

**Originalité ecclésiale et fonctionnement des services diocésains**  
**« La personne, centre et sommet de toute vie sociale »**

Séminaire Services Diocésains  
26 et 27 janvier 2012



Illustration originale Françoise Faugeras



Chaire J.Rodhain/ICToulouse

## Illustration iconographique

*Françoise Faugeras*

Au premier abord nous apercevons la silhouette du Christ, découpée dans la pénombre. En effet tant que nous ne Le verrons pas face à face nous aurons toujours à Le chercher pour Le découvrir en vérité. Nous avons à accueillir Sa Parole et à L'approcher dans les sacrements comme au travers de nos frères en Eglise.

En l'Eucharistie, pain de Dieu, le Corps du Christ est offert pour le salut de tous les hommes. Aussi le cercle blanc situé derrière la silhouette du Christ symbolise ici L'Eucharistie

L'Eglise, née du corps du Christ, mort sur la croix, et ressuscité est représentée par un groupe de personnes dessinées sur la silhouette du Christ. Celui ci accueille l'Eglise en son sein. Il est la Tête de ce grand corps spirituel ou chaque membre a sa place et c'est de Lui que les fidèles tirent toute vitalité, toute gloire, comme toute sanctification dans l'Esprit Saint.

De sa main droite, le Christ indique le lavement des pieds. En effet, comme Maître et Seigneur, Il s'est fait le serviteur des siens en lavant les pieds de ses disciples. Jésus explique ce geste incompris par Pierre en disant « ce que je fais, tu ne peux le savoir à présent mais par la suite tu comprendras »(Jn, 13,7)

Sous forme de testament à la dernière Cène, ce geste de Jésus est accompagné de la parole insistante de Jésus « c'est un exemple que je vous ai donné : « Ce que j'ai fait pour vous, faites le vous aussi »(Jn13,15) ».

De sa main gauche le Christ indique le chemin qui conduit au Père « En vérité en Vérité je vous le dis, un serviteur n'est pas plus grand que son maître, ni un envoyé plus grand que celui qui l'envoie » Et il ajoute « Sachant cela vous serez heureux, si du moins vous le mettez en pratique » (Jn 13,17)

« Vous serez Heureux », n'est ce pas en étant doublement serviteurs de Dieu et de nos frères en humanité que nous atteindrons, au terme du chemin vers le Père et à la suite du Christ, la béatitude éternelle ?

**Originalité ecclésiale et fonctionnement des services diocésains**  
**« La personne, centre et sommet de toute vie sociale »**

**Textes d'appui aux réflexions et interventions proposées pendant le séminaire**

**Introduction**

L'Eglise n'est aucunement tournée vers elle, car elle n'a d'autre signification et finalité que de se recevoir de Dieu, d'être en Dieu et de conduire à Dieu. C'est dans cet esprit que la chaire Jean Rodhain, mandatée par l'IERP, réfléchit pour proposer aux mouvements et services diocésains un temps, un espace et des moyens pour une relecture de leur mission.

L'Eglise locale, comme d'ailleurs l'Eglise dans son ensemble, constitue une « entreprise de services », dont les produits sont certes spécifiques, mais qui ne peut que gagner en « performance », dans le domaine qui lui est propre, en mettant à profit l'expérience acquise dans le domaine de l'entreprise. L'intégration de nombreux laïcs dans des structures professionnelles très performantes, le développement d'un bénévolat dit de post activité, la rapidité des évolutions technologiques rendent nécessaire, mais parfois difficile - comme le montrent les travaux sur l'économie solidaire -, la combinaison d'une dimension de performance, d'une dimension de foi et de construction de soi.

Il nous semble, dès lors, que les services diocésains doivent être construits autour d'objectifs philosophico théologiques et d'objectifs organisationnels.

Le séminaire proposé souhaite :

- Offrir un climat d'écoute mutuelle et permettre de vivre une spiritualité de communion
- Choisir la Parole de Dieu comme point de départ et finalité de toute action en faveur de l'homme
- Permettre à chacun de s'exprimer sur son désir et ses motivations intrinsèques
- Découvrir et appréhender des techniques d'analyse et de contrôle novatrices

*« L'homme, la personne, dans son intégrité, est le premier capital à sauvegarder et à valoriser. En effet, c'est l'homme qui est l'auteur, le centre et la fin de toute la vie économique-sociale. »*

Benoît XVI, L'amour dans la vérité, 2009, 25 (Citation de Vatican II, Gaudium et Spes, 1965, 63)

## Sommaire

Evangile du 26 janvier 2012	p 5
1. Quel arrière plan sociologique à nos réflexions sur le fonctionnement des services diocésains	p 5
2. Une approche possible de la spiritualité de communion	p 7
3. Le don : l'autre comme horizon	p 13
4. Essai sur le don, <i>Collection Quadrige Grands Textes, PUF, 1924/2010, pp.229-233.</i>	p 17
5. Les groupes, l'esprit et l'unité	p 18
6 <i>Surnaturel</i> , conclusion : Exigence divine et désir naturel, H.de Lubac	p 27
7. Pour une théologie de l'Eglise servante	p 29
8. Quelques réflexions à propos de l'autorité et de l'obéissance.	p 32
9. A propos de l'obéissance selon Paul	p 34
10. Quelques éléments de recherche sémantique sur l'emploi du mot grec 'exousia dans le Nouveau Testament	p 37
11. A propos de l'origine des mots « diaconie », « diacre » ( <i>diakonia, diakonos</i> ) selon les textes du Nouveau Testament	p 38
12. L'enjeu personnaliste et communautaire de l'éthique sociale catholique	p 43
Annexe au texte 12 : La doctrine sociale : les mots clés	p 48
13. L'Eglise locale, « entreprise de service » de l'évangélisation Ebauche d'une « démarche qualité » appropriée	p. 51
14. L'évaluation : retour d'expérience, audit, relecture	p. 53
15. La parole, vecteur d'unité et de liberté	p 56
Bibliographie complémentaire	p 60

**Evangile du 26 janvier 2012**  
**Saint Luc 10,1-9.**

**P**armi ses disciples, le Seigneur en désigna encore soixante-douze, et il les envoya deux par deux devant lui dans toutes les villes et localités où lui-même devait aller. Il leur dit : « La moisson est abondante, mais les ouvriers sont peu nombreux. Priez donc le maître de la moisson d'envoyer des ouvriers pour sa moisson. Allez ! Je vous envoie comme des agneaux au milieu des loups. N'emportez ni argent, ni sac, ni sandales, et ne vous attardez pas en salutations sur la route. Dans toute maison où vous entrerez, dites d'abord : 'Paix à cette maison.' S'il y a là un ami de la paix, votre paix ira reposer sur lui ; sinon, elle reviendra sur vous. Restez dans cette maison, mangeant et buvant ce que l'on vous servira ; car le travailleur mérite son salaire. Ne passez pas de maison en maison. Dans toute ville où vous entrerez et où vous serez accueillis, mangez ce qu'on vous offrira. Là, guérissez les malades, et dites aux habitants : 'Le règne de Dieu est tout proche de vous. '

**1. Quel arrière plan sociologique à nos réflexions sur le fonctionnement des services diocésains**

*T.M Pouliquen et MC Monnoyer*

Vouloir aider au fonctionnement des services diocésains dans un esprit de communion requiert semble-t-il au préalable de situer le jeu de ses acteurs dans le paysage sociologique de notre société.

Celle-ci est marquée par une évolution rapide et incessante. Décrire ce changement peut faciliter l'ajustement des comportements des responsables à la demande des destinataires, en fait permettre la construction d'une communion plus réelle entre tous. L'enjeu d'une telle approche apparaît pertinente si elle vise à relier entre eux les membres du peuple de Dieu qui sont tout à la fois membres de l'Eglise et d'une société en évolution. N'est-ce pas là aussi faire œuvre au plan pratique de religion (*religere* : relier) et éviter ainsi un décalage, voire une fracture relationnelle. Mais qu'est-ce qui a changé ? Nous mettrons l'accent sur deux évolutions qui se nourrissent mutuellement, le processus d'individuation et le processus de mondialisation.

Le principal élément d'évolution de notre société sur lequel s'accordent beaucoup de sociologues est la généralisation du *processus d'individuation*. Par là, on entend qu'une personne se comprend d'abord comme un sujet individuel avec ses désirs propres et sa soif de liberté plus que comme membre d'un groupe. Le résultat de cette situation est historiquement la conséquence du phénomène d'*urbanisation massif*, fruit d'un exode rural tout aussi important et constant pendant le dix-neuvième et le vingtième siècle. Ceux qui ont quitté les campagnes sont seuls en ville. En France, 94% de la population sont recensés aujourd'hui dans des villes tandis que sur la planète 50% de ses habitants y résident dorénavant. La cause de cet exil citadin a été la révolution industrielle, à la source de l'avènement dans un second temps d'une *société de consommation de masse* qui a eu l'avantage, soulignons-le, de satisfaire les besoins primaires, mais aussi de fortifier la possession individuelle. Le téléphone mobile apparaît aujourd'hui comme l'emblème de cette évolution, puisqu'il permet à chacun de se relier quand il le souhaite aux autres, mais cet outil est presque exclusivement

personnel. Par ailleurs, nombreux sont ceux qui considèrent que le niveau de sophistication de cet appareil leur permet de se positionner dans la société de façon évidente, puisqu'il est largement visible des personnes qui l'entourent et dès lors, nous assistons à une course au renouvellement des appareils.

Le processus d'individuation est amplifié par la *généralisation de l'accès au savoir*, en France, puisqu'aujourd'hui près de 80% d'une classe d'âge atteint le niveau du baccalauréat et 40% le premier cycle universitaire, même si on peut discuter de la profondeur du niveau de connaissances assimilées. L'accès au savoir disponible est parallèlement facilité par la diffusion de l'internet, ce média proposant une somme de connaissances qui est multipliée par deux tous les deux ans et demi. Le clivage social entre les individus est alors de moins en moins légitimé par le niveau de connaissances sur lequel a été longtemps fondée... l'autorité. La régulation de l'autorité est donc plus généralement contestée. Pour qu'elle soit acceptée, il faut retrouver son sens initial : faire grandir (*augere*) les individus en personnes.

La conséquence d'un tel processus d'individuation est celle d'une *atomisation* des comportements avec les phénomènes qui lui sont connexes : fragmentation des familles et du lien intergénérationnel, la recherche continue de la *satisfaction des besoins* personnels que les psychologues n'hésitent pas à définir : besoins primaires de nourriture et de logement, de sécurité, d'appartenance, besoins supérieurs de reconnaissance, d'autonomie et de créativité. Un déplacement de quête de sens s'opère, moins régulé par le groupe que par *l'intégration individuelle*, ce qui n'est pas sans provoquer une *déconstruction rapide des valeurs traditionnelles*, phénomène qui n'est pas sans non plus cacher une *quête de reconstruction* cette fois-ci individuelle, c'est-à-dire passant par l'individu et non par une transmission avant tout culturelle.

Le désavantage d'une telle situation est que plus rien ne semble donné pour acquis, les bases étant à reprendre « à la base », ce qui génère un *agnosticisme diffus* : la vérité existe peut-être, mais c'est à chacun de la trouver. La valeur suprême semble être alors la *tolérance*, au risque de devenir *idéologique* : il n'est pas tolérable d'être intolérant ! Cette évolution présente toutefois un avantage : l'accès aux valeurs passe par l'individu, ce mouvement valorise cette même personne et donc la construit de l'intérieur, même si ce cheminement, moins lié au savoir qu'à l'intégration individuelle, requiert du temps, beaucoup parfois, demandant sans cesse de *la pédagogie et de l'adaptation* à chaque personne et situation. On comprend le souci de l'Eglise de ne jamais séparer la transmission de la vérité de l'éveil de la liberté (*Veritatis Splendor* 84-89).

Une conséquence mais aussi une cause de cette évolution sociologique globalement individualiste, est *l'évolution de la condition des femmes*. Derrière la quête d'égalité ou de parité homme-femme sur fond de réactions à des modèles patriarcaux anciens, se sont développées tout au long du vingtième siècle des demandes multiples : liberté d'expression (droit de vote), autonomie financière (égalité des salaires), égalité sociale (divorce), éducation (partage de l'autorité parentale), de possession de son corps (contraception, avortement, refus du harcèlement sexuel). Ces demandes ont supposé des modifications législatives importantes (droit de la famille, droit commercial, droit de la santé...) dont l'application est lente car elle entraîne des réticences de ceux qui disposaient d'un pouvoir qui désormais leur échappe. Elle suppose aussi une modification des comportements individuels et collectifs et une transformation profonde de l'éducation des garçons et des filles. *La place de la femme* dans la société et dans l'Eglise est en pleine *reconfiguration*, ce qui pose un problème de

discernement sur les valeurs proprement féminines et comment leur reconnaissance et leur diffusion peuvent enrichir toute la vie sociale.

Le processus d'individuation se développe de manière continue alors qu'un phénomène de *mondialisation*, en germe depuis plusieurs siècles, a explosé au cours des 20 dernières années, ce qui peut sembler paradoxal. Le transport aérien qui favorise les échanges commerciaux et le tourisme de masse, l'accélération des flux de l'information grâce à la téléphonie, les réseaux sociaux et à l'internet, développent une conscience mondiale des membres d'une société dorénavant ouverte sur ce que vivent et ce que consomment tous les autres. Les réactions rapides de solidarité à quelques catastrophes récentes témoignent d'une certaine empathie universelle : tsunami asiatique, crise haïtienne, crise nucléaire au Japon, etc. Par ailleurs les phénomènes de migration ne sont plus liés seulement aux catastrophes ou à la pauvreté, mais à la recherche d'un meilleur niveau de vie et à une plus grande liberté individuelle sur fond d'attraction du modèle de gouvernement démocratique. Cette mondialisation des consciences est comme la réponse, en creux, à l'attente d'universel que l'individualisme pouvait étouffer.

