



Jean Rodhain
manager de la charité

en or» pour constituer, en 1946, le Secours catholique dont il sera le patron, aux sens latin et usuel du terme. C'est d'ailleurs ainsi que le nomment les 573 salariés, à plein temps, du Secours catholique (employés syndiqués CFTC et CFDT) pour lesquels Jean Rodhain a vainement essayé de trouver une convention collective.

Aujourd'hui, « l'entreprise » Secours catholique a une dimension telle qu'elle ne peut fonctionner qu'avec un bon management, celui-là même qui lui a permis d'atteindre cette dimension. En quoi le concept management s'applique-t-il effectivement ici ? McNamea a répondu par avance : « Dieu agit démocratiquement, il attribue les facultés intellectuelles dans tout l'univers, mais il est en droit d'attendre de nous un usage efficace et constructif de ce don sans prix. » C'est en quoi consiste le management : la création y a le plus de part, car la matière sur laquelle il opère est le talent humain lui-même.

Il faut faire appel à la raison pour régir le changement, diriger le réel, ne pas laisser faire les forces irrationnelles : émotion, haine, ignorance, inertie, etc.

Toutes les situations concrètes peuvent donner lieu à raisonnement. Et donner comme argument que certains phénomènes transcendent les mesures précises n'est pas une excuse pour négliger l'analyse de ce qui peut être mesuré. La charité est de ces phénomènes. Aussi, placer le recours intensif à la raison sous le patronage de Dieu étonnera moins Monseigneur Rodhain que le fait d'apprendre (?) par nous que la démarche intellectuelle qui le mena à créer le Secours catholique est celle-là même qui constitue l'essence du marketing, pièce maîtresse du management. N'a-t-il pas su détecter un besoin nouveau auquel il a répondu en faisant appel à des méthodes, à des techniques, à un esprit que l'on s'accorde à reconnaître comme étant ceux d'un bon management ?

Cela est si net que le profane est incité à analyser méthodiquement l'œuvre pieuse sans craindre d'être profanateur. Nous avons déjà rencontré le marketing, les études et la segmentation du marché : la typologie, la détection d'un créneau, l'innovation,

l'expédition de millions de colis pour les prisonniers.

« La guerre finie, je quitte la tête de l'Aumônerie. Les comités diocésains constitués pour la collecte des colis — ils ont fait boule de neige — sont « démobilisés ». J'en communique la liste des membres donateurs aux différents diocèses. La plupart me les retournent parce qu'ils y trouvent trop d'inconnus, trop de personnes qui ne sont pas de « bons paroissiens ». Je découvre ainsi que j'avais exploité un filon ignoré des organismes charitables traditionnels : une mine de candidats prêts à rendre service pourvu qu'on les informe sur le type de misère pour laquelle on les sollicite, pourvu qu'ils puissent contrôler la qualité et l'efficacité des services produits par leurs dons. Il suffit de leur apporter une occasion de servir. » Jean Rodhain va s'y employer.

Peu intéressé par la vente de repas, de produits alimentaires ou de quelque autre bien matériel, il remobilisera son réseau de « gens

Sans solliciter les mots ni les situations, le management ne s'arrête pas à la porte de l'entreprise, ne se borne pas à la maîtrise du rationnel. La preuve peut en être trouvée auprès de Jean Rodhain, fondateur et président du Secours catholique, association (« loi de 1901 »), en son building moderne de sept étages : 5 670 m² dont 317 pour le parking (60 voitures), ascenseurs, ordinateurs, télex, etc. du 106 de la rue du Bac à Paris. Là siègent le Secours catholique et le management de la charité qui fait école dans le monde.

« J'ai pris le goût, dit Jean Rodhain, et la technique de l'organisation dans l'arrière-boutique de mon père, épicer en gros, qui m'apprit à faire et à expédier des colis. De ma mère, institutrice, j'ai acquis l'aptitude à transcrire les tâches matérielles, à les plier au service d'entreprises dont le profit n'a pas à être réhabilité. »

Evacué des camps allemands de la dernière guerre, Jean Rodhain va appiquer sa manie de l'organisation à

le réseau ; ces notions, techniques, méthodes furent perçues, appliquées empiriquement à la naissance du Secours catholique. Nous trouvons encore dans son organisation sa gestion d'autres techniques, des outils et des attitudes du bon management.

