Dieu à l'œuvre.

3.3.4. Le discernement : un outil indispensable dans l'exercice de leadership

« Aujourd'hui, l'Église a besoin de croître dans le discernement, dans la capacité de discerner »²⁵⁷. Cette affirmation précise du pape François confirme notre préoccupation de proposer le discernement comme un outil indispensable au sein des communautés et en particulier dans l'exercice du leadership pastoral. À bien y regarder, la déclaration du pape souligne une urgence : il s'agit d'un « aujourd'hui », et « d'un maintenant » selon la problématique soulevée par ce travail. D'entrée de jeu, le discernement est défini comme « une opération, un processus de connaissance qui a lieu à travers une observation précise et une expérimentation attentive dans le but de nous orienter dans notre vie, toujours marquée par les limites et par l'absence de connaissance »²⁵⁸. Les éléments constitutifs du discernement ici mentionnés laissent comprendre que cette pratique est d'abord un processus, c'est-à-dire qu'il n'est pas fait d'un claquement de doigts. Il implique en outre le travail des sens, l'attention, l'écoute, le tout pour orienter notre vie. Peut-on dès lors dire d'une personne qui ne pratique pas le discernement que sa vie n'a pas d'horizon ? Cette question permet d'appréhender l'ampleur de la problématique qui nous occupe dans cette recherche. Une orientation est de nous intéresser à la pratique du discernement au sein des communautés locales.

Le livre des Actes des Apôtres, qui relate l'expérience de la communauté naissante et sa manière d'agir avec discernement, apporte des fondements à cette notion. Tout commence avec l'événement de la Pentecôte : Jésus n'est plus là pour guider la communauté, mais cette dernière est consciente du don du Saint-Esprit qu'il lui a promis et envoyé à la Pentecôte. Plusieurs

²⁵⁶ *Ibid.*, p. 317.

²⁵⁷ FRANÇOIS, *L'Église a besoin de grandir dans « sa capacité de discernement »*, article publié le 25 août 2016, en ligne sur le blog *ZENIT - Français* (consulté le 25 août 2016).

²⁵⁸ E. BIANCHI, *Le discernement* (Béthanie), Namur Paris, Fidélité, 2019, p. 10. Notre réflexion sur le discernement s'inspire de cet ouvrage. Nous soulignons la qualité du livre, tout en relevant que la pratique de l'auteur a montré que le leadership n'est pas acquis.

exemples de discernement communautaire racontés dans ce livre témoignent de l'action de l'Esprit dans le discernement de prises des décisions par les Apôtres ensemble avec toute la communauté. Celle-ci agit avec discernement lorsqu'il faut faire des choix décisifs, comme lorsqu'il faut résoudre des conflits qui surgissent en son sein. Parmi ces exemples, nous retenons celui du choix de Matthias qui complète le groupe des Apôtres (Ac 1, 15-26). Les critères de ce choix reposent sur la prière et le candidat doit avoir reçu le Saint-Esprit. La communauté recourt en outre au discernement lorsqu'il s'agit de résoudre les conflits qui naissent en communauté. L'épisode du choix d'autres personnes qui doivent s'adjoindre aux Apôtres pour le service de table (Ac 6, 1-6) en est un exemple décisif.

Enzo Bianchi y voit une initiative communautaire indispensable. Son constat mérite une prise en compte : « L'Église a créé de la sorte un ministère inédit, celui des sept qui, dans les Actes, apparaissent aussi comme des missionnaires efficaces en dehors de Jérusalem »²⁵⁹. De cette observation de Bianchi, il est possible de tirer une conclusion et de dire que l'Église est pluriministérielle, il suffit de savoir détecter ces ministères, pour reprendre le langage de Christoph Theobald évoqué plus haut, de les discerner et de les repérer à travers les différents charismes des fidèles. Un autre exemple intéressant est celui du discernement communautaire synodal qui s'opère à Jérusalem par les Apôtres. Leur manière de trancher l'affaire d'intégrer les gentils dans l'Église (Ac 15, 1-35) est impressionnante. Ils décident ensemble avec l'Esprit Saint. À propos de cet événement de l'assemblée de Jérusalem, Enzo Bianchi commente :

« L'issue de ce discernement communautaire n'a pas été la victoire de certains et la défaite d'autres, mais une synthèse capable de transcender des positions contraires et de sauvegarder la communion, synthèse dans laquelle tous allaient pouvoir se reconnaître. Depuis ce jour-là, l'opération de discernement ecclésial, communautaire, ne devait plus jamais manquer dans l'Église, car c'est la seule façon de protéger le *bonum* de la communauté, en valorisant les différentes positions légitimes et en permettant à chacun de se sentir sujet ecclésial responsable »²⁶⁰.

Cette synthèse de l'auteur résume ce que le discernement apporte à la communauté désireuse d'incarner cette pratique et le leadership pastoral qui opte pour le décentrement et la déconcentration de son pouvoir pour reconnaître l'autre comme sujet existant et habilité par l'Esprit Saint. Cela pourra rendre possible une « Église en sortie » qui se convertit de l'intérieur d'elle-même. Car sans discernement, il n'est pas possible d'évoquer le marcher ensemble d'une

²⁵⁹ E. BIANCHI, *Le discernement*.