Le processus de mondialisation a toutefois d'autres conséquences. S'il a favorisé le développement économique européen jusque dans les années 1980, à partir du premier choc pétrolier (1974), puis de l'ouverture de la Chine au capitalisme d'Etat, il a fragilisé les économies de l'OCDE qui ont perdu une partie importante de leurs emplois industriels du fait de la pratique de la délocalisation compétitive et de la croissance industrielle des « dragons » asiatiques. La succession de crises économiques et financières a conduit les populations les plus fragiles à trouver dans la population immigrée et dans l'élargissement des frontières européennes en particulier, des boucs émissaires aux difficultés que ne savaient pas résoudre les gouvernements en place. La mondialisation conduit donc à des replis identitaires, des marques d'exclusion et souvent renforce le phénomène d'individuation.

Le fruit de cette évolution sociologique produit ce que certains appellent la *post modernité* dont les valeurs centrales sont l'aspiration à la liberté et à la réflexivité, c'est à dire la possibilité pour chacun de remettre en question un savoir ancien en s'appuyant sur des analyses plus récentes. Ces évolutions interpellent toutes les structures, gouvernementales, sociales, éducatives, et bien sûr ecclésiales. Les modalités de l'échange des idées, les formes de l'expression individuelle, la répartition des responsabilités ne peuvent plus se faire selon les mêmes règles que celles qui étaient en vigueur, ne serait-ce que dans les années 1950. L'accueil de la diversité constitue un nouvel enjeu de management. Celui-ci n'est évidemment pas négatif car la revendication d'être accueilli comme individu est à la base de la construction de la personnalité et donc du fait de se sentir non seulement unique mais aussi utile pour la construction d'un vivre ensemble de qualité, ce qui est une autre manière de nommer la communion.

Pour conclure, il est donc légitime de souligner combien la construction réelle de la communion invite au *respect des personnes dans leur individualité*, de la prise en compte de leur apport à construire le bien commun et à être reconnu comme des acteurs réels d'un projet il est vrai aussi commun, même si chacun n'a pas la même place. Certes la personne ne se construit pas que comme individu, mais également dans la défense de ses droits, son ouverture par la relation à tous les autres et dans son accomplissement par sa vocation à la vie divine sous le regard de Dieu et de l'Eglise, mais l'individuation est au fondement de ce processus qui nous environne.

## 2. Une approche possible de la spiritualité de communion

*E.Pic*

Dans sa lettre encyclique *Novo Millennio Ineunte*, datée du 6 janvier 2001, Jean Paul II souhaitait qu'advienne une « spiritualité de communion » dont il donnait la définition suivante : « une spiritualité de la communion consiste avant tout en un regard du cœur porté sur le mystère de la Trinité qui habite en nous dont la lumière doit aussi être perçue sur le visage des frères qui sont posés à nos côtés. »<sup>1</sup>

Or, cette spiritualité de communion est-elle effective au sein de nos services, dans nos relations au sein des structures ecclésiales ?

Les outils d'une spiritualité individuelle étaient centrés sur un développement spirituel strictement personnel : « chemin de perfection » chez Thérèse d'Avila, retrait du monde, « Exercices ignaciens » chez les Jésuites, ascèse et dévotion individuelle, effort, résolution et examen de conscience, jeûne, privation, silence, etc. La notion de relation était soit bannie, soit suspectée d'entraver la marche vers la Sainteté véritable. Du coup le rapport au prochain pouvait être instrumentalisé : je me sers de l'autre pour me rapprocher de Dieu en faisant un acte de charité, une bonne action. J'atteins certes l'objectif fixé mais je ne rejoins pas l'autre pour ce qu'il est. Il y a là un paradoxe évangélique terrible qui a façonné les mentalités et influencé profondément la manière de gouverner et de penser le développement.

Dans le monde de l'entreprise, les modèles de management qui ont longtemps été développés ne sont pas si éloignés de cette conception individuelle (voire individualiste) héritée du passé car la conception du développement l'a été en fait ni plus, ni moins à partir d'une perception centrée sur le bien objectif de l'entreprise elle-même. Les salariés ou les usagers étaient rarement perçus comme des sujets dont il faut respecter les attentes mais davantage comme des objets à valoriser pour la progression des marges et de la rentabilité : les stages de développement personnel, les entretiens annuels d'évaluation, les bilans de compétences, les séminaires par objectif, les efforts stratégiques, les restructurations sectorielles, l'exercice managérial, les techniques d'animation de groupe ont souvent pour viser le bien du collectif et non pas l'attention aux personnes. Il y a là un paradoxe institutionnel terrible.

Bien entendu, il ne s'agit pas d'être caricatural et de tout rejeter en bloc. Tous ces outils (spirituels ou économiques) ne sont pas obsolètes mais appliqués à une conception de la personne en relation et d'un monde en constante interaction, il est évident que de nouveaux outils sont nécessaires qui correspondent mieux à un monde multiculturel, pluri-religieux et interdépendant.

Au sein de l'Eglise Catholique, des réformes statutaires expriment cette recherche de communion (ex : Equipe d'Animation Pastorale, Conseil Economique, Conseil pastoral, Conseil de la solidarité, démarche synodale, etc.). Des mouvements ecclésiaux mettent en œuvre très concrètement cet exercice de la communion (ex : L'Arche de Jean Vannier, Communion et Libération, San Egidio)

---

<sup>1</sup> Jean Paul II, *Novo Millennio Ineunte*, n°43, Rome, Typographie Vaticane, 6 janvier 2011, page 62.



Etudions plus profondément l'un d'entre eux et les outils qu'il développe en son sein pour analyser ce qui est en jeu et voir, de manière synoptique, ce qui l'est déjà ou serait à développer là où nous sommes. Le mouvement en question est celui des Focolari sur lequel porte une partie de ma thèse doctorale<sup>2</sup>. Il s'agit d'un courant spirituel essentiellement laïc, né en 1939 et qui est présent aujourd'hui dans le monde entier. Sa fondatrice, Chiara Lubich (1920 – 2008), définissait sa spiritualité et sa quête comme celles de l'unité, de la communion tous azimuts : au sein de l'Eglise catholique, entre les Eglises chrétiennes, dans le dialogue interreligieux comme avec les cultures contemporaines qui ne font pas référence à Dieu.

Le mouvement des Focolari propose à ses membres cinq outils pour vivre une spiritualité de communion. Ces pratiques ne visent pas à remplacer l'effort spirituel personnel ni à diminuer la liberté et l'esprit critique des membres de ce mouvement. C'est en effet toujours une invitation qui nécessite un choix et une adhésion libre.

Après une brève présentation de chacun d'eux, je montrerai une actualisation possible de ces outils au monde de l'entreprise à partir des propositions de participant à des journées de formation auprès de cadres et de directeurs d'établissements sanitaires et sociaux (maison de retraite, clinique, etc.)

#### A- Le Pacte :

Dés les débuts de l'histoire des Focolari pendant la deuxième guerre mondiale, sous les bombardements de la ville de Trente, les premiers membres du mouvement choisissent « Dieu comme unique Idéal », un idéal que rien ni personne ne pourra détruire et décident de vivre selon l'enseignement du Christ « Pas de plus grand amour que de donner sa vie pour ses amis ». Dans l'abri où ces personnes trouvent refuge, elles font un pacte en se regardant les unes les autres en se disant mutuellement de manière solennelle : « Je suis prête à donner ma vie pour toi, toi pour moi, et toutes pour chacune. » Sur la base de cet amour réciproque, une fois les alertes levées, les membres du mouvement cherchent à vivre en conséquence en venant en aide à tous ceux et celles qui sont dans le besoin. Ce pacte d'amour réciproque devient le fondement d'une manière de vivre qui se transmet, d'un esprit évangélique qui se communique à d'autres.

Dans l'entreprise, un pacte semblable peut-il être envisagé ? Il pourrait permettre une adhésion personnelle et collective au projet d'établissement soit dans sa totalité, soit dans un aspect plus particulier de celui-ci. Cependant il ne s'agit pas d'instrumentaliser les personnes en vue d'un objectif à atteindre (si beau et si fédérateur soit-il !) mais au contraire de choisir comme axe de travail la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise en permettant de dire à l'autre : « Je veux être ton partenaire de travail, tu peux compter sur moi, moi sur toi, et tous sur chacun. »

#### B - Le Partage d'expériences :

Les membres des Focolari ont l'habitude de choisir un verset de l'Evangile, tiré de la liturgie d'un des dimanches du mois. Celui-ci est expliqué, commenté, contextualisé afin d'éviter tout contresens et il devient « Parole de vie » pour tout un mois. Au terme de cette période, ils se réunissent par petit groupe et partagent les fruits de cette parole vécue à travers le récit de brèves expériences concrètes mises en commun. Ainsi le trésor de l'un devient le patrimoine de tous.

---

<sup>2</sup> Emmanuel Pic, *Personnalisme et spiritualité de communion*, Nouvelle Cité, Bruyères-le-Chatel, 2010.

En entreprise, au cours de journées de formation, ne pourrait-on pas offrir la possibilité aux membres du personnel de partager aux autres les expériences significatives vécues dans le cadre professionnel ? L'intérêt d'un tel exercice est double : il y a d'un côté le don d'une parole personnelle et de l'autre celui d'une écoute affinée. Il s'agit ainsi de mesurer la valeur de ce qui a été vécu et d'entrer dans une culture du don.

#### C - La Communion d'âme :

Différente du partage d'expérience, la communion d'âme vise, au sein des Focolari, à verbaliser, au sein d'une petite équipe, sa situation spirituelle générale à un moment donné. Le contenu de cette communion ne vise pas au dévoilement du for interne mais plutôt à l'expression d'un état général de la personne. Ainsi, si le partage d'expérience vise davantage l'*Actio (praxis)*, la communion d'âme est à situer dans l'ordre de la *Contemplatio* (théoria). La finalité de cet exercice est toujours de permettre d'entrer dans un mouvement périchorétique des relations interpersonnelles.

Dans l'entreprise comment mettre en œuvre une telle finalité ? Il s'agit d'aller au-delà de la demande consensuelle « Ça va ? » pour laquelle on n'attend généralement qu'une réponse tout aussi impersonnelle à savoir un « Ça va » convenu. Pour y parvenir, de petites équipes trimestrielles (5 à 8 personnes) de relecture, de supervision de pratique peuvent être envisagées. En leur sein les personnes peuvent exprimer des problématiques, des thématiques qui leur sont propres dans le respect, la confidentialité, la confiance et la liberté. Tout ceci en dehors des structures hiérarchiques.

#### D - Le Moment de vérité :

Au sein des Focolares (communauté de vie) se pratique régulièrement (une à deux fois par an) le moment de vérité. Il s'agit, lorsque le climat est propice, de pouvoir dire à l'autre et entendre de l'autre des paroles de vérité pour mettre en valeur des dimensions de progression possible et d'autres où sont apparus au cœur de la vie fraternelle une plénitude, un accomplissement particulièrement significatif. Il ne s'agit pas d'une comptabilité du positif et du négatif mais de montrer que l'attention à l'autre est réelle au point de pouvoir lui dire, exemple : « Il me semble que tu en fais trop et que ton équilibre de vie nécessiterait un peu plus de repos » ou encore « A table, l'autre soir, j'ai été bouleversé par la manière dont tu as su parler et reconforter la personne que nous recevions. »

Dans une structure de travail, comment parvenir à une telle liberté de parole ? Des espaces et des temps d'évaluation interne souvent existent déjà. Mais visent-ils toujours le bien des personnes ? Il s'agit donc ici non seulement de pointer les limites d'une pratique professionnelle à corriger et à améliorer, mais aussi de savoir mettre en lumière le positif pour la personne et les avancées dont le collectif, grâce à elle, a pu bénéficier.

#### E - Le Colloque :

Chaque membre du mouvement des Focolari est invité à prendre du temps avec l'un de ses responsables pour s'entretenir avec lui de manière libre et gratuite. La finalité de cet entretien n'est pas de parvenir à une meilleure efficacité opératoire, ni de déboucher sur des décisions concrètes ou des projets à venir. Le seul but est de mettre ou remettre au centre la présence de Jésus : « Là où deux ou trois sont réunis en mon nom, je suis au milieu d'eux ». Cette présence effective du Ressuscité devrait être la seule attente proche de l'expérience des disciples d'Emmaüs : « Notre cœur n'était-il pas brûlant en nous alors qu'il nous parlait ».

L'accueil de cette Présence est-elle envisageable en milieu professionnel ? Certainement, mais dans le respect des convictions de chacun. Il ne s'agit pas d'imposer cette « Présence Réelle » mais de parvenir à être « Réellement Présent » l'un à l'autre dans une qualité d'échange qui redonne à chacun égale dignité.

### 3. Le don : l'autre comme horizon

Nathalie Geneste

Le don est avant tout une notion empruntée pour l'étude par les sociologues et les anthropologues<sup>3</sup>. Progressivement néanmoins, le droit, tant privé que public, s'en est également saisi à travers des approches très variées (droits des obligations, des contrats, droit de la santé pour traiter du don d'organes, de soi, en somme, etc.) dans un souci de protection de la vulnérabilité. Aujourd'hui, c'est une véritable interdisciplinarité qui occupe le champ de l'analyse du don à travers les recherches de biologistes, d'éthologues, de comportementalistes, de psychologues, d'écologistes, de cybernéticiens et d'économistes soucieux de comprendre, d'expérimenter voire de modéliser les comportements de don ou de l'action gratuite.