Enquête de sondage

Recensement et enquête d'opinion figurent déjà dans la Bible (Luc VII, 18-23 et 24-30, Matthieu XI, 26 et 7-15). Le Secours catholique a eu recours, lui, aux sondages. En octobre 1969, la Sofres effectua, par la méthode des quotas, une enquête sur la générosité à l'égard de la misère et sur l'audience du Secours catholique, auprès d'un échantillon de 2 486 individus représentatifs de l'ensemble des Français âgés de 15 ans et plus. Une première question demandait à chacun de répondre, par oui ou par non «Toute autre réponse est affaire du Malin» disait déjà saint Augustin, s'il connaissait l'existence du Secours catholique : 65 % de oui. Peut-on savoir si ces personnes sont «croyantes» ? Dieu seul le sait et il aurait été indiscret d'effleurer un tel domaine ; la charité ne doit pas être un moyen de faire du prosélytisme. Mais l'étude des résultats montre qu'au-delà de la paroisse, c'est le réseau des «amis» qui est le plus efficace (78 %).

Informatique

Au rez-de-chaussée, un IBM 360/20 fonctionne vingt-quatre heures sur vingt-quatre (avec quelques travaux extérieurs) pour tenir à jour le fichier des 930 000 adhérents du Secours.

C'est la pièce essentielle de l'organisation, qui suit ainsi son réseau, département par département, quartier par quartier. Emerveillés par cet instrument, des responsables de la «Caritas» italienne décidèrent : «Nous le ferons, nous aussi, cet hiver.» Ils oublièrent que Jean Rodhain consacra vingt années à sa réalisation.

Recherche

Un étage entier est consacré à la recherche : statistique, historique, sociologique, théologale, pédagogique.

Rationalisation des tâches

L'expédition du courrier est bloquée sur deux jours par semaine pour économiser les timbres en groupant les envois des mêmes destinataires. Dans la bibliothèque (où quatre bibliothécaires suivent toutes les revues), les publications récentes sont exposées sur des plans inclinés ; il suffit de les soulever pour obtenir la collection de l'année.

Tableau de bord

Aux murs de la salle de conférences, figurent divers tableaux : «Secours catholique et meilleurs professionnels» ; «Origines des adhérents selon la taille de la commune» ; «Expansion et récession par département» ; «ordination et économie» ; «Courbes des legs, successions, testaments» (indice 10 en 1961, 100 en 1970) ; «Pourcentage des dons d'après l'origine urbaine ou rurale des donateurs» ; «Pourcentage d'après la concordance ou la discordance avec la densité de la pratique religieuse par département». (On remarque, en particulier, que, toute proportion gardée, les donateurs sont beaucoup plus nombreux dans les régions non pratiquantes.) Mais Jean Rodhain croit plus au visuel qu'aux chiffres. Une immense carte, en bois, donne les départements en relief, l'épaisseur de chacun d'eux indiquant la population relative. Il suffit de mesurer celle-ci à l'aide d'une grande règle munie d'une encoche pour donner instantanément la perspective au moment où l'on discute subventions, responsabilités, etc.

Leborgne et Jacques Tessier (CFTC), un secrétaire général, un commissaire aux comptes, un conseil d'administration de vingt et un membres où figurent des chefs d'entreprises privées.

Réflexe à l'événement

Dès qu'une catastrophe internationale est signalée, Mgr Rodhain donne un ordre au «service des catastrophes». Tout le système se déclenche, c'est-à-dire un bureau minuscule : un chef de service, deux secrétaires et le téléx. Dans l'heure qui suit, vêtements, lait condensé, médicaments arrivent aux aéroports, aux ports pour être expédiés au plus tôt sur le lieu de la catastrophe. Une heure a suffi pour compiler un fichier de firmes, de compagnies aériennes et de navigation et pour leur commander les secours. Le crédit moral et bancaire du Secours est solide. Les sociétés alertées savent à qui elles ont affaire. Elles savent que le règlement de leurs services s'effectuera, toujours par téléx, en une heure également. Le Secours catholique n'est plus obligé de stocker les biens de secours. Ce système a profondément modifié sa vie. Lorsque, voilà dix-huit ans, la Hollande a été envahie par les eaux, tout le personnel confectionna des colis. En novembre dernier, lors de la gigantesque catastrophe du Pakistan, ce même personnel n'en a été avisé que par la presse et la radio, alors que les secours étaient déjà en route pour Dacca. «Cette ignorance du personnel est un peu gênante, avoue Jean Rodhain, il ne se rend plus compte.»