²⁶⁰ *Ibid.*, p. 28.

Église synodale. Enzo Bianchi le dit clairement : « Le fait de marcher ensemble, la synodalité, n'est pas une « technique » pour bien vivre ensemble, mais c'est la condition sans laquelle l'Esprit Saint ne peut pas parler à l'Église »²⁶¹. L'auteur ici confirme la nature pneumatologique de l'Église, telle que déclarée par *Lumen gentium*. C'est pourquoi Bianchi affirme avec netteté que « le discernement est la première opération de l'Esprit saint en nous »²⁶². Toutefois, une question s'impose : les leaders en pastorale et les membres de nos communautés locales sont-ils suffisamment conscients de ce don suprême de Dieu qu'est l'Esprit Saint ? Sont-ils prêts à se laisser guider par lui ?

Conclusion

Avec ce chapitre, nous avons réfléchi aux ressources internes et externes des mondes ecclésial et sociétal, à partir de la constitution pastorale *Gaudium et spes* dans son quatrième chapitre qui parle du rapport entre l'Église et le monde. Ce choix s'est inspiré par le fait qu'il est inconcevable de faire dialoguer les ressources traitées par les deux chapitres précédents sans réfléchir sur les rapports existants entre l'Église et le monde. En effet, l'objet de la démarche était de vérifier l'incompatibilité ou la complémentarité de ces ressources. Ainsi au terme du parcours, relevons ce qui suit : premièrement, avec Paul VI et le concile Vatican II, l'Église est conçue comme dialogue et conversation, donc l'Église du Verbe. Cette portée théologique est capitale.

Ce dialogue qui devient la clé de voûte à Vatican II a la visée d'être au service de la dignité de la personne humaine. Il s'agit pour l'Église d'aider cette dernière à prendre conscience du sens de son existence, c'est-à-dire de la fin pour laquelle elle est créée : s'ouvrir à son Créateur et entrer en relation avec lui. Après avoir examiné l'aide que l'Église apporte à la personne humaine, notre intérêt s'est porté sur les rapports d'échanges mutuels, de ce que l'Église apporte au monde et inversement ce que ce dernier apporte à l'Église. Les résultats de la recherche se sont avérés pertinents et révèlent que ces échanges ne peuvent être qu'une complémentarité vitale. Bien plus, l'Église ne peut pas se dispenser de l'aide que le monde lui apporte si elle veut réellement être crédible et rendre audible l'Évangile qu'elle est appelée à annoncer.

Ensuite, dans un deuxième temps, la réflexion s'est intéressée à la réception de cette complémentarité des ressources. Plusieurs points de vue ont mis en doute la réception du dialogue au sein de l'Église. Deux images d'Église sont en tension. L'une purement divine qui ne voit pas la nécessité de se référer aux ressources du monde, l'autre qui se voit à la fois divine

²⁶¹ *Ibid.*, p. 29.

²⁶² *Ibid.*, p. 39.

et terrestre admettant ainsi son caractère de finitude qui a besoin de s'ouvrir et de s'enrichir de l'autre. Cette résistance dans la réception de l'enseignement du Magistère a permis de dégager une lecture théologique à la lumière du prologue de Saint Jean (Jn 1, 1-18), et d'en déduire que c'est l'incarnation de Dieu qui est à la fois accueillie et rejetée. Nous avons approfondi le versant positif de cette réception, ce qui a permis de comprendre que dialoguer signifie libérer la parole chez l'autre et rendre possible le vivre ensemble. Cela exige une sortie de soi et une conversion radicale des partenaires pour écouter et dialoguer avec l'autre. Dans l'exercice du leadership, cette écoute et ce dialogue sont indispensables pour maintenir le lien entre le leader et les membres de sa communauté. Ce qui implique que le leader favorise la reconnaissance qui est une manière de revaloriser et de faire confiance à l'autre au point de susciter en lui l'engagement et la responsabilité.

Enfin, ce leadership de reconnaissance devra se comprendre comme une réponse à un appel de Dieu et de l'Église. Le leader l'est non pas par promotion, mais par vocation. Cela exige que son leadership soit exercé autrement, de manière prophétique dans ce monde. Sa mise en œuvre exigera en outre une formation adéquate et un professionnalisme accru. Il devra être suffisamment discerné et prendra en compte les charismes propres des membres de la communauté pour les stimuler, les susciter et les éveiller pour qu'ils soient mis au service de l'annonce de l'Évangile. Il s'agit en fin de compte d'un renouveau qui concerne tous les membres de la communauté.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Rappelons que l'objectif de ce travail était de comprendre la question du leadership pastoral, à partir de la manière dont il est conçu par les sciences managériales et la façon dont il se comprend et se vit à l'intérieur de l'Église. L'intérêt d'un tel choix était de vérifier si ces ressources externes de la société civile permettaient de penser de manière ajustée à un leadership pastoral adéquat. Et ainsi parvenir à répondre à la question principale de la recherche : « quel est le type de leadership pastoral dont l'Église a besoin aujourd'hui pour susciter des communautés participatives et attractives ? » Les résultats de la recherche qui s'est successivement opérée en trois chapitres prouvent que cette question cruciale a été éclairée.