Mais lorsque la science économique s'empare de la question du don (par la gestion, le management, le marketing), elle renvoie bien souvent à une interrogation des échanges et des équivalents, aux prestations sans marché ou sans contrepartie monétaire ; bref, elle cherche à en finir avec le don ou, en tout état de cause, avec le don gratuit. C'est être un peu court et surtout très mal à l'aise avec ce que le don dit de la gratuité, de la réciprocité et de la relation à autrui.

À mal comprendre les liens que le don entretient avec l'économie, à trop vouloir les déliter, il est aisé d'occulter, plus ou moins consciemment, la part de violence que le don peut servir, à défaut de la porter intrinsèquement en lui ; du commerce dit équitable à l'aide au développement en passant par la charité, il existe bien un don qui lie parce qu'il aliène, parce qu'il rend redevable le donataire, parce qu'il oblige (I). Mais il est tout autant, quoiqu'à chercher sans cesse ni répit, un don qui n'impose rien, qui ne peut être dénié ni repris, qui connaît, reconnaît, relie et finalement libère soi et autrui (II).

#### A. Le don : un lien qui oblige

Toutes ces approches renvoient directement ou implicitement, favorablement ou en creux, au texte de *l'Essai sur don* de Marcel Mauss<sup>4</sup>. Publié initialement en 1924, ce texte est à la fois probablement le plus célèbre mais aussi l'un des plus déroutants voire des plus obscurs de l'anthropologie sociale. Néanmoins, depuis les années 1950, il a contribué à diffuser, jusqu'à les rendre apparemment familiers sinon évidents, les concepts respectivement amérindiens et océaniens de potlatch<sup>5</sup> et de kula<sup>6</sup>. Par cette analyse des sociétés prémodernes, Mauss

---

<sup>3</sup> Alain Caillé, *Anthropologie du don*, Éditions Desclée de Brouwer, 2000.

<sup>4</sup> Marcel Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, 1925/2010, Collection Quadrige – Grands textes, PUF.

<sup>5</sup> Mot d'origine chinook, signifiant « donner » ; Il s'agit d'un comportement culturel, souvent sous forme de cérémonie plus ou moins formelle, basée sur le don. Cela renvoie à un système de dons/contre-dons dans le cadre d'échanges non marchands. Une personne, (une autorité, un clan...), offre à une autre un objet en fonction de l'importance qu'elle lui accorde personnellement ; l'autre personne, en échange, en retour, offrira un autre objet lui appartenant et dont l'importance sera estimée comme au moins équivalente à celle du premier objet offert. C'est un processus placé sous le signe de la rivalité, il faut dépasser les autres dons premiers.

interrogeait à nouveaux frais « quelques problèmes que posent la crise de notre droit et la crise de notre économie » ; problèmes politiques et démocratiques d'une Europe devenant extrêmement frileuse, protectionniste et nationaliste dans une économie alternativement surchauffée et démesurément inflationniste ou atone et récessive. Il présentait alors une théorie du don vu comme un cycle d'échange permanent de prestations, économiques ou non, faisant lien entre individus tout comme la circulation de biens<sup>7</sup>. Par là même, Mauss ouvrait des voies de réponses quant aux questions de fondements des sociétés (le don comme « roc » de sociabilité), de protection sociale, en somme de relation à l'autre dans le respect de la dignité de soi et de cet autre reconnu.

Les problématiques contemporaines de transformations de la société salariale moderne et celle, connexe, de la crise - y compris de légitimité -, du modèle corporatiste-conservateur de protection sociale indiquent clairement que les voies ouvertes par Mauss méritent d'être prolongées et suivies encore aujourd'hui. La recherche contemporaine, à sa suite, envisage ainsi de considérer le don à travers quatre dimensions qui pourraient être regroupées deux à deux : liberté/contrainte et intérêt/désintéressement. Le don pourrait alors être positionné à l'intersection des deux axes bipolaires ainsi constitués. Le premier axe gradue les degrés de l'obligation à donner. Le second axe, défini et décrit par la socio-anthropologie et beaucoup par la science économique, n'apparaît pas moins dérangent puisqu'il conditionne le don ; en somme, peu importe le don pourvu qu'il oblige à rendre, à faire donner le donataire à son tour, à substituer, à compenser ! Ainsi, notamment, depuis les années 1990, des recherches repèrent et analysent bien le passage global d'une logique de pacte au sein de l'entreprise, de l'organisation (pacte fait d'accords informels, d'ententes tacites, de zones de tolérance, fondateurs d'une loyauté réciproque et souvent de longue durée, entre employés et employeur), à une logique de contrat, de rétribution contre contribution. La première de ces logiques renvoie au don maussien intégrateur social car elle témoigne à la fois d'une capacité et des moyens de s'associer aux autres en partageant dans le cadre d'interactions répétées, des finalités, des valeurs et des sentiments : elle exprime tout à la fois une possibilité et une volonté de donner, de s'impliquer, de s'engager. La seconde traduit, elle, le déficit et/ou le caractère inacceptable de la régulation sociale sur la base de règles de vie désormais instaurées unilatéralement par l'organisation et, de fait, perçues comme illégitimes et donc moins voire pas créatrices de lien entre la personne et le groupe. Dans cette analyse séquentiellement durkheimienne, maussienne et de psychologie sociale, l'anomie organisationnelle devient l'une des caractéristiques de la transformation actuelle des organisations aussi bien privées, publiques ou associatives, industrielles et de plus en plus servicielles : nulle surprise dès lors dans les manifestations de désinvestissement, de retrait d'engagement, de suicides. L'organisation qui se veut sujet économique compte et mesure, rémunère et promeut ; ce faisant, au nom de l'excellence, lui échappent compétence et confiance collectives des véritables sujets, ravalés au rang d'objets quantifiables et mobilisables.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Nom d'un système d'échanges de biens prestigieux mais sans aucune valeur économique directe, pratiqué à l'est de la Nouvelle-Guinée entre une vingtaine d'îles. Ce système a été décrit pour la première fois au début du 20<sup>e</sup> siècle. Ces échanges portent sur deux types d'objets : des colliers et des bracelets de coquillages. La valeur de ces objets n'est ni utilitaire, ni décorative, mais cérémonielle et symbolique. L'échange assure prestige social et renommée. Il réaffirme les alliances politiques et crée du lien social.

<sup>7</sup> Jacques T. Godbout J., et Alain Caillé, *L'esprit du don*, Éditions La Découverte, 1992.

<sup>8</sup> Norbert Alter, « Don, ingratitude et management, suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*, 2011, n°211, pp.47-61 et Norbert Alter, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Éditions La Découverte, 2009.

*Ce qui dérange en fait est peut-être que cette approche dit beaucoup, mais obscurément, des formes de relations qui se nouent par le don.*

Il est des relations, « des prestations totales de type agonistique » écrivait Mauss parlant du potlatch. Il est un don qui établit un état de dépendance à l'égard du donateur, « pollué par la volonté de puissance. (...) Chargé du désir de dominer et parfois même d'opprimer les individus et les peuples. » Il est également un don témoin et symbole à la fois de l'arrogance et la prétendue supériorité du donateur « qui cherche la satisfaction et la complaisance » ; Don « vaniteux » porteur « d'humiliation et d'offense » dira Vera Araújo<sup>9</sup>, sociologue et membre des Focolari. L'organisation sociale moderne (tant privée à travers l'entreprise, que publique à travers les politiques de développement pour exemples) est aujourd'hui capable de prendre de tels dons, pas de les recevoir ni de les accueillir.

Ainsi démasqué, le don se donne toujours à voir comme volontaire, libre et gratuit, alors qu'il est obligatoire, contraint et intéressé, ne serait-ce que dans la réserve de soi qu'il contient. Certes, il n'y a pas seulement un objet donné ici, mais bien une subjectivation du don ; sauf que s'il y a de la personne dans ce « don-là », elle ne va pas vers autrui. Par ce « don-là », on pourrait donner à l'autre, agir pour l'autre, sans être ni agir avec l'autre.

*Les relations interpersonnelles peuvent se poursuivre et s'enchaîner, il est vrai : en donnant, on conduit, on oblige l'autre à donner à son tour. Il n'y a pas là pour autant culture du don.*

À quoi résiste encore le don ?

*À l'impossibilité de ne pas donner ?* Les hommes s'engagent toujours au-delà des conditions fixées par les contrats formels, même ceux apparemment les plus inacceptables. Il y a de l'inconditionnalité dans ce don porteur tout autant que facteur de lien social, de sens et de reconnaissance. *Peu importe le don*, écrivions-nous dans la première partie, peu importe désormais le contre-don. Il pourra emprunter aux techniques et modalités de management en aval qui restituent, voire font sens, à des décisions et des injonctions parfois paradoxales, prises en amont. Il pourra relever de formes de reconnaissance cognitives (coopération, transmission de savoir-faire, valeurs, partage de temps commun et d'écoute...)

À la *gratuité* ? Il est vrai, en effet, que la gratuité n'est pas synonyme de désintéressement. Il y a bien intérêt à un don fait de la fraternité à la fraternité ; dans le partage de mots, de gestes ou de regards s'éprouve « l'être... ensemble » pour lequel on peut être prêt à sacrifier une part de soi au profit de tous.<sup>10</sup>

À admettre la *réciprocité* ? Or, de la réciprocité émerge la reconnaissance réciproque qui nourrit y compris le respect de soi-même. Par-là, la science économique hétérodoxe moderne commence à construire une analyse de ce qu'est l'acceptation de relations qui ne relèvent ni de l'échange d'équivalent - cher au libéralisme étalonneur -, ni du désintéressement total philanthropique ; relations dissymétriques mais gratuites avec les enfants, les malades, les exclus, les démunis... les salariés, relations contractualisées ou non, avec ou sans institutions. Certes, cette science économique-là, science économique relationnelle, rend justice à l'économie sociale et solidaire mais si elle le peut, c'est parce qu'enfin elle se libère tout à la fois du carcan du marché et de celui de l'État.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Vera Araújo, *Économie de communion. Dix ans de réalisations*, Paris, Nouvelle Cité, 2001, pp.199-200.

<sup>10</sup> Jacques T. Godbout, « La sympathie comme opérateur du don », *Revue du M.A.U.S.S.*, 2008, n°31.

<sup>11</sup> Stefano Zamagni, « Gratuité et action économique » in *La gratuité, éloge de l'inestimable*, Revue le M.A.U.S.S., Éditions La Découverte, premier semestre 2010 n°35, pp.213-220 ; Luigino Bruni, « Éros, Philia et Agapè. Pour une théorie de la réciprocité, plurielle et pluraliste » in *La gratuité, éloge de l'inestimable*, Revue le M.A.U.S.S., Éditions La Découverte, premier semestre 2010 n°35, pp.221-245.

Par de telles analyses, on réalise qu'il peut y avoir don et contrepartie monétaire (*réciprocité sans bienveillance*), don sans contrepartie monétaire mais pas gratuit pour autant (*réciprocité-amitié*, affinités sélectives y compris au sein des entreprises et de collectifs de travail et dont rendent compte les travaux psychanalytiques sur l'inconscient collectif notamment) et don *réciproque inconditionnel* (émanation de l'Agapè).

## B. Le don de soi : un lien qui libère

*De la première forme du don se préoccupent aujourd'hui les analyses en termes de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) voire désormais de Responsabilité Sociale Interne (RSI). Toutefois, depuis bien longtemps déjà, le don se discute, se mesure et s'évalue au sein des entreprises, des services ou des associations où l'on (se) donne, où l'on s'adonne à son ouvrage (que l'on soit salarié, bénévole ou encadrant).*

*« S'ils discernent bien encore la finalité de l'échange matériel dans lequel ils s'inscrivent au sein de l'entreprise, c'est toute leur vie en relation que les travailleurs interrogent désormais - jusqu'à en envisager parfois le terme -, dans ses dimensions symbolique et identitaire. La reconnaissance de la personne au travail passe par celle des satisfactions, de la qualité de l'exercice mais aussi par celle de la difficulté et de la souffrance. Ce que l'entreprise n'accueille pas du travailleur dans sa relation à celui-ci ne peut être correctement perçu, valorisé, mesuré, estimé voire corrigé donc amélioré par elle »<sup>12</sup> même et y compris dans une logique d'équilibre gestionnaire.*

*Dès lors, en revanche et en ligne directe avec l'analyse maussienne, aussi longtemps qu'il est reçu et compté, le don fonde l'engagement. De cela, le contrat de travail venu se substituer aux traditionnels et anciens pactes sociaux entre la direction et les employés, ainsi que le salaire ne rendent que faiblement mais réellement compte. Car, au fond, le donateur n'espère-t-il pas recevoir partout et toujours autant qu'il a donné, soit en étant reconnu en tant que donateur par le donataire, soit en étant reconnu par des témoins du don (le tiers objectif), soit par estime de soi ? Il n'aura alors rien perdu : il aura échangé matériellement, réellement (salaire, titre, ergonomie des postes de travail) ou symboliquement (collectifs au travail, reconnaissances des pairs, jugement de beauté), ce qui, au final, abolira non le don mais sa gratuité. S'entrecroisent ainsi dans les entreprises deux systèmes sources d'efficacité : un système horizontal de dons entre employés, salariés, bénévoles qui s'épaulent, se soutiennent, s'informent mutuellement, sont complices et un système vertical qui relève du sentiment et du goût pour les savoir-faire, le travail bien fait et le respect des objectifs généraux et de la stratégie de l'organisation. « Le salarié s'implique alors parce qu'il voit assouvie sa faim de reconnaissance de la valeur de ses actes, de la responsabilité de ses actes et parce qu'il alimente son estime de soi. Que (le) collectif s'amointrisse, se manifeste moins systématiquement, se révèle insuffisant et le risque psychosocial émerge. Le travailleur s'épuise dans une relation devenue pathogène faute d'un soutien social suffisant. La reconnaissance doit donc être affirmée, positivement et publiquement par un ensemble de médias qui expriment le fait que la personne possède une valeur sociale.<sup>13</sup> C'est alors sa valeur propre mais aussi son appartenance à une communauté sociale que le travailleur peut identifier et appréhender. Dépendante d'un contexte d'échange social, la personne à travers*

---

<sup>12</sup> Marie-Christine Monnoyer, Nathalie Geneste, « Évolution des processus productifs dans les activités de services et souffrance au travail », Colloque EUTIC, Bruxelles, 23-25 novembre 2011, pp.14-15.