Maintenance

Ce terme étonnera ici, mais comment nommer le souci d'offrir au public des centres d'intérêt lorsqu'il n'est pas spontanément mobilisé par une grande catastrophe ? (17 000 lettres spontanées pour le Pakistan du 12 novembre à Noël). Des «microréalisations» lui signalent constamment les besoins d'un puits, d'une école, d'une machine, d'un abri dans tel ou tel village d'un pays sous-développé, besoins déterminés par les nécessiteux mêmes. La FAO (Food and Agriculture Organization), imite ce procédé efficace de l'action au «ras du sol».

Information

des études sur le tiers monde, le VIE Plan, etc.

« Nous faisons tout pour rendre compte. » L'information du public est constante pour répondre à son besoin de contrôle, mais aussi pour l'éduquer, lui montrer que certaines dépenses sont rentables.

« Ainsi, on s'sume que les secours n'arrivent pas aux lieux de la catastrophe du Pakistan. Nos experts expliquent que les secours sont à Dacca, mais que, faute de bateaux à fonds plats, on ne peut les répartir. Nos adhérents en sont informés ; cent quinze bateaux gonflables peuvent être achetés. La publication de la photo du type de bateau dans Messages rapporte 100 000 francs.

» Messages est l'organe mensuel du Secours qui touche 17 % de la population française avec 950 000 exemplaires. La Croix-Rouge suit notre initiative. »

Ainsi, lorsque la décision fut prise de construire le siège, en 1963, l'effort de trésorerie était fabuleux. Quatre mille lettres signées à la main par François Charles-Roux, alors président, et Jean Rodhain, furent envoyées aux entreprises. Rapport : 40 000 francs. Deux appels dans le mensuel rapportent 370 000 francs ! Certes, la présence d'ascenseurs et de moquette dans le devis valurent bien quelques lettres scandalisées, voire d'injures, mais quelques-unes seulement.

Grâce au fichier traité par l'ordonnateur, tous les membres sont suivis et reçoivent, sélectivement s'il y a lieu, des informations qui n'ont pu paraître dans Messages.

Et encore, chaque année plus de 4 000 personnes s'associent bénévolement aux soins, gardes et services divers dans les cités refuges. Cette participation leur fait découvrir des misères auxquelles elles ne s'attendaient point ; c'est un canal d'information privilégié.

Formation

Les permanents diocésains sont formés : réunion sur des problèmes internationaux, séminaires sur la comptabilité... Un bulletin est publié avec

Le « service des jeunes » est également formateur. « En effet, précise Jean Rodhain, les pasteurs ecclésiastiques, responsables, politiques... de l'an 2000 sont aujourd'hui des collégiens. Dans la mesure où on les éveillera à la charité, ils auront une notion de justice sociale : la charité d'aujourd'hui prépare la justice de demain. »

Les relations publiques ? Elles s'effectuent automatiquement. Aujourd'hui, on parle du Secours comme d'un constructeur automobile. Les déplacements de son président sont des événements relatés par la presse.

Le « chiffre d'affaires » ? Impossible d'évaluer tant de dons en nature, de concours impondérables, au siège ou en province. Notons seulement que 5 % des « recettes » vont aux dépenses de fonctionnement et que les « ressources »⁽¹⁾ sont déposées dans trois banques et à un compte aux Chèques postaux. Le Secours catholique ne détient ni actions ni obligations. L'argent doit être immédiatement disponible. Monseigneur Rodhain est actuellement président de Caritas Internationalis qui regroupe 94 secours catholiques nationaux. Cet organisme étudie les besoins, les possibilités de dons de chaque pays et coordonne les secours. Il profite de l'expérience de Jean Rodhain.

« N'avez-vous pas, Monseigneur, pris des leçons auprès des Américains ?

— Non, j'ai bien fait un stage de trois mois aux Etats-Unis en 1946, mais je n'en ai rien tiré, les méthodes simplistes que j'y ai rencontrées n'étaient pas transposables.

— Vous êtes l'auteur d'un livre intitulé « Charité à géométrie variable »⁽²⁾. Pourquoi ce titre ?

— Je pense que la charité doit s'adap-

ter constamment aux évolutions suc-

cessives. Elle a des constantes, comme

toute équation, et des variables... »

J.-B. Eggens

⁽¹⁾ Quêtes dans les églises de France le troisième dimanche de novembre ; abonnements à Messages ; dons spécialisés ; dons spontanés lors des catastrophes ; dons et legs.

⁽²⁾ Editions Desclee, de Brouwer, Bruges (Belgique).