Le premier chapitre, particulièrement consacré au management des entreprises, a permis de saisir que le leadership est un phénomène complexe et pertinent. Il était intéressant de découvrir à la suite de Peter Northhouse — qui a tracé un tableau historique de l'évolution du concept de leadership et de sa conception à travers l'histoire —, que le leadership n'a de signification que si ses composantes qui forment une triade — le leader, le collaborateur et le projet commun — sont bien articulées. L'auteur a voulu soutenir que le leader ne peut plus se comprendre comme un élément isolé, coupé de la réalité du monde, mais un être en réseau avec d'autres, qui fait sens lorsqu'il est en interaction avec ses collaborateurs et autour du même projet. Cette conclusion est légitime et éclairante pour notre sujet.

Ce premier aperçu du caractère dynamique du leadership a remis en cause les théories de la GRH et du comportement organisationnel, dites traditionnelles. Cette remise en cause a révélé l'urgence et le besoin de repenser les rapports — leaders, employés — dans l'entreprise. L'approche de Laurent Taskin a dès lors consisté à passer des théories de la déshumanisation où l'humain est réduit à une simple ressource, à la théorie du management humain. Cette théorie se fonde sur trois principes : penser l'humain comme un être réflexif capable de collaborer au bien-être de l'entreprise, promouvoir la reconnaissance qui est une revalorisation de l'humain, et réhumaniser le travail. L'auteur a fait remarquer que la mise en œuvre du management humain nécessite des leaders et des managers bienveillants. Christelle Bruyère, elle, constate que le management bienveillant est synonyme du prendre soin. Elle dit :

« Le caractère bienveillant du management est ici entendu au sens de ‘prendre soin’, ce qui concède une place centrale à la relation à l’autre, et pose des enjeux majeurs en termes d’interdépendance et de réciprocité »²⁶³.

La vision critique de Frédéric Laloux face au leadership de bienveillance a davantage aidé à penser autrement cette question. Pour lui, en effet, il ne suffit pas d’être bienveillant pour transformer l’organisation si son leadership est encore centré au-dessus, il faut surtout déconcentrer son autorité et la rendre plus dynamique et accessible à tous. C’est la visée de la nouvelle théorie qu’il a initiée et qui s’intitule “le paradigme évolutif opale”. Il se fonde sur l’autogouvernance, la quête de la plénitude et la raison d’être évolutif. À la relecture de ce chapitre, nous pouvons affirmer que la nouvelle conception du leadership et sa dimension relationnelle, la théorie du management humain et le paradigme évolutif opale ont offert des éléments de réponse à notre question de recherche.

Après avoir réfléchi sur les ressources externes du monde managérial, le focus s’est orienté dans le deuxième chapitre vers l’analyse des ressources internes propres à l’Église. À la lumière de la constitution apostolique *Praedicate Evangelium*, l’évangélisation et la synodalité ont été relevées comme des caractéristiques majeures de ce document. L’Église existe pour évangéliser, c’est sa vocation première. D’où cette hypothèse : une Église qui n’annonce pas l’Évangile perd en crédibilité et devient stérile et moins inspirante. La Constitution a en outre mis l’accent sur la synodalité qui est l’expression de la communion et de la mission de l’Église. C’est à travers celle-ci que la participation active de tous les baptisés à la vie ecclésiale devient possible. Toutefois, la Constitution a révélé que la participation des laïcs, hommes et femmes, à la charge pastorale de gouvernance, demeure un défi de taille. Or, si la première raison d’être de l’Église est d’évangéliser, cette vocation ne peut se réaliser que si la participation de tous les baptisés est encouragée. Ce constat a trouvé son fondement dans cette hypothèse de Gilles Routhier : « La mission de l’Église ne saurait se réaliser pleinement si la participation d’un de ses membres venait à faire défaut. [...] Ainsi, dans l’Église, la participation de tous est indispensable pour rendre visible la richesse de l’Église et pour accomplir sa mission ».