<sup>13</sup> Axel Honneth, « Invisibilité : sur l'épistémologie de la « reconnaissance », *Réseaux*, 2005, n°129-130, pp.39-57 et Axel Honneth « La théorie de la reconnaissance : une esquisse », *Revue du MAUSS*, 2004, n°23, pp.133-136.

*les principes normatifs de reconnaissance réciproque se protège de l'influence du mépris ou de l'humiliation (qui relèvent des expériences vécues de déni de reconnaissance) ou encore de l'invisibilité dont témoignerait l'absence de toute manifestation de reconnaissance ; elle accède aux capacités et aux besoins spécifiques qui la constitue en tant que personne dont le rapport à soi se constitue d'un rapport à l'autre. »<sup>14</sup>*

Le monde de l'entreprise est donc tout autant ambivalent que violent car il suppose le don et le nie en même temps. Refuser le contrat, au sens de Mauss, conduit, ici, parfois au suicide et toujours à la souffrance : « ni droit, ni intérêt » ! L'entreprise prend, elle ne reçoit pas. À la lumière de *l'Essai sur le don*, on comprend la désagrégation des liens collectifs, de l'agir ensemble, de la relation salariale parce que la triple obligation maussienne (donner, recevoir, rendre) n'est plus validée. Le donataire, l'entreprise ici, est persuadé de contracter une dette et de devenir l'obligé de son donateur, obligé à rendre par un contre-don, une reconnaissance de dette ou un déni du don : il s'abolit alors comme donataire en effaçant le don. Certaines formes actuelles de management s'attachent ainsi à dénier le don des salariés à travers leur engagement en contractualisant le contre-don (formation continue notamment qui optimise les « chances » de l'individu de voir ses compétences reconnues... par une autre entreprise (!) et précarise la position du salarié en brouillant son horizon). Il s'agit d'une forme extrêmement déstabilisante de déni d'un don qui ne semble plus être accueilli ou simplement reçu, mais pris. L'entreprise y arrive bien souvent également lorsqu'elle ne reconnaît pas la liberté à ses employés d'un engagement au-delà de ce qui est contractualisé, d'une implication, d'un investissement alors toujours jugés excessifs. Ce qu'elle dénie dès lors est à la fois la liberté du donateur au sens de Simmel<sup>15</sup> (l'employé) mais aussi la forme du don (au sens de Mauss).

Ce n'est d'ailleurs pas le propre des organisations privées capitalistes. Et Mauss en 1924 déjà affirmait que ni l'employeur ni la société, plus généralement, ne sauraient être « quittes » du seul versement des salaires. Justifier la protection sociale notamment contre le chômage et les retraites ouvrières (en 1924), l'aide aux exclus du marché du travail au XXI<sup>e</sup> siècle, relève toujours de l'incomplétude des contrats de travail et du contrat social porté par le Conseil National de la Résistance et la Sécurité Sociale française. Les hommes, employés ou non, œuvrent, peinent, créent et pour cela nul leur est besoin d'une charité blessante qui les renvoie à l'image de « l'assisté » et du mauvais pauvre. À leur don premier à la société, les politiques sociales doivent être pensées comme des contre-dons sans domination et par la mutualisation des ressources (entrepreneuriales, associatives, étatiques). La Charte de Philadelphie empruntait ces mêmes voies en 1944...

*De la troisième forme du don* ancré dans une réciprocité inconditionnelle se saisissent désormais de plus en plus et de mieux en mieux les analyses économiques sur l'environnement (réduction de polluants) ou le déploiement des services notamment à la personne (sanitaires, sociaux et médico-sociaux). Si la science économique emprunte enfin ce chemin, c'est aussi parce qu'il n'oblige pas immédiatement à lâcher l'hypothèse fondatrice et devenue mythique de la rationalité des agents. Agir pour, mais surtout avec l'autre, n'est alors en rien conditionné par la réponse de cet autre. Le don lui-même est récompense. Toutefois, cet agir sait bien que les résultats matériels comme symboliques de cette relation, voire de cette coopération, ne seront pleinement efficaces, utiles, que si les autres se comportent de la

---

<sup>14</sup> Marie-Christine Monnoyer, Nathalie Geneste, « Évolution des processus productifs dans les activités de services et souffrance au travail », Colloque EUTIC, Bruxelles, 23-25 novembre 2011, page 17.

<sup>15</sup> Christian Papilloud, *Le don de relation, Georg Simmel – Marcel Mauss*, Paris, L'Harmattan/Logiques sociales, 2003.

même façon donc s'ils apportent la réciproque. Donner pour que l'autre donne à son tour écrivait Mauss ; tel est le pari du don.

Mais ici, le lien est premier au bien. Il doit traiter avec respect les besoins perçus chez l'autre. Que peut bien dire la Nouvelle Gestion Publique de ces relations-là ? Elle qui soumet désormais les territoires, les universités, les hôpitaux, les organes de juridiction et de sécurité à des objectifs gestionnaires alors que les services à offrir sont par nature non utilitaires, difficilement quantifiables, mal prévisibles, en un mot : « inestimables ». La réciprocité n'est pas un échange d'équivalent. Elle articule le don gratuit à la reconnaissance des capacités et/ou des fragilités de l'autre. Le don est bien le partage d'un manque, d'une faiblesse, d'une vulnérabilité en somme.<sup>16</sup> Il y a ici une double appréhension, une double vigilance dans laquelle se tenir :

- celle d'un don qui ne reconnaîtrait pas autrui. N'est-ce pas là que les employés (salariés ou bénévoles) se leurrent en occultant de (re)connaître à quoi ou à qui ils donnent. La difficulté, l'illusion sont d'autant plus prégnantes dans les entreprises de services et tout particulièrement de services sociaux et médico-sociaux où la confusion devient légion. Qui du bénéficiaire des soins, du patient, du résident, de sa famille, de l'institution, de la morale ou de la pathologie et du besoin est réellement reconnu ? Or, prendre soin de la maladie et du malheur est un simple mais immense contresens qui entraîne souvent soignants, aidants, accompagnants dans... la maladie et la souffrance. En témoignent indirectement mais de plus en plus systématiquement les tableaux de bord, outils précieux et terriblement angoissants du management par la sécurité.

- celle du don de soi par estime du rapport à l'autre. Il s'agit d'encourager l'autre à reproduire l'engagement initial, à donner à son tour, y compris à un autre que soi. « Il ne suffit pas que l'autre nous fasse un don que nous accepterons, il faut aussi qu'il nous donne la possibilité de lui en faire, sous forme d'espoirs et d'idéalisations, de beautés cachées et de charmes dont il n'est pas lui-même conscient. Mais le lieu où nous déposons toutes ces choses de nous-mêmes pour les lui porter est l'horizon trouble de sa personnalité, l'empire du milieu où la croyance prévaut sur le savoir. Il faut absolument souligner qu'il ne s'agit pas ici d'illusions et de tromperies de soi, parce que l'on est optimiste ou amoureux ; mais il s'agit simplement de ce qui doit nous être donné, une part de notre prochain (...) »<sup>17</sup>.

Le donateur met de lui dans le don, en cela il se dessaisit, il se perd et alors, alors seulement, il peut aller en vérité vers l'autre, le donataire qui alors, alors seulement, peut l'accueillir en vérité. Dans l'entreprise, ou au sein de la famille, de la communauté, le partage d'expériences, la transmission des savoir-faire journaliers ou ancestraux sont de cet ordre. La parole qui circule librement - librement exprimée et librement écoutée – en témoigne.<sup>18</sup>

En 1924, Marcel Mauss, par l'*Essai sur le don*, conduisait à une « maison commune », une « maison bien couverte » par plusieurs parties mais toutes bien liées en un seul toit, « bien lacé » par un entrelacs de dons et où tous peuvent trouver abris. Cette maison est une invitation pour le XXI<sup>e</sup> siècle à la réciprocité, à une intimité et une vérité relatives alors au cœur de l'anthropologie du don comme de la culture chrétienne. Elle interpelle toute structure, privée ou publique, marchande ou non-marchande.

---

<sup>16</sup> Étienne Grieu, « Qu'as-tu fait de ton frère ? », *Semaines Sociales de France*, novembre 2011

<sup>17</sup> Christian Papilloud, *Le don de relation, Georg Simmel – Marcel Mauss*, Paris, L'Harmattan/Logiques sociales, 2003, page 40.

<sup>18</sup> Emmanuel Pic, « Une approche possible de la spiritualité de communion », décembre 2011/janvier 2012, document de travail préparatoire à *Originalité ecclésiale et fonctionnement des services diocésains, La personne, centre et sommet de toute vie sociale*, 26 et 27 janvier 2012, Chaire Jean Rodhain, Institut Catholique de Toulouse.



#### 4. Marcel Mauss, *Essai sur le don*,

*Collection Quadrige Grands Textes, PUF, 1924/2010, pp.229-233.*

« Ces faits n'éclairent pas seulement notre morale et n'aident pas seulement à diriger notre idéal ; de leur point de vue, on peut mieux analyser les faits économiques les plus généraux, et même cette analyse aide à entrevoir de meilleurs procédés de gestion applicables à nos sociétés.

À plusieurs reprises, on a vu combien toute cette économie de l'échange-don était loin de rentrer dans les cadres de l'économie, soi-disant naturelle, de l'utilitarisme. Tous ces phénomènes si considérables de la vie économique de tous ces peuples – disons, pour fixer les esprits, qu'ils sont bon représentants de la vie néolithique – et toutes ces survivances considérables de ces traditions, dans les sociétés proches de nous ou dans les usages des nôtres, échappent aux schèmes que donnent d'ordinaire les rares économistes qui ont voulu comparer les diverses économies connues. (...)

Voici une chaîne de faits bien solides :

La notion de valeur fonctionne dans ces sociétés ; des surplus très grands, absolument parlant, sont amassés ; ils sont dépensés souvent en pure perte, avec un luxe relativement énorme et qui n'a rien de mercantile ; il y a des signes de richesse, des sortes de monnaies, qui sont échangées. Mais toute cette économie très riche est encore pleine d'éléments religieux : la monnaie a encore son pouvoir magique et est encore liée au clan ou à l'individu ; les diverses activités économiques, par exemple le marché, sont imprégnées de rites et de mythes ; elles gardent un caractère cérémoniel, obligatoire, efficace ; elles sont pleines de rites et de droits. (...) Ces faits répondent ainsi à une foule de questions concernant les formes et les raisons de ce qu'on appelle si mal l'échange, le « troc », la permutatio, des choses utiles, qu'à la suite des prudents Latins, suivant eux-mêmes Aristote, une économie historique met à l'origine de la division du travail. C'est bien autre chose que de l'utile qui circule dans ces sociétés de tous genres, la plupart déjà assez éclairées. Les clans, les âges et généralement les sexes – à cause des multiples rapports auxquels les contacts donnent lieu – sont dans un état de perpétuelle effervescence économique et cette excitation est elle-même fort peu terre-à-terre ; elle est bien moins prosaïque que nos ventes et achats, que nos louages de services ou que nos jeux de Bourse.

Cependant, on peut encore aller plus loin que nous ne sommes parvenus jusqu'ici. On peut dissoudre, brasser, colorer et définir autrement les notions principales dont nous nous sommes servis. Les termes que nous avons employés : présent, cadeau, don, ne sont pas eux-mêmes tout à fait exacts. Nous n'en trouvons pas d'autres, voilà tout. Ces concepts de droit et d'économie que nous nous plaçons à opposer : liberté et obligation ; libéralité, générosité, luxe et épargne, intérêt, utilité, il serait bon de les remettre au creuset.

(...) De même que certains dons ne sont pas libres, ils ne sont pas réellement désintéressés. Ce sont déjà des contre-prestations pour la plupart, et faites même en vue non seulement de payer des services et des choses, mais aussi de maintenir une alliance profitable et qui ne peut même être refusée. (...) On voit donc où réside cette force, à la fois mystique et pratique qui soude les clans et en même temps les divise, qui divise leur travail et en même temps les contraint à l'échange. Même dans ces sociétés, l'individu et le groupe, ou plutôt le sous-groupe, se sont toujours senti le droit souverain de refuser le contrat : c'est ce qui donne un aspect de générosité à cette circulation des biens ; mais, d'autre part, ils n'avaient à ce refus,

normalement, ni droit ni intérêt ; et c'est ce qui rend ces lointaines sociétés tout de même parentes des nôtres. »

## 5. Les groupes l'esprit et l'unité

G. Dhers

Dans les années 40, plusieurs psychologues et psychanalystes, dans plusieurs pays (Argentine, Grande-Bretagne, Etats-Unis...) commencent à s'intéresser de près à ce qui se passe dans les groupes ; en France c'est René Kaës (1) qui regroupe et approfondit leurs recherches ; il veut montrer le rôle que jouent les inconscients individuels dans la formation de l'inconscient groupal. Il montre notamment le rôle du rêve, des alliances inconscientes, de processus associatifs, des personnalités dites « phoriques »<sup>19</sup>.