Une fois que cette difficulté de la participation a été relevée, nous avons voulu l’approfondir à la lumière de Vatican II. Nous avons remarqué que la participation active des fidèles est avant tout théologique et pneumatologique. Néanmoins, sa mise en œuvre bute sur

²⁶³ C. BRUYÈRE, N. MASSARD, « Le management bienveillant peut-il être un levier de gestion de la crise Covid-19 ? Le cas d’un EHPAD associatif », dans *Gestion et management public*, t. 9, n° 4, 2021, p. 133-138 (p. 134), DOI : 10.3917/gmp.094.0133.

des obstacles comme la distinction clercs — laïcs, une mauvaise conception du sens du pouvoir et de l'autorité dans l'Église, le manque de reconnaissance du caractère baptismal des chrétiens, et d'autres encore qui ont été relevées par Joseph Famerée. Ces obstacles ont confirmé l'existence de la question que cette recherche s'est occupée à traiter, mais ils ont aussi été une réelle interpellation et un appel à une conversion radicale. C'est tout le sens de la réforme prônée par le pape François dans *Praedicate Evangelium*. Par ailleurs, l'approche théologique de ce chapitre a apporté une lumière à cette préoccupation. Son enjeu était de penser un leadership pastoral capable de faire émerger d'autres leaderships et de susciter la participation active de la communauté à partir du modèle que nous offre l'incarnation de Dieu. En effet, la toute-puissance de Dieu, loin de vouloir être tout et de tout posséder, est une puissance du don et de l'alliance qui crée des ouvertures et accueille l'autre comme altérité. Il s'agit d'être un leader à la manière de Jésus qui est venu non pour être servi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour la multitude (Mc 10, 44). Ce chapitre était intéressant pour notre sujet, il a mis l'accent sur les forces et les failles des ressources internes.

Le troisième chapitre quant à lui a consisté à faire dialoguer les ressources internes et externes. L'enjeu était de savoir si elles étaient incompatibles ou complémentaires. À la lumière de la constitution pastorale *Gaudium et Spes*, les résultats de la recherche ont révélé que le dialogue occupe une place de choix dans les rapports entre l'Église et le monde. Ce qui fait que cet échange se révèle être une complémentarité vitale. Néanmoins, les divergences des points de vue sur la réception de ce dialogue, ont paradoxalement révélé deux images d'Église en tension. D'une part l'ouverture, de l'autre le refus. Cet autre obstacle à l'exercice du leadership pastoral est de taille. En outre, le côté positif de cette réception prouve que l'écoute et le dialogue demeurent les éléments indispensables dans l'exercice du leadership pastoral. Cela exige un type de leadership de reconnaissance qui est une manière de revaloriser et de faire confiance à l'autre au point de susciter en lui l'engagement et la responsabilité.

Au terme de ce parcours, on peut se demander si ce travail a répondu à frais nouveaux à la question du leadership pastoral capable de susciter des communautés participatives et attractives. Sur base des objectifs initialement fixés et des éléments de réponse de notre reprise, on peut constater que la recherche menée a éclairé la question et a frayé des ouvertures pour penser la mise en œuvre effective de ce type de leadership. Les multiples expressions de leadership pastoral qui ont fait écho à travers tout le parcours peuvent justifier les acquis de ce travail. Parmi ceux-ci, les plus importants sont : le leadership est relationnel, humanisant, bienveillant, prendre soin, sortie de soi, décentrement, déconcentration, reconnaissance,

dialogue, écoute. Ces expressions sont des indicateurs concrets qui permettent de confirmer que ce travail a contribué au type de leadership pastoral souhaitable pour susciter des communautés participatives et attractives. Le recours à d'autres disciplines comme le management des entreprises pour penser le leadership pastoral s'est ainsi avéré légitime.

Enfin, nous sommes bien convaincus que l'Église dispose des ressources propres à elle-même pour répondre à la question de ce travail. Gilles Routhier l'a bien précisé lorsqu'il a montré que c'est dans la recherche de « l'équilibre entre l'emprunt d'éléments extérieurs et la fidélité à l'Évangile du salut, qui révèle des relations d'un type particulier, qu'une synthèse fructueuse peut se construire ». *Praedicate Evangelium* a rappelé que l'Évangile est la ressource incontournable à laquelle l'Église pourra toujours se référer si elle veut rester crédible et fidèle à sa mission. Nous avons remarqué que le défi majeur ici consiste dans l'autocompréhension de l'Église. C'est ce qu'Arnaud Join-Lambert précise dans son article sur une Église liquide. Il dit : « cette question de l'autocompréhension de l'Église dans le monde actuel est cruciale pour déterminer les modalités de sa mission »²⁶⁴. D'autres ressources comme le dialogue, la Parole de Dieu, la prière, le discernement individuel et communautaire qui permet de reconnaître les charismes des membres d'une communauté, sont pertinentes. Les résistances face à ces ressources ont par ailleurs révélé que la mise en œuvre de ce leadership demande une conversion radicale, une réforme permanente, c'est un chemin tracé, mais pas achevé.

Gilles Routhier est très éclairant : « il ne faut pas compter sur un changement par décret, mais plutôt sur un changement qui va se nourrir des expériences de base, de l'effervescence présente au sein du Peuple de Dieu »²⁶⁵.

Compte tenu de la pertinence du thème traité et de sa complexité, il faut cependant avouer que la recherche pourrait se prolonger afin de répondre à d'autres questions qu'elle a fait émerger. La question de la formation pour une professionnalisation adéquate reste ouverte.

Quelles perspectives pour l'avenir ?

Des recherches futures pourraient éventuellement porter sur la question liée à l'identité des leaders qui jouent un rôle important dans le processus de leadership. Ou encore la manière dont le leadership pastoral prend en compte les différences culturelles des membres de sa communauté.

²⁶⁴ A. JOIN-LAMBERT, « Vers une Église liquide », dans *Études*, t. 2, 2015, p. 66-78 (p. 73).

²⁶⁵ *Traditions_gouvernance_credibilite_eglise.pdf*, en ligne : https://www.cccmontreal.org/uploads/bibliotheque/traditions_gouvernance_credibilite_eglise.pdf (consulté le 7 mai 2023).

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie des sciences managériales

ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et al., *Comportements humains et management*, Paris, Pearson, 2022, 7e édition.

ALLOUCHE Yaele, *Comment l'entreprise opale peut transformer positivement votre travail ?*, article publié le 22 février 2021, en ligne : <https://coachflows.com/comment-lentreprise-opale-peut-transformer-positivement-votre-travail/> (consulté le 24 janvier 2023).

AUQUIER Bauduin, « Comment devenir DRH, et surtout, pourquoi ? », dans Laurent TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses Universitaires de Louvain, 2019, p. 27-34.

BEITONE Alain, CAZORLA Antoine, HEMDANE Estelle, *Dictionnaire de science économique*, Paris, Armand Colin, 2016, 5e éd.

BEVORT Antoine, « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », dans *Participations*, t. 5, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, n° 1, 2013, p. 33-51, DOI : 10.3917/parti.005.0033.

BRUYÈRE Christelle, MASSARD Nelly, « Le management bienveillant peut-il être un levier de gestion de la crise Covid-19 ? Le cas d'un EHPAD associatif », dans *Gestion et management public*, t. 9, n° 4, 2021, p. 133-138, DOI : 10.3917/gmp.094.0133.

BURNS James MacGregor, *Leadership* (Harper torchbooks, TB 1975), New York, Harper & Row, 1979.

CHAVANNE Olivier, « L'humain au cœur de l'entreprise de demain...parce qu'on n'a pas le choix », dans Laurent TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses universitaires de Louvain, 2019, p. 107-117.

DAUPHIN Sandrine, « Théories du management », dans *Informations sociales*, t. 167, Paris, Caisse nationale d'allocations familiales, n° 5, 2011, p. 6-9, DOI : 10.3917/inso.167.0006.

DE RIDDER I Marine, SCHILTZ Marie, « Le manager 2.0. de Carmeuse, révélateur des transformations du métier de manager », dans Laurent TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses universitaires de Louvain, 2019, p. 51-66.

FANJO Mister, *Reinventing Organizations – Frédéric Laloux (Résumé)*, dans *Mister Fanjo*, article publié le 7 juin 2019, en ligne : <https://misterfanjo.com/index.php/2019/06/07/reinventing-organizations-frederic-laloux-projet-p04-resumes-de-livre/> (consulté le 20 janvier 2023).

GALLEZ Antoine, *Entreprise libérée : Quel leadership et quelle régulation sociale ? Une étude de cas chez Cosucra.*, 2019.

HONNETH Axel, « La théorie de la reconnaissance: une esquisse », dans *Revue du MAUSS*, t. 23, Paris, La Découverte, n° 1, 2004, p. 133-136, DOI : 10.3917/rdm.023.0133.

LALOUX Frederic, *Reinventing Organizations*, Vahlen, 2015, DOI : 10.15358/9783800649143 en ligne : <http://elibrary.vahlen.de/index.php?doi=10.15358/9783800649143> (consulté le 18 janvier 2023).

LALOUX Frédéric, BLANCHARD Philippe, *Reinventing organizations: vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diatino, 2015.

Le management humain - Grand entretien, dans IH2EF, en ligne : <https://www.ih2ef.gouv.fr/le-management-humain-grand-entretien> (consulté le 13 janvier 2023).

Les entreprises OPALE ; une nouvelle forme de management pour éviter les conflits au travail ?, dans *Solutions Amiables*, en ligne : <https://www.solutions-amiables.ch/blog/entreprisesopale> (consulté le 25 janvier 2023).

LORENT Albert, *Management et structures d'Église: vers un sens pastoral de la gestion* (Pédagogie pastorale, 11), Bruxelles-Yaoundé, Lumen vitae-UCAC, 2013.

MALTAIS Daniel, LECLERC Michel, RINFRET Natalie, « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », dans *Revue française d'administration publique*, t. 123, n° 3, 2007, p. 423-441, DOI : 10.3917/rfap.123.0423.

MERRIEN François-Xavier, « La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique », dans *Lien social et Politiques*, n° 41, 2 octobre 2002, p. 95-103, DOI : 10.7202/005189ar.

NORTHOUSE Peter Guy, *Leadership: theory and practice*, Los Angeles, SAGE Publications, 2019, Eighth Edition.

ROST Joseph C., *Leadership for the twenty-first century*, New York, Praeger, 1991.