Parallèlement d'autres travaux sont menés dans les pays anglo-saxons notamment par C.Rogers, W.Bion, A.Maslow ou D.Winnicott, sur les conditions du développement de la personne via et dans les groupes. Leurs recherches montrent l'importance de l'écoute sans jugement, de la reformulation, de l'expression vraie des motivations profondes, de la créativité personnelle, de l'ambiance de bienveillance et respect dans les groupes, du rôle de l'animateur (et sa personnalité, son intériorité).

**L'ensemble de ces travaux est un apport déterminant pour mieux comprendre ce qui se passe dans les groupes, et notamment les points suivants :**

- certains « bons groupes » permettent le développement des personnes qui y échangent : dans cet esprit sont nés aux Etats-Unis dans les années 60 les groupes d'entraide et les groupes de soutien (les premiers sont quasiment autogérés, les seconds sont animés par des professionnels, souvent de la santé et du social), ainsi que diverses formules de groupes de paroles (plus ou moins directifs : groupes de rencontre, groupes Balint...)
- le rôle fondamental des émotions et des sentiments comme facteur de lien intersubjectif
- le rôle fondamental de l'expression libre et authentique de soi en regard d'une écoute empathique de l'autre
- le travail de lien dépend d'une dynamique de l'attention (qualité associative de l'attention entre conscient et inconscient, entre dedans et dehors)
- le rôle fondamental du jeu et de la créativité (notion d'espace potentiel)
- l'importance du cadre, conçu comme dispositif et ambiance qui sécurise les échanges tout en leur permettant d'évoluer librement (notion de fonction contenant)
- l'importance des rites, comme dispositif de médiation entre le singulier le collectif qui suppose l'oubli du singulier pour la mise en œuvre d'une forme collective de l'appartenance
- l'importance des dispositifs de méta communication, c'est-à-dire de communication sur les communications passées (l'interdisciplinarité y joue un rôle important).

**Cette recherche contemporaine sur les groupes ne vient pas par hasard bien sûr ; les guerres, les crises, la montée des concurrences, sont propices à ce genre de recherche :** les commandos militaires, les groupes sur la qualité, la créativité, et le team building dans les entreprises, et bien sûr les groupes à vocation thérapeutique, ont largement utilisé les travaux des psychanalystes et psychologues précités, car en période difficile à vivre, la nécessité de créer des coopérations plus solides se fait toujours sentir.

---

<sup>19</sup> (du grec phorein, porter, comme par exemple la figure du porte parole, du porte rêve, du porte symptôme, du porte idéal)

Mon expérience personnelle m'amène à donner aujourd'hui mon sentiment sur ces pratiques, et mon avis sur certaines des théories qui les sous-tendent. Mes recherches personnelles se sont élargies à l'étude des traditions occidentales et orientales pour comprendre ce qu'elles peuvent apporter pour la conception de nouvelles ingénieries de communication et d'animation.

Ces ingénieries qu'E.Morin (2) appelle « ingénieries du micro-social » permettront de former demain aux nouveaux métiers d'animateur - facilitateur - catalyseur – passeur de liens. Citons-le : « A la disette matérielle du Tiers Monde est reliée la disette affective et psychologique du monde dit développé... C'est le sous-développement de l'homme qui est le dénominateur commun de tous les sous-développements. Il faut poser le développement comme une notion totale et multidimensionnelle, et par là même briser les schèmes, les uns économiques, les autres culturalistes ou humanistes, qui prétendent fixer le sens et les normes du développement de l'homme. La conscience du développement appelle un développement de la conscience. Pour formuler le concept total du développement, il faut au préalable une ré-interrogation de l'homme. On peut considérer le monde comme un laboratoire du développement où à travers essais et erreurs, on peut progressivement dessiner un schéma du développement optimum. La conquête du champ micro-social (les psychosociologies, les psychologies sociales, les théories de la personnalité...) doit permettre de commencer à réfléchir sur les disciplines de déblocage des tensions, les techniques de régulation des pulsions, les techniques de développement de la coopération. Il s'agit de générer de la solidarité, c'est-à-dire de régénérer l'idée de fraternité ».

Ces nouveaux métiers sont d'autant plus indispensables que nos sociétés sont aujourd'hui acculées à une terrible crise qui touche non seulement le bien-être matériel, mais aussi, de plus en plus durement, l'équilibre mental, le développement affectif, la qualité des échanges, et donc la création de sens et de lien, le savoir-vivre ensemble, comme le montrent d'ailleurs les deux derniers rapports du médiateur de la République Jean Paul Delevoye ; « ces rapports mettent en évidence un élément de cette crise du lien qui est l'absence, au sein d'une société de l'individualité, de lieux de parole véritable, d'écoute et d'échange » dit Bernard Stephan (3).

Bien que n'étant ni théologien, ni psychologue, je vais donc m'efforcer de présenter ce nouveau type d'ingénieries où seraient combinées et articulées les pratiques nouvelles des sciences humaines et sociales avec les pratiques plurimillénaires des traditions spirituelles. Je les ai regroupées selon une typologie d'apport pour le développement des personnes et l'unité des communautés ; bien sûr les liens et les regroupements ci-dessous présentés ne constituent qu'une première approche dans ma recherche-action, et mériteraient d'être affinés et approfondis par un groupe pluridisciplinaire.

Les outils et attitudes qui facilitent l'expression de l'intériorité et la reconnaissance de la spécificité et unicité des personnes :

- Le tour de table : il permet à chacun de révéler le potentiel unique et spécifique qui est en lui, et « la capacité de voir surtout ce qu'il y a de positif dans l'autre, pour l'accueillir et valoriser comme un don de Dieu » dit Chiara Lubich (4); pour les laïcs, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme a mis en exergue cette valeur du droit égal à l'expression de soi, au développement de soi dans la société et à la contribution au développement des sociétés.
- L'expression des talents et des motivations intrinsèques : chacun porte en lui une énergie et des talents qu'il s'agit de faire fructifier (c'est très présent dans les Evangiles car Jésus n'a cessé d'encourager ceux qui se sentent exclus à se relever et à avancer « va » dit-il souvent dans ses interventions). Chacun porte en lui des motivations

intrinsèques (disent les psychologues des motivations) qui lui permettent de se développer tout en étant utiles à la société dit Amartya Sen (5), prix Nobel d'économie, qui parle des « capacités » des personnes.

- L'écoute active, avec réserve du jugement : Lytta Basset (6) a longuement développé l'attitude profonde de Jésus face à la femme adultère et à ses accusateurs, « moi, je ne juge personne » (Jn 8,15), et elle a montré le rôle profondément bénéfique que cette attitude peut avoir quand on veut faciliter le développement de l'autre. Carl Rogers (7) a montré lui aussi comment dans les groupes de parole une telle attitude d'écoute sans jugement est libératrice pour la personne et lui permet de se développer.

### **Les outils et attitudes qui facilitent l'émergence de groupes projets :**

- La libre association, le don de soi et la créativité : Elena Lasida (8) a longuement développé le rôle de co-créateur que chaque homme est ainsi appelé à jouer dans le cadre d'une économie sociale et solidaire, d'une « économie de communion », comme dit Chiara Lubich (déjà citée), qui montre que les premières communautés chrétiennes pratiquaient aussi le partage des biens matériels.

- Le repérage réciproque des affinités et complémentarités de personnes et de projets, la constitution de petits groupes où on peut parler vrai et de cœur à cœur, et les dynamiques extraordinaires de création qui peuvent en découler, car « là où deux ou trois se trouvent réunis en mon nom, je serais là » (Mt 18, 20), « que tous soient un » (Jn 15, 21), ces paroles sont vraiment centrales dans ma recherche car il semble que les plus fortes coopérations observées ont eu lieu dans des groupes où les hommes étaient animés par une foi commune. Dans les pratiques de développement local, on a observé que la force des motivations de quelques-uns, quand elles sont orientées vers le développement de la vie du territoire (qu'elle soit économique, sociale ou culturelle) trouvent très vite un écho positif dans l'environnement socio-économique et déclenchent vite l'émergence de dynamique de création d'activités nouvelles, donc de richesses et de développement.

- La constitution de groupes projets, où chacun est à sa place et joue son rôle en symbiose avec les autres, dans un esprit de solidarité comme dans certaines coopératives ou entreprises sociales (cf. l'expérience, relatée par Jacques Guil (9), de la coopérative de production de Mondragon au pays basque espagnol, où en quelques années, sous l'impulsion et la conduite d'un jeune prêtre, Don José Arizmendiarieta, l'entreprise est devenue un cluster et un groupe de dimension mondiale). Les économistes du développement local montrent que dans ce type de groupe, les personnes participent activement et de façon constructive, car « chacun sent qu'il n'a rien à perdre et tout à gagner » (Bernard Chevalier (10)). Des compétences collectives émergent et un dispositif cognitif collectif prend forme : il permet la création et le développement d'activités nouvelles. Bertrand Pecqueur (11) définit ce dispositif de la façon suivante : « ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations qui se réfèrent à un objet ou une situation commune ; il s'agit à la fois du produit et du processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique ; cette représentation est organisée autour d'un noyau central et c'est lui qui détermine à la fois l'organisation et la représentation ».

### **Les outils et attitudes qui facilitent la résolution de problèmes et le traitement des dénis :**

- « Quand donc tu vas présenter ton offrande à l'autel, si là tu te souviens que ton frère a quelque chose contre toi, laisse là ton offrande devant l'autel, et va d'abord te

réconcilier avec ton frère ; viens alors présenter ton offrande »(Mt 5, 23624) ; Thich Nhat Hanh (12) moine bouddhiste vietnamien qui anime une communauté bouddhiste dans le Centre de la France préconise aux membres de la communauté de ne pas passer le samedi sans écrire à celui qui nous a offensé ou que nous pensons avoir offensé pour lui demander un entretien d'explication, pardon et réconciliation. Bien sûr dans ce type de démarche le rôle du pardon joue un rôle central comme le montre Lytta Basset, à partir de Matthieu 18 dans son livre « Le pouvoir de pardonner. » (13)

- Le consultant américain Chrys Argyris (14) a montré comment dans les divers types d'organisation, les personnes adoptent le plus souvent une attitude de déni par rapport aux réelles causes de dysfonctionnement, lesquelles trouvent souvent leur origine dans leur propre comportement. C'est bien sûr la peur du jugement de l'autre, la concurrence exacerbée et la peur de la sanction qui créent cette psychose et empêchent le développement personnel des membres tout en diminuant l'efficacité et la créativité de l'organisation. Des groupes de communication ad hoc peuvent être mis en place pour contrecarrer ce type de phénomène. Ils utilisent bien sûr l'expression authentique, l'écoute avec réserve du jugement, le pardon... mais aussi la prise de conscience qui permet le changement.

- Le philosophe indien Sri Aurobindo (15) insiste beaucoup sur le rôle déterminant que peut représenter une attitude consciente, auto-réflexive, pour permettre la prise de conscience qui elle-même permet le changement de comportement : on est là au cœur des difficultés que représente dans la vie sociale l'épineux problème du changement de comportement. Sri Aurobindo explique dans ses nombreux ouvrages que la conscience (l'âme, la part de lumière dans l'homme, qui porte en elle le potentiel de la conscience universelle) est aussi le point commun le plus profond entre les hommes et le point qui permet de construire l'unité et de construire, donc, le monde idéal « lorsque l'homme aura élaboré non seulement un sentiment de camaraderie à l'égard de tous les hommes, mais un sentiment dominant d'unité et de communauté, lorsqu'il les percevra non seulement comme des frères (c'est un lien fragile) mais comme des parties de lui-même, lorsqu'il aura appris à vivre, non dans son sens séparatif de l'égo comme personne et comme communauté, mais comme une vaste conscience universelle, alors seulement le phénomène de la guerre, quelles que soient les armes, disparaîtra de la vie sans possibilité de retour... une fraternité plus profonde, une loi d'amour encore inconnue est le seul fondement possible et sûr d'une évolution sociale parfaite... »

Tous ces outils, qui impliquent comme on l'a vu certaines attitudes intérieures, une éthique personnelle et de groupe, interpellent aujourd'hui les hommes de toutes conditions, car tous sentent bien que l'avenir, la survie de l'humanité, se jouent peut-être à travers la connaissance et la pratique de ces outils et attitudes.

**Je voudrais toutefois également apporter un éclairage contemporain de nature spirituelle qui puisse encore enrichir et consolider cette recherche sur l'unité dans les groupes et les communautés : il s'agit de l'apport de Chiara Lubich sur la spiritualité de la communion et de l'unité (16)** (Emmanuel Pic y fait largement référence dans ses livres récents et ses interventions à l'ICT sur le personnalisme communautaire).

Pendant la seconde guerre mondiale à Trente, sous les bombardements, Chiara Lubich et quelques unes de ses amies, font l'expérience de la puissance de la lecture commune des Evangiles, de la méditation et prière collectives à partir des Evangiles, et notamment sur la Passion de Jésus Christ, Jésus crucifié et abandonné : « c'est le moment où il expérimente la séparation la plus insondable que l'on puisse imaginer, il se retrouve en quelque sorte divisé de son Père, avec lequel il est et reste pourtant un ; de cette manière, il donne à tous les hommes une unité nouvelle et plus pleine que celle qu'ils avaient perdue par le péché. Il leur

donne l'unité avec Dieu et entre eux, comme participation à son unité avec le Père et avec nous. Il est donc la clef pour comprendre et réaliser l'unité » dit Chiara Lubich.