TASKIN Laurent, DIETRICH Anne, *Management humain: une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (Manager RH), Louvain-la-Neuve (Belgique), De Boeck supérieur, 2020, 2e éd.

TOURAIN Alain, « Entreprise et bureaucratie », dans *Sociologie du travail*, t. 1, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, n° 1, 1959, p. 58-71, DOI : 10.3406/sotra.1959.1003.

Bibliographie des documents du Magistère et de théologie

ESTEVE A. Junno, *Clericalism is ugly perversion, pope tells seminarians*, dans *Crux*, article publié le 26 novembre 2018, en ligne : <https://cruxnow.com/vatican/2018/11/clericalism-is-ugly-perversion-pope-tells-seminarians> (consulté le 25 mars 2023).

ATAKPA Kokou, « La leadership pastorale ossia l'antidoto al clericalismo in un mondo che cambia », dans *Urbaniana University journal*, t. 72, n° 3, 2019, p. 63-75.

AUGUSTIN, *Sermon 46, 1-2, PL, 38, p. 270-294. Traduit en français par Raulx, Œuvres complètes de Saint Augustin*, t. 6, Bar-Le Duc, L. Guérin (éds), 1866, p. 185-202.

BAZIOU Jean-Yves, *Les fondements de l'autorité*, Paris, Les Editions de l'Atelier/ Editions Ouvrières, 2005.

BIANCHI Enzo, *Le discernement* (Béthanie), Namur Paris, Fidélité, 2019.

BORRAS Alphonse, *Communion ecclésiale et synodalité* (Cahiers de la « Nouvelle revue théologique »), Paris, CLD éditions, 2018.

BORRAS Alphonse, « Considérations canoniques sur le “partage” de la charge pastorale », dans *Nouvelle revue théologique*, t. 134, n° 3, 2012, p. 424-440, DOI : 10.3917/nrt.343.0424.

BORRAS Alphonse, *Quand les prêtres viennent à manquer: repères théologiques et canoniques en temps de précarité*, Paris, Médiaspaul, 2017.

BRESSAN Luca, « Milan, Église parmi les nations. Un diocèse en discernement pastoral », dans *Lumen Vitae*, t. 75, n° 1, 2020, p. 47-53, DOI : 10.3917/lv.751.0047.

CAPARROS Ernest (éd.), *Code de droit canonique*, Montréal, Wilson & Lafleur [u.a.], 1990, Édition bilingue.

CHAUVET Louis-Marie, SAINT-MACARY Dominique, *Dieu, un détour inutile?*, Paris, Cerf, 2020.

CHEVALIER Catherine, « Formation et accompagnement des acteurs ecclésiaux en ces temps de mutation », dans *Revue Lumen Vitae*, t. 77, n° 4, 2022, p. 431-446.

CHEVALIER Catherine, « La collaboration entre prêtres et femmes laïques mandatées en pastorale territoriale. Bénéfices et défis », dans *Lumen Vitae*, t. 75, n° 4, 2020, p. 433-448, DOI : 10.3917/lv.754.0433.

CHEVALIER Catherine, « La formation des agents pastoraux : entre normes romaines, réflexion synodale et pratiques locales », dans *Théologiques*, 2019, en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:217543> (consulté le 3 mai 2023).

CLEMENT Olivier, « Athénagoras Ier ou la Tradition au cœur de la modernité », dans *Communio*, t. 4, n° 6, 1979, p. 69-74.

COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, Paris, Cerf, 2019.

CONCILE ŒCUMÉNIQUE VATICAN II, *Décret Unitatis redintegratio*, en ligne : https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19641121_unitatis-redintegratio_fr.html (consulté le 18 mars 2023).

Concile œcuménique Vatican II. Constitutions, Décrets, Déclarations, Messages, Paris, Editions du Centurion, 1967.

CONGAR Yves, *Le Concile de Vatican II: son église: peuple de Dieu et corps du Christ* (Théologie historique, 71), Paris, Beauchesne, 1984.

CONGAR Yves, « Le rôle de l'Église dans le monde de ce temps », dans *L'Église dans le monde de ce temps : constitution pastorale « Gaudium et Spes »*. Commentaires, t. 2 (Unam Sanctam, 65b), Paris, Cerf, 1967, p. 305-328.

COSTA Giacomo, « Discernement et synodalité », dans *Lumen Vitae*, t. 75, n° 1, 2020, p. 31-37, DOI : 10.3917/lv.751.0031.

DAMAR Michel, PIRSON Joseph, *Diriger a la lumiere de l'Evangile* (Théologie Pratique - Pédagogie - Spiritualité, 2), Berlin, Lit, 2013.

EYT Pierre, *L'avenir de l'homme. La Constitution pastorale Gaudium et Spes* (l'héritage du Concile), Paris, Desclée de Brouwer, 1986.

FAMERÉE Joseph, « Le ministère ordonné selon Vatican II: avancées et limites », dans *Revue Théologique de Louvain*, t. 53, n° 4, 2022, p. 409-435, DOI : 10.2143/RTL.53.4.3291309.