Il s'est vite avéré que la lecture collective, la prière collective, plus le dialogue qui s'en suivait où chacun pouvait exprimer ce qu'il ressentait, et comment il vivait lui-même cet aspect des choses, constituaient des moyens très puissants pour comprendre et s'approprier le message de Jésus et le mettre en pratique. Écoutons Chiara Lubich : *« les paroles de l'Évangile que nous avons si souvent entendues, acquéraient un sens profond, une splendeur inhabituelle, comme si une lumière les éclairait toutes... on pouvait les mettre en pratique, bien plus comme elles étaient écrites avec une force divine, les personnes se sentaient poussées à les traduire en vie... c'est ainsi qu'est née dans l'Église, peut être pour la première fois, une spiritualité plus communautaire qu'individuelle... une spiritualité de l'unité »*... Les psychologues de toutes tendances affirment que les hommes ont besoin de se confirmer mutuellement dans leur être individuel au moyen de rencontres et relations authentiques, on a besoin de se sentir reconnu comme différent et d'être tel pour pouvoir être un don pour les autres. Cependant pour être un don personnel, il faut pouvoir entrer en communion, et c'est là que se situe la différence entre la communauté chrétienne, telle que Jésus l'a entendue, et les groupes psychologiques, où les individus s'associent pour un but particulier. La communauté chrétienne ne se forme pas pour des motivations extérieures, mais à cause de la nature même de l'amour qui crée la communion. Il est évident que la motivation pour la réaliser vient de l'invitation de Jésus : « Aimez-vous les uns les autres comme je vous ai aimés... que tous soient un... » (Jn15, 12 ; 17, 21). Les effets psychologiques sont extraordinaires, car chacun étant relation d'amour avec les autres se réalise, de fait, comme personne authentique.

Le Mouvement des Focolari, fort de cet Esprit de communion, et soutenu par Jean Paul II, a pu ainsi, en très peu d'années, essaimer dans 185 pays et créer une dynamique charismatique capable de relier autour d'elle des pratiquants de toutes les religions du monde ainsi que des incroyants qui ont été touchés par la force de l'exemple vécu, jusque dans les aspects économiques, puisque les Focolari, comme les premiers chrétiens, ont montré que la communion pouvait aussi inspirer un autre modèle économique, celui de l'économie de liens et de partage : des sites–villes pilotes ont été ainsi créés dans plusieurs pays (Brésil, Italie...)

**Si on regarde maintenant comment ces différents outils et attitudes interfèrent entre eux, on peut dire que :**

- Le pouvoir de la conscience et le pouvoir de l'amour sont complémentaires, car chacun peut sans doute constamment progresser dans sa façon d'aller vers l'autre, de l'accueillir, de l'écouter, de lui parler, de se relier à lui (grâce une longue suite de prises de conscience, d'échange basés sur la vérité, le non jugement et le respect, et grâce aussi à une longue suite de pardons...)
- De nouvelles pratiques de vie sociale et économique peuvent en découler, et notamment les pratiques de partage, entraide, construction collective, unité, « développement intégral pour tous et par tous » selon l'expression utilisée dans l'encyclique « *Populorum Progressio* »
- Les deux attitudes (conscience et amour) sont aussi très complémentaires si l'on veut développer l'œcuménisme, le dialogue interreligieux, le dialogue interculturel, et une recherche action pluridisciplinaire (voir à ce sujet les remarquables conférences de Marie Claude Lutrand qui ont lieu tous les ans à l'ICT).
- On peut facilement croiser les savoirs, savoir-faire et savoir-être inhérents aux deux types de démarche. La recherche-action actuellement menée par l'association ATD Quart-Monde sur « le croisement des savoirs et des pratiques », me paraît d'ailleurs aller implicitement dans ce sens, car on y trouve à la fois une inspiration d'entraide et

fraternité chrétienne, doublée d'une pratique poussée de l'échange et de la pédagogie basée sur la prise de conscience du potentiel et des attitudes individuelles dans les groupes.

Pour ma part, ma recherche-action sur l'unité et la créativité dans les petits groupes me permet aujourd'hui de préconiser le protocole d'animation suivant :

- Temps de silence propice au recueillement, méditation, prière individuelle ;
- Temps de prière et invocation collective de l'Esprit Saint,
- Tour de table sur les motivations intrinsèques (ainsi que les dons, compétences et projets qui vont inmanquablement avec) avec une éthique de communication simple : on ne coupe pas la parole à celui qui s'exprime ainsi, on l'écoute avec une attention intense et respectueuse, puis on lui pose des questions ;
- Quand le tour de table est terminé, nouveau temps de silence, recueillement, et prise de note sur les liens repérés ;
- Constitution de groupes projets sur la base des liens repérés ;
- Temps de recueillement et prière collective.

Une fois que les groupes projets ont émergé, ils s'autonomisent pour vivre leur vie, mais chaque groupe projet est alors capable et volontaire pour construire son éthique de communication sur la base des principes déjà énoncés (y compris le traitement des conflits et des dénis...), s'engage à participer à des réunions d'échange sur leurs pratiques et à travailler en réseau (le travail en réseau est la clef du développement des communautés et des territoires ; il est bien sûr largement facilité aujourd'hui par l'outil Internet).

Bien sûr le fonctionnement de tels ateliers présuppose la formation préalable d'animateurs ; ceux-ci ayant par définition un profil de facilitateur – médiateur – passeur, et donc un profil et une vocation d'unificateur (typique des personnalités phoriques déjà évoquées).

Je pense que, dans chaque diocèse, laïcs et ordonnés pourraient être formés à ces ingénieries de communication et d'animation car il existe un lien étroit entre diaconie et parole dans les Evangiles et dans l'Ancien Testament comme le montrent plusieurs articles des Cahiers de l'Atelier (17) :

- « Une des caractéristiques du comportement du Christ est sa capacité d'accueil, sa pratique constante de la non exclusion, sa présence pour les pauvres, les malades, les pécheurs, brisant souvent le carcan des conventions sociales et religieuses pour rejoindre l'autre. Il utilise pour cela successivement deux attitudes : il interroge l'autre pour savoir ce qu'il veut, et ensuite il éveille l'autre à une vie nouvelle, pour le renvoyer finalement sur son chemin, « va » dit-il souvent. Il s'agit d'une parole efficace, digne de foi, qui déclare le pardon, opère l'acte de réconciliation... et qui dit au nom de qui et de quoi elle le fait. Ainsi Pierre : « au nom de Jésus Christ, le Nazaréen, marche ! » ( Ac 3,6) (Alain Durand, dominicain, membre commission Justice et Paix, a dirigé la revue Lumière et Vie et travaillé à Economie et Humanisme).
- La parole doit rejoindre les personnes là où elles vivent , quartiers populaires, zones rurales isolées... pour y toucher les plus fragiles et les plus isolées, les écouter, puis changer leur regard (sur elles-mêmes et sur la société), les mettre en valeur et ouvrir des possibles ; « la formation des diacres dans le diocèse de Lille se fait autour de diaconie et Parole ; le diaconat est compris comme ministère du dialogue, conversation avec le monde, et vise à mettre les communautés en état d'accueillir les



« signes des temps » et de les interpréter à la lumière des Evangiles, ce qui suppose bien sûr d'être soi-même immergé le plus possible dans la vie des hommes » (Maxime Leroy, aumônier de l'ACO, prêtre et formateur au diaconat pour le diocèse de Lille)

- « Dans ces groupes, l'évocation de la Parole de Dieu crée un espace de parole particulier en raison d'un jeu d'identifications qui permettent d'évoquer sa vie, sa foi, ses espérances, son désir d'une société plus fraternelle et solidaire. Ils permettent aussi de redonner la confiance en soi, le respect de soi, l'estime de soi » (Gwennola Rimbaut).

Benoît XVI, dans sa lettre encyclique « Dieu est amour » (18), explique aussi le rôle joué par des groupes de chrétiens dans l'organisation de la diaconie « les apôtres auxquels étaient avant tout confiés la prière (Eucharistie et liturgie) et le service de la Parole, se sentirent pris de manière excessive par le service des tables ; ils décidèrent donc de se réserver le ministère principal et de créer pour l'autre tâche, tout aussi nécessaire dans l'Eglise, un groupe de sept personnes... ce devaient être des hommes « remplis d'Esprit Saint et de sagesse » (Ac 6, 1-6) ; cela signifie que le service social qu'ils devaient effectuer était tout à fait concret, mais en même temps c'était aussi sans aucun doute un service spirituel, un ministère spirituel... Ce groupe des Sept, la « diaconia » - le service de l'amour du prochain exercé d'une manière communautaire et ordonné -, était désormais instaurée dans la structure fondamentale de l'Eglise elle-même » ; dans les Actes des Apôtres, on trouve aussi cette déclaration révélatrice : « Tous ceux qui étaient devenus croyants vivaient ensemble, et ils mettaient tout en commun ; ils vendaient leurs propriétés et leurs biens pour en partager le prix entre tous selon les besoins de chacun. » (Ac 2, 44, 45).

Michel Rondet, jésuite (19), explique comment la force de l'Esprit a été donnée par Jésus à ce premier petit groupe d'hommes choisis et réunis par lui (les Apôtres) : « Comme le Père m'a envoyé, moi aussi je vous envoie ! Ayant dit cela, il souffla sur eux, et leur dit, recevez l'Esprit Saint » (Jn 20, 21-22). Le don de l'Esprit est ici confirmé au cœur de l'envoi en mission. C'est au groupe de disciples qu'il est donné pour la mission de réconciliation et de paix qui leur est confiée. C'est donc l'Eglise qui, communautairement, reçoit l'Esprit et la mission, sans qu'il soit fait de distinction entre les disciples.

Michel Rondet souligne aussi quelques points, extraits des Actes des Apôtres, qui peuvent nous montrer comment les premières communautés chrétiennes vivaient leur communion et unité de service :

- La communion fraternelle : « ils n'avaient qu'un cœur et qu'une âme ».
- L'écoute de la Parole : « ils se montraient assidus à l'enseignement des apôtres ».
- La fraction du pain et les prières : « ils partageaient le pain dans leurs maisons... »
- Le partage des biens : « entre eux tout était commun... ils partageaient selon les besoins de chacun... »
- Le témoignage : « le peuple entier les regardait avec faveur et chaque jour le Seigneur leur ajoutait de nouveaux sauvés. »

Ce mode de vie communautaire nous paraît idéal et exemplaire, mais ne montre-t-il pas la force que peut révéler une même foi, vécue dans l'unité au plus près des besoins des hommes, pour les servir et les faire grandir ? Ne montre-t-il pas la force contagieuse que crée une communauté d'hommes qui vit dans l'Esprit de Jésus et qui agit guidée par cet Esprit ? N'indique-t-il pas des pistes concrètes pour incarner cette spiritualité d'unité et de communion dont parlait Chiara Lubich ?

Jean Claude Guillebaud (20) a expliqué récemment comment ce type de pratique l'avait impressionné et l'avait amené à s'interroger sur le rôle d'une institution comme l'Eglise : comment une aussi grande institution peut-elle évoluer dans le temps en gardant ses valeurs, sa vocation, son service, tout en vivant dans le monde et en s'adaptant à ses changements, c'est-à-dire en faisant preuve de créativité dans son fonctionnement et son service ?

Michel Rondet répond à ces questions en disant : « *Dans l'Esprit, l'Eglise ne peut se vouloir que communion de communautés, c'est-à-dire que sa vocation est de rassembler dans une même foi et une même mission des communautés locales qui ont chacune une physionomie propre. Cette diversité est à respecter car elle est condition et fruit d'une véritable inculturation de l'Evangile dans un terreau humain. Les différences peuvent alors être vécues comme un enrichissement mutuel et non plus comme un obstacle à la communion. L'Eglise, ce sont les communautés de base d'Amérique latine, mais ce sont aussi les grands rassemblements autour du pape et les groupes de prière et de partage disséminés un peu partout... A une époque où, face au sécularisme ambiant, bien des groupes, religieux ou autres, sont tentés de se replier sur un communautarisme identitaire, l'Eglise catholique a un témoignage important à donner : celui d'une communauté aux multiples visages, unie dans une libre communion où chacun peut se sentir respecté et responsable. Encore faut-il que l'Eglise soit vraiment ce qu'elle prétend proposer au monde : une communion de communautés. Toutes les études sur l'avenir de l'Eglise soulignent que le renouveau ne pourra venir que de petites communautés fraternelles qui rendront visibles le témoignage de l'Evangile ».*

Le cardinal Ratzinger (21) lors d'un long échange avec le philosophe Jürgen Habermas a apporté, me semble-t-il, un point fondamental à ce débat qui est celui de l'ouverture de l'Eglise aux autres cultures et aux autres approches spirituelles « il est important de consentir à une écoute, à une forme de corrélation véritable également avec les autres cultures ; il est important de les intégrer dans une tentative de corrélation polyphonique où elles s'ouvriront elles-mêmes à la complémentarité essentielle entre raison et foi ; ainsi pourrait naître un processus de purification où en fin de compte les valeurs et les normes, connues ou intuitionnées d'une manière ou d'une autre par tous les hommes, gagneront une nouvelle force de rayonnement. Ce qui maintient ensemble le monde retrouvera de la sorte une vigueur nouvelle ».

En conclusion, je dirai qu'une recherche action pluridisciplinaire sur les groupes qui vivent une foi commune permettrait peut-être de dégager des enseignements précis et précieux sur la manière pour tous les hommes de vivre l'unité, de préserver leurs biens communs, et de construire un monde vraiment humain c'est-à-dire un monde divin ; la chaire Jean Rodhain puisse-t-elle contribuer à cette recherche !

#### Bibliographie :

(1) René Kaës :

- Les théories psychanalytiques du groupe ; PUF, 1999
- L'appareil psychique groupal ; Dunod, 2004

(2) Edgar Morin : Introduction à une politique de l'homme ; Seuil, 1999

(3) Les Cahiers de l'Atelier n°530, Juillet-Septembre 2011

(4) Chiara Lubich : Pensées et spiritualité ; Nouvelle cité, 2003

(5) Amartya Sen : Un nouveau modèle économique ; Odile Jacob, 2000

(6) Lytta Basset : « Moi je ne juge personne... » l'Evangile au-dessus de la morale ; Albin Michel, 2003

(7) Carl Rogers : Les groupes de rencontre ; Dunod, 1973

- (8) Elena Lasida : Le goût de l'autre ; la crise, une chance pour repenser le lien ; Albin Michel, 2011
- (9) Jacques Gouil : réapprendre à coopérer
- (10) Bernard Chevalier : Planification par projets et organisation des territoires ; L'Harmattan, 1999
- (11) Bernard Pecqueur : Economie de proximité ; Hermès, 2004
- (12) Thich Nath Hanh : La plénitude de l'instant ; des moyens clairs pour se réconcilier avec soi-même et avec l'autre ; Marabout, 2008
- (13) Lytta Basset : Le pouvoir de pardonner ; Albin Michel, 1999
- (14) Chrys Argyris : Savoir pour agir ; Inter- éditions, 1995
- (15) Sri Aurobindo : Le cycle humain : psychologie du développement social ; Buchet Chastel, 1995
- (16) Chiara Lubich : Pensées et spiritualité ; Nouvelle cité, 2003
- (17) Cahiers de l'Atelier : n°530 de Juillet-Septembre 2011
- (18) Benoît XVI : Lettre encyclique « Deus Caritas Est » , Editions de l'Emmanuel, 2006
- (19) Michel Rondet : L'Esprit, espérance d'une Eglise en crise ; Bayard, 2011
- (20) Jean Claude Guillebaud : Comment je suis redevenu Chrétien ; Albin Michel, 2009
- (21) Joseph Ratzinger et Jürgen Habermas : Raison et religion ; la dialectique de la sécularisation ; Salvator, 2010

Paradoxe de l'esprit humain : créé, fini, il n'est pas seulement doublé d'une nature ; il est lui-même nature. Avant d'être esprit pensant, il est nature spirituelle. Dualité irrésoluble, autant qu'union indissoluble. Image de Dieu, mais tiré du néant. Avant donc d'aimer Dieu, et pour pouvoir l'aimer, il désire. Fait pour Dieu, l'esprit est attiré par lui. Dieu seul n'est qu'Amour sans désir, parce que Dieu n'a point de nature qui s'impose à lui (1) : pur Être, Acte pur, il est aussi pur Amour.

L'esprit est donc désir de Dieu. Tout le problème de la vie spirituelle sera de libérer ce désir, puis de le transformer : conversion radicale, *μετάνοια* sans laquelle il n'est point d'entrée dans le Royaume... Mais tel n'est point notre sujet. Ce qu'il nous faut seulement observer ici, c'est que le désir naturel est déjà tout autre chose que ce « désir biologique » sous les traits duquel il arrive qu'on le représente.

L'esprit, en effet, ne désire pas Dieu comme l'animal désire sa proie. Il le désire comme un don. Il ne cherche point à posséder un objet infini : il veut la communication libre et gratuite d'un Être personnel. Si donc, par impossible, il pouvait prendre son bien suprême, du coup, ce ne serait plus là son bien. Veut-on parler encore d'exigence ? En ce cas, l'on devra dire que l'unique exigence de l'esprit, c'est ici de ne rien exiger (2). Il exige que Dieu soit libre dans son offre, comme il exige d'être libre lui-même (en un tout autre sens) dans l'acceptation de cette offre. Il ne veut pas plus d'un

(1) Cf. Maurice BLONDEL, *L'Action* (1936), t. 1, p. 163 et 164.

(2) Cf. Joseph VIALATOUX, *Raison naturelle et religion surnaturelle*, dans la *Revue Apologétique*, t. 51 (1930), p. 269 : « L'appétit du surnaturel, loin d'exiger son objet, exige au contraire que son objet ne soit point exigible. »

bonheur qu'il prendrait, que d'un bonheur qu'il n'aurait qu'à recevoir.

Ainsi, la gratuité absolue du don divin apparaît aussi bien comme une requête de la créature pour elle-même que pour la grandeur de son Dieu.

Vérité certaine, mais que souvent l'on interprète mal. Est-ce à dire que le désir de Dieu ne soit en nous qu'une « velléité » ? On le conclut du fait qu'il est nécessairement inefficace, et qu'il se veut tel. Mais l'expression de « désir inefficace » est équivoque, et la notion de « velléité » est inconsistante. Contre une façon courante de les entendre l'une et l'autre, maintenons que le désir de Dieu est absolu (1). Le plus absolu de tous les désirs. Désirer la communication divine comme un libre don, comme une initiative gratuite, c'est bien la désirer d'un désir par lui-même inefficace, mais ce n'est pas pour autant, ainsi qu'on le dit parfois, n'en avoir qu'un désir platonique, conditionnel ou conditionné.

Certes, comme on vient de le voir, il serait contradictoire d'exprimer un tel désir — désir du don comme don — par le terme d'*exigence*. Ce serait concevoir à son sujet l'idée d'une requête, d'une revendication. Or — sans même entrer ici dans la question de droit, mais du seul point de vue de l'analyse phénoménologique — lui prêter un tel caractère serait le prendre à contre-sens. Il en est aux antipodes. Il est essentiellement humble — d'une humilité ontologique — plaçant l'esprit dans une attitude d'attente. Le « moi qui aspire » n'est pas un moi qui réclame. — Mais il ne serait pas moins faux, en revanche, d'en faire une simple velléité. Ce n'est pas parce que l'objet du désir est plus haut, plus difficile, plus exquis, qu'il est moins absolument désiré. Que serait-ce, d'ailleurs, qu'une velléité dans l'être même ? Comprendons que nous avons affaire à un cas unique, où le paradoxe est signe nécessaire de vérité. L'esprit désire non seulement Dieu lui-même, mais Dieu tel qu'il ne peut pas ne pas être, Dieu se donnant librement, dans l'initiative de son pur amour. Reprenant en un sens nouveau le mot d'*exigence*, disons que, loin d'être une exigence moindre, c'est là une exigence de plus.

(1) « Le maximum absolu de tout désir rationnel », dit Nicolas DE CUSE, *La vision de Dieu*, trad. Vansteenberghe, p. 17.

## 7. Pour une théologie de l'Église servante.

Philippe Molac

Dans un premier temps, la perspective du service au sein du Mystère de l'Église trouve sa source dans le caractère sponsal de Celle-ci. Pour cela il est important de relire Ep 5, 21-27.32 :

« <sup>21</sup> Vous qui craignez le Christ, soumettez-vous les uns aux autres ; <sup>22</sup> femmes, soyez soumises à vos maris comme au Seigneur. <sup>23</sup> Car le mari est chef de la femme, tout comme le Christ est le chef de l'Église, lui le Sauveur de son corps. <sup>24</sup> Mais comme l'Église est soumise au Christ, que les femmes soient soumises en tout à leurs maris. <sup>25</sup> Maris, aimez vos femmes comme le Christ a aimé l'Église et s'est livré pour elle ; <sup>26</sup> et il a voulu ainsi la rendre sainte en la purifiant avec l'eau qui lave et cela par la Parole ; <sup>27</sup> et il a voulu se la présenter à lui-même splendide, sans tache, ni ride, ni aucun défaut ; il a voulu son Église sainte et irréprochable [...] <sup>32</sup> Ce mystère est grand : je déclare qu'il concerne le Christ et l'Église ».

Il n'est pas question ici de revenir sur l'enracinement culturel de Paul qui mériterait un développement, étant donné les écarts évidents avec notre époque quant au statut de la condition féminine<sup>20</sup>. Le plus fondamental est l'analogie que l'apôtre pose entre le mariage et le lien intrinsèque entre le Christ et l'Église. Il est donc question d'une Alliance. Cette Alliance scellée dans le Mystère de la Pâque : mort et Résurrection, trouve son accomplissement dans le déploiement du signe qu'est l'Église pour notre monde. Comme l'ont dit les Pères du Concile de Vatican II : « L'Église étant dans le Christ, en quelque sorte (*veluti*), le sacrement, c'est-à-dire à la fois le signe et le moyen de l'union intime avec Dieu et de l'unité de tout le genre humain »<sup>21</sup>.

Il est donc nécessaire de nous attarder un peu sur la signification de cette Alliance. Elle est principalement *Nouvelle* et *Eternelle*. Ce sont les paroles de la prière consécatoire : « Ceci est le sang de l'Alliance Nouvelle et Eternelle, qui sera versée pour vous et pour la multitude en rémission des péchés »<sup>22</sup>. Deux adjectifs qui ont du poids : Nouvelle et Eternelle. Eternelle pour signifier que l'acte du Christ est définitif et qu'il se réalise une fois pour toutes<sup>23</sup> comme récapitulation d'un seul dessein divin : l'ouverture au don miséricordieux de la participation de toute créature à la communion trinitaire. Nouvelle présuppose donc une

---

<sup>20</sup> De toute manière dans le contexte historique de l'époque, la nouveauté d'une telle parole était plus du côté des hommes que du côté des femmes. Celles-ci étaient habituées à cette disposition de soumission, alors que demander la fidélité conjugale aux maris relevait d'une quasi révolution.

<sup>21</sup> CONSTITUTION DOGMATIQUE « LUMEN GENTIUM », n° 1, Editions du Centurion, Paris, 1967, p. 13.

<sup>22</sup> En Mt 26, 28 : « car ceci est mon sang, le sang de l'Alliance versé pour la multitude, pour le pardon des péchés » ; Mc 14, 24 : « Ceci est le sang de l'Alliance versé pour la multitude » ; Lc 22, 20 : « Cette coupe est la nouvelle Alliance en mon sang versé pour vous » ; 1 Co 11, 25 : « Cette coupe est la nouvelle Alliance en mon sang ». La note de la nouveauté n'est réellement présente qu'en Luc et Paul, celle de l'éternité doit être comprise avec le développement présent aussi en Luc et Paul, de l'attente de la Venue du Seigneur. Il s'agit là de la perspective eschatologique

<sup>23</sup> Il s'agit là du *ephapax* grec, cf. He 9, 12.

Alliance antécédente : l'Eglise doit toujours vivre sa vocation comme étant greffée sur le premier Israël. Dans ce mystère nous devons percevoir en même temps continuité et rupture<sup>24</sup>.

Qu'est ce qui fonde en définitive l'existence même d'Israël ? L'appel de Dieu à constituer un peuple. Cet appel *qahal* en hébreu est devenu dans la traduction des LXX : *ecclesia*. La forme verbale manifeste un passif : ce peuple se reçoit de Dieu, il est convoqué. Si la latin n'avait pas translittéré le grec, nous aurions pu avoir : « la Voie<sup>25</sup> » de *vocare*. Finalement cette idée de la Voie de Dieu serait un bon synonyme. Comme Jean-Baptiste, l'Eglise est bien celle qui désigne le Christ, elle ne peut JAMAIS s'y substituer – tentation bien récurrente au cours de son histoire – elle est juste cette isotopie entre le Prophète et l'Epouse [Jn 3, 22-30]. Jean-Baptiste<sup>26</sup> est la pré-figure de la figure à venir, sans cesse en enfantement [Rm 8, 18-25].

L'Eglise est donc appelée par Dieu au service de l'unité du genre humain. Dans son message de Bethléem le 5 janvier 1964, Paul VI avait insisté sur cette capacité de l'Eglise à être à l'écoute de tous les hommes et femmes de bonne volonté<sup>27</sup>. Dans sa première encyclique *Ecclesiam Suam*, il a déployé une vision ecclésiologique reprenant à nouveaux frais ce dont Pie XII, dans l'encyclique *Mystici Corporis* avait posé quelques jalons. En effet, reprendre la théologie du Corps Mystique avait été un tournant : il s'agissait de considérer non plus l'Eglise comme une structure sociétale de type pyramidale – modèle plus canonique que théologique – mais de revenir à l'essence spirituelle de l'Eglise avec l'analogie paulinienne du corps, où le Christ tête innerve tous ceux et celles qui explicitement ou implicitement (cela était peut-être moins marqué chez Pie XII) adhèrent à son message. Paul VI pousse plus loin la perspective :

*« Un premier cercle, le plus large, groupe sans doute tous les hommes : les hommes de bonne volonté, ceux qui n'ont pas d'autre règle que la conscience, qui ne croient pas, comme ils le professent. Il existe un second cercle concentrique, mais plus restreint, encore qu'il soit immense : c'est le cercle de tous ceux qui croient à la transcendance d'un seul Dieu, tous les enfants de la première révélation faite à Abraham. Puis il y a le cercle de tous ceux qui ont entendu l'appel du Christ et qui le reconnaissent comme Dieu. Et à l'intérieur du cercle des chrétiens, il y a aussi des cercles... »<sup>28</sup>.*

Nous avons donc pu mieux saisir comment aborder maintenant la dimension de service dans l'Eglise. Car **l'Eglise n'est aucunement tournée vers elle, car elle n'a d'autre signification et finalité que de se recevoir de Dieu (*ejk qeou'*), d'être en Dieu (*ejn Qewl*), et de conduire à Dieu (*ei''' Qeovn*).**

Elle est donc doublement servante : de Dieu et de l'unité du genre humain. Non des hommes, car ce serait alors faire de l'Eglise une sorte d'hypostase déconnectée de l'humanité.