FAMERÉE Joseph, ROUTHIER Gilles, *Penser la réforme de l'Église* (Unam Sanctam. Nouvelle série, 7), Paris, Cerf, 2021.

FOSSION André, *Dieu désirable: proposition de la foi et initiation* (Pédagogie catéchétique, n° 25), Montréal-Bruxelles, Novalis-Lumen vitae, 2010.

FRANCIS, *Apostolic Letter issued motu proprio of the Supreme Pontiff Francis Magnum Principium by which can. 838 of the Code of Canon Law is modified* (3 September 2017), en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/en/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio_20170903_magnum-principium.html (consulté le 11 mars 2023).

FRANÇOIS, *Constitution apostolique Praedicate Evangelium sur la Curie Romaine et son service à l'Église dans le monde* (19 mars 2022), en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/apost_constitutions/documents/20220319-constitutio-ap-praedicate-evangelium.html (consulté le 15 février 2023).

FRANÇOIS, *Discours à l'occasion de la commémoration du 50e anniversaire de l'institution du Synode des Évêques* (17 octobre 2015), en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/speeches/2015/october/documents/papa-francesco_20151017_50-anniversario-sinodo.html#_edn1 (consulté le 19 mars 2023).

FRANÇOIS, *Exhortation apostolique « Evangelii gaudium » du Saint-Père François aux évêques, aux prêtres et aux diacres, aux personnes consacrées et aux fidèles laïcs sur l'annonce de l'Évangile dans le monde d'aujourd'hui*, Paris, Salvator, 2013.

FRANÇOIS, *Exhortation apostolique post-synodale Evangelii gaudium*, Bruxelles, Fidélité, 2013.

François, « La Curie romaine et le Corps du Christ. Discours du pape François lors de la présentation des vœux de Noël à la Curie romaine, 22 décembre 2014 », dans *La Documentation catholique*, t. 112, n° 2518, 2015, p. 66-72.

FRANÇOIS, « Le prêtre célèbre en chargeant sur ses épaules le peuple qui lui est confié. Homélie du pape François pour la messe chrismale, 28 mars 2013 », dans *Documentation catholique*, t. 110, n° 2511, 2013, p. 7-8.

FRANÇOIS, *L'Église a besoin de grandir dans « sa capacité de discernement »*, article publié le 25 août 2016, en ligne sur le blog ZENIT - Français (consulté le 25 août 2016).

FRANÇOIS, *Lettre encyclique Laudato si' du Saint-Père François sur la sauvegarde de la maison commune*, Namur, Fidélité, 2015.

GOUDREAULT Pierre, « Une paroisse en conversion missionnaire. Expériences pratiques et fécondité d'être une Église en sortie », dans *Lumen Vitae*, t. 72, n° 2, 2017, p. 195-204, DOI : 10.2143/LV.00.0.0000000.

HAGEMOEN Mark, « Les défis du leadership pastoral contemporain », dans *Lumen Vitae*, t. 66, n° 4, 2011, p. 419-430, DOI : 10.3917/lv.664.0419.

HANS URS VON Balthasar, « L'autorité de Dieu au service du lien », dans Jean-Yves BAZIOU (éd.), *Les fondements de l'autorité*, Paris, Les Éditions de l'Atelier/ Éditions Ouvrières, 2005, p. 219-230.

JEAN-PAUL II, *Exhortation apostolique post-synodale Ecclesia in Oceania* (22 novembre 2001), en ligne : https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_20011122_ecclesia-in-oceania.html (consulté le 19 mars 2023).

JOIN-LAMBERT Arnaud, « Vers une Église liquide », dans *Études*, t. 2, 2015, p. 66-78.

KASPER Walter, *L'Église catholique: son être, sa réalisation, sa mission* (Cogitatio Fidei, 293), Paris, Cerf, 2014.

La Bible de Jérusalem, Paris, Cerf, 2005, Nouvelle édition revue et corrigée.

La nouvelle constitution apostolique et le fil rouge de l'évangélisation - Vatican News, article publié le 21 mars 2022, en ligne : <https://www.vaticannews.va/fr/vatican/news/2022-03/constitution-apostolique-praedicat-evangelium-mgr-valdrini.html> (consulté le 8 mars 2023).

LEGRAND Hervé, « Les dimensions systémique de la crise des abus dans l'Église catholique et la réforme de l'ecclésiologie courante », dans *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, t. 104, n° 3, 2020, p. 551-587.

MALVAUX Benoît, « Le pouvoir en droit canonique : entre ouverture et prudence », dans Arnaud JOIN-LAMBERT, Axel LIÉGEOIS, Catherine CHEVALIER (éds), *Autorité et pouvoir dans l'agir pastoral* (Théologies pratiques), Bruxelles, Lumen Vitae, 2016.

MOINGT Joseph, *Dieu qui vient à l'homme* (Cogitatio fidei, 257), Paris, Cerf, 2007.