---

<sup>24</sup> Il ne faut pas ici se méprendre. Il est absolument nécessaire de tenir à la fois continuité et rupture. Il est hors de question d'imaginer une quelconque reprise marcionite. Si il y a bien nouveauté dans l'économie du salut apportée dans le Christ et de ce fait une sorte de rupture indépassable, cette économie nouvelle ne peut faire fi de l'économie juive qui la prépare et d'une certaine manière la soutient. Nous devons toujours garder ferme cette théologie de l'élection qui permet de poser ce lien fort entre le Premier Israël et le Nouvel Israël. En cela Rm 11 reste le fondement de ce mystère d'Israël.

<sup>25</sup> C'est d'ailleurs l'appellation donnée aux tous premiers temps de ceux qui adhèrent au kérygme de la Pentecôte : cf. Ac 9, 1-2 : « Saul ne respirant toujours que menaces et meurtres contre les disciples du Seigneur, alla demander au Grand Prêtre des lettres pour les synagogues de Damas. S'il trouvait là des adeptes de la Voie, hommes ou femmes, il les amènerait enchaînés à Jérusalem ».

<sup>26</sup> URS VON BALTHASAR H., *La Gloire et la Croix*, « Théologie », III/2, Desclée de Brouwer, Paris, 1990, p. 37-48.

<sup>27</sup> PAUL VI, *Discours de Bethléem*, 5 janvier 1964, in *Documentation Catholique*, 1964, col. 178-182. Nous rappelons que ce discours est donné quelques instants avant la rencontre historique avec le patriarche de Constantinople, Athénagoras 1<sup>er</sup>.

<sup>28</sup> GUITTON J., *Dialogues avec Paul VI*, Fayard, Paris, 1967, p. 206.

Elle est justement au milieu des hommes, et à ce titre elle sert l'unité de ce qui est créé par Dieu. Une unité dont le combat eschatologique pour la paix en est sans doute l'aspect le plus éminent. Il faudrait articuler cela avec l'encyclique du Bienheureux Jean XXIII, *Pacem in Terris* ; et bien évidemment la Constitution Pastorale du Concile de Vatican II *Gaudium et Spes*, particulièrement le n° 78<sup>29</sup>. De ce fait, dans ces lignes théologiques de l'Alliance, du Corps mystique et du Service, il y a toujours donc une réelle difficulté pour ne pas dire un risque de classer « en dedans » et « en dehors » de l'Eglise. Si cela paraît plus évident d'un strict point de vue canonique, nous voyons donc que d'un point de vue plus fondamental, les « limites » sont plus indéterminées<sup>30</sup>.

Ce caractère de l'Eglise servante est particulièrement souligné, dans la dimension diaconale et dans la dimension religieuse. Si la première dimension paraît plus claire, la seconde pourrait étonner. Et pourtant la vie religieuse n'est-elle pas le signe du service dans la vie donnée par les vœux de pauvreté, chasteté, obéissance, du combat spirituel<sup>31</sup> ; c'est-à-dire qu'il y a là comme un chemin particulier à vivre ce temps du désert expérimenté par le Christ lui-même : « Aussitôt l'Esprit pousse Jésus au désert. Durant quarante jours, il fut tenté par Satan. Il était avec les bêtes sauvages et les anges le servaient » [Mc 1, 12-13]. Très tôt dans l'histoire de l'Eglise, le moine veut participer à ce combat même du Christ. Ainsi encore aujourd'hui est-il (ou est-elle) signe de ce combat eschatologique dont il était question plus tôt. La vie religieuse signifie ce service fondamental et quelque part « caché », un peu comme les trente années du Christ à Nazareth.

En ce qui concerne la dimension de « diaconie », il est heureux qu'elle ait été remise à l'honneur dans le signe visible de l'ordination diaconale<sup>32</sup>, non plus comme étape vers le ministère sacerdotal, mais comme un ministère à part entière, renouvelant ainsi avec la plus haute tradition de l'histoire de l'Eglise<sup>33</sup>. Le diacre apporte donc visiblement la matérialité de l'exercice diaconal de l'Eglise. Dans la distinction réelle entre ministère sacerdotal et ministère diaconal, il est cependant nécessaire de souligner l'unité du sacrement de l'ordre. Où est-elle si ce n'est alors *in Christo servo*. Il serait bénéfique que l'ensemble des ministères et des missions confiés dans l'Eglise s'approprie profondément cette dimension diaconale inhérente donc à la nature de cette même Eglise.

C'est à ce stade qu'il convient d'articuler la théologie mariale<sup>34</sup>. Si après de nombreux débats, les Pères conciliaires ont expressément choisi de l'insérer dans la constitution dogmatique sur l'Eglise, c'est certainement pour montrer que Marie est d'abord modèle de serviteur : « Il s'est penché sur son humble servante » [Lc 1, 48]. Marie est avant tout Servante :

- Elle se met au service de Dieu pour accueillir le Verbe : maternité divine ; comme l'Eglise est la matrice pour l'engendrement baptismal.
- Elle se met au service de Dieu pour chanter ses merveilles : Magnificat ; comme l'Eglise est dans la liturgie servante des mystères divins.
- Elle se met au service de Dieu dans la Vérité de l'humilité : Oui éternel ; comme l'Eglise est à l'écoute des cris du monde et servante de l'unité du genre humain, sans cesse menacée par les forces du mal.

<sup>29</sup> CONSTITUTION PASTORALE « GAUDIUM ET SPES », n° 78, Editions du Centurion, Paris, 1967, p. 325-326.

<sup>30</sup> FAMEREE J., « Les limites de l'Eglise », in *L'Eglise à la croisée des chemins*, sous la direction de DEBERGE P., Cerf, Paris, 2002, p. 138-151.

<sup>31</sup> CONSTITUTION DOGMATIQUE « LUMEN GENTIUM », Chapitre 6, *op. cit.*, p. 87-92.

<sup>32</sup> *Idem*, n° 29, p 63-64.

<sup>33</sup> Cf. par exemple IGNACE D'ANTIOCHE, *Lettres*, Sources Chrétiennes n° 10<sup>bis</sup>, Cerf, Paris, édition 1998 qui est la réimpression de la quatrième édition.

<sup>34</sup> CONSTITUTION DOGMATIQUE « LUMEN GENTIUM », Chapitre 8, *op. cit.*, p. 102-116.



A-t-on suffisamment pensé que la femme présentée dans le chapitre 12 de l'Apocalypse était d'abord l'Eglise [Ap 12, 1-6] : l'Epouse du Seigneur qui combat le dragon. Une image pour signifier le combat eschatologique dont l'enfantement durera jusqu'à la fin des temps ?

Nous sommes conscients que nous n'avons pas apporté de questions particulièrement concrètes, mais nous avons voulu donner des éléments fondamentaux sur lesquels asseoir une pratique qui tienne compte d'abord de la manière d'habiter en nous et entre nous ce mystère de communion. Les applications concrètes, nous l'espérons, viendront s'éclairer à partir de ces fondements<sup>35</sup>.

## **8. Quelques réflexions à propos de l'autorité et de l'obéissance.**

*(Pour une pratique dans les services diocésains)*

*J.Y.Perrouin*

Dans les réponses au questionnaire proposé par la Chaire Jean Rodhain, l'une d'elles à la rubrique du §6-1(portant sur les compétences principales que doit avoir le ou les responsables du service) indique, entre autres, parmi ces compétences : « la capacité de décider, d'en référer à l'autorité ecclésiale... » Décider et en référer à la hiérarchie sont effectivement des qualités que l'on est en droit d'attendre d'un responsable quel qu'il soit, civil, militaire, laïc, clerc, pour la bonne gestion des responsabilités qui lui sont confiées. Mais s'agissant de l'Eglise et plus particulièrement de notre église diocésaine et de son fonctionnement, la référence explicite à l'autorité ecclésiale est signifiante. Dans le cadre de la démarche entreprise pour une optimisation de la gestion des services diocésains, elle invite à se demander ce qu'il faut entendre ou ce qui est entendu par autorité ecclésiale ? On pense tout de suite à l'aspect hiérarchique, mais est-ce la seule réponse possible ? Ou, si du moins c'est la première qui vient à l'esprit, elle suscite tout de suite une autre question, celle du comment s'exerce cette autorité ? Que signifie donc ce mot ? L'étymologie nous dit qu'il vient du mot latin *augere*, faire grandir, faire croître et tout d'abord donner naissance. Il ne s'agit donc pas exclusivement de cet exercice de l'autorité tel que le sens commun l'entend, à savoir une prise de décision suivie de son exécution par un exécutant qui obéit.

Le mot autorité peut s'appliquer aussi à une parole, une œuvre de création, ou une œuvre scientifique dont on dit qu'elles « font autorité », c'est-à-dire qui font naître à ... qui favorisent un nouvel engendrement. Les Evangiles ne disent-ils pas de l'enseignement de Jésus dans les synagogues qu'il parlait avec autorité. Toutefois la prise de décision et son exécution n'en sont pas moins l'apanage de l'exercice de l'autorité, qui dans ce cas a aussi vocation à faire grandir, encourager, susciter l'initiative...

Dans un article paru dans un Cahier de la revue « croire » de septembre-octobre 2011 consacré à l'autorité, Paul Valadier, Jésuite, met en garde contre ce qu'il appelle les pathologies de l'exercice de l'autorité : « pathologies liées à toute forme d'autorité : abus d'autorité, cléralisme captateur des pouvoirs, mépris des subordonnés, ou à l'inverse crispations et impatience, révoltes et marginalisation (...) »<sup>36</sup> De telles déviations non seulement portent atteinte à la dignité des personnes, mais aussi, dans la mesure où elles sont pp 22-24 un contre-témoignage, compromettent l'évangélisation. Pour prévenir ces dérives toujours possibles, Paul Valadier rappelle que les « autorités de l'Eglise sont en effet toutes

---

<sup>35</sup> Cf. « Les Laïcs en mission pastorale », Actes du colloque de l'IERP, 4-5 décembre 2009, *Esprit et Vie*, Hors-série n° 2, Cerf, Paris, Novembre 2010.

<sup>36</sup> Paul Valadier, « En Eglise, quelle obéissance ? Une autorité partagée. » in *L'autorité, un moteur de croissance, Les Cahiers CROIRE*, n°277, septembre-octobre 2011, pp.22-27.

subordonnées à une seule Autorité, celle de Dieu et de son Christ reconnue dans l'Esprit... »<sup>37</sup> et il poursuit ; « cet Esprit qui nous abreuve (...) quand nous nous mettons à l'école du Christ (...) quand nous nous risquons à mettre nos pas dans les siens, par exemple dans les services multiformes que nous pouvons rendre à autrui (...) »<sup>38</sup>. Rappelant les pathologies de l'autorité évoquées plus haut, l'auteur « appelle donc à une vigilance permanente ceux qui exercent l'autorité. Ils doivent s'interroger sur leurs motivations. Exercent-ils leur autorité pour faire croître ou plus ou moins subtilement pour s'imposer et par la même pour écraser ou mutiler... »<sup>39</sup>

Paul Valadier poursuit sa réflexion sur l'autorité en écrivant : « il faut avoir une vue large des autorités dans l'Eglise. Une focalisation excessive identifie immédiatement l'autorité à la hiérarchie, pape, évêques, clercs. Certes cette structuration est essentielle mais toujours seconde, car la hiérarchie n'a de finalité que de nous mettre devant le Christ (...) Une telle autorité a toujours à s'effacer devant Celui au nom duquel elle intervient, guide, instruit, nourrit la vie des croyants. »<sup>40</sup> Au nom de cette large vision des autorités dans l'Eglise, il conclut ; « que nous sommes aussi chacun de nous pour les autres des « autorités » dans la mesure où nous nous aidons à la vie chrétienne, où nous nous portons mutuellement... »<sup>41</sup>

Que l'autorité se manifeste comme une référence ou qu'elle se manifeste dans l'exercice hiérarchique, elle a toujours la même finalité, faire grandir, donner naissance... S'agissant de l'autorité hiérarchique, elle suppose pour son exercice l'intervention concomitante de deux acteurs, le détenteur de l'autorité, du pouvoir, et l'exécutant celui qui obéit. Qu'en est-il donc maintenant de l'obéissance ? A propos de celle-ci, une consultante en sociologie d'entreprise<sup>42</sup> avait noté que « les pratiques du concept d'obéissance étaient plus fortes dans le monde des clercs que dans celui des laïcs... » Quoi qu'il en soit l'obéissance peut prendre plusieurs formes, à commencer par celle d'une caricature, ou au moins celle d'une obéissance mal comprise. C'est un peu ce qu'un texte célèbre dans l'Armée française exprime en disant ; « il importe que tout supérieur obtienne de ses subordonnés une obéissance entière et sans murmure... » Sans murmure, cela sonne un peu comme le « sans dot » d'Harpagon ! Ainsi comprise, l'obéissance ouvre la porte à toutes les dérives autoritaires. Non l'obéissance, ce n'est pas cela ! Ecoutons plutôt ce qu'en dit Françoise Le Corre dans son livre « Les jardins oubliés de l'obéissance »<sup>43</sup>. « Pour que l'obéissance ne soit pas une contrainte, il faut qu'