MOLINARIO Joël, « Introduction », dans Arnaud JOIN-LAMBERT, Axel LIÉGEOIS, Catherine CHEVALIER (éds), *Autorité et pouvoir dans l'agir pastoral* (Théologies pratiques), Bruxelles, Lumen Vitae, 2016, p. 9-12.

MONET Gabriel, « Vivre ensemble. Un défi pour nos pratiques, un enjeu pour la théologie pratique », dans Karlijn DEMASURE, Arnaud JOIN-LAMBERT (éds), *Vivre ensemble. Un défi pratique pour la théologie* (Théologies pratiques), Bruxelles-Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2014, p. 5-17.

MOOG François, *La participation des laïcs à la charge pastorale: une évaluation théologique du canon 517 § 2* (Théologie à l'université, 14), Paris, Desclée de Brouwer, 2010.

MOREAU Régis, *Guide de lecture des textes du concile Vatican II. Gaudium et Spes*, Perpignan, Artège, 2012.

ONORIO Joël-Benoît d', *Le pape et le gouvernement de l'Eglise*, Paris, Editions Fleurus-Tardy, 1992.

Pape François: le cléricalisme, «véritable perversion» dans l'Eglise – Portail catholique suisse, dans *Cath.ch*, en ligne : <https://www.cath.ch/newsf/pape-francois-le-clericalisme-veritable-perversion-dans-leglise/> (consulté le 25 mars 2023).

PAUL VI, « Ecclesiam Suam », dans *Documentation catholique*, t. 61, n° 1431, 1964, Col. 1057-1093.

PELCHAT Marc, « Participer: devenir sujet actif dans l'Eglise », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratique* (Théologies pratiques), Bruxelles-Québec, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^{éd.} augmentée, p. 651-668.

PHILIPS Gérard, *L'Eglise et son mystère au IIe Concile du Vatican. Histoire, texte et commentaire de la constitution Lumen Gentium*, t. 1, Paris, Desclée et Cie, 1966.

ROUET Albert, « L'éthique du gouvernement ecclésiastique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, t. 237, n° 4, 2005, p. 9-28, DOI : 10.3917/retn.237.0009.

ROUTHIER Gilles, « Gouverner en Eglise: entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratiques* (Théologies pratiques), Bruxelles, Lumen Vitae, 2007, 2^e éd., p. 709-721.

ROUTHIER Gilles, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, Montréal, Paris, Médiaspaul, 1994.

ROUTHIER Gilles, *Les pouvoirs dans l'Eglise: étude du gouvernement d'une Eglise locale: l'Eglise de Québec* (Brèches théologiques, 17), Paris, Ed. Paulines [u.a.], 1993.

ROUTHIER Gilles, « Une décentralisation salutaire ou une révision en profondeur du gouvernement de l'Eglise catholique ? », dans *Théologiques*, t. 27, n° 2, 2020, p. 37-57, DOI : 10.7202/1069131ar.

SAINT-MICHEL Sarah, WIELHORSKI Nouchka, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? »:, dans *@GRH*, t. n°1, n° 1, 1 octobre 2011, p. 13-38, DOI : 10.3917/grh.111.0013.

STE-MARIE Lorraine, « Pour un leadership ecclésial en résonance avec les théories du développement humain et organisationnel », dans Karlijn DEMASURE, Arnaud JOIN-LAMBERT, Gabriel MONET (éds), *Vivre ensemble. Un défi pratique pour la théologie* (Théologies pratiques), Bruxelles-Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2014, p. 197-209.

SYNODE DES ÉVÊQUES, « La nouvelle évangélisation pour la transmission de la foi chrétienne. Lineamenta de la XIII^e assemblée générale ordinaire du synode des évêques (octobre 2012) », dans *Documentation catholique*, t. 108, n° 2467, 2011, p. 422-450.

THEOBALD Christoph, *Le courage de penser l'avenir: études oecuméniques de théologie fondamentale et ecclésiologique* (Cogitatio fidei, 311), Paris, Cerf, 2021.

THEOBALD Christoph, *Urgences pastorales du moment présent: comprendre, partager, réformer*, Montrouge, Bayard, 2017.

Traditions_gouvernance_credibilite_eglise.pdf, en ligne : https://www.cccmontreal.org/uploads/bibliotheque/traditions_gouvernance_credibilite_eglise.pdf (consulté le 7 mai 2023).

UWIMANA Dancille, *Enjeux et défis d'un leadership exercé en milieu scolaire. Cas de l'école Saint Paul International School de Kigali-Rwanda*, Belgique, Lumen Vitae, 2020.

« Vers une Église hospitalière. Entretien avec Christoph Theobald, Propos recueillis par François Euvé », dans *Etudes*, n° 4264, 2019, p. 71-82.

VIAL Marc, *Pour une théologie de la toute-puissance de Dieu. L'approche d'Eberhard Jungel* (Études d'histoire et de philosophie religieuses, 86), Paris, Classiques Garnier, 2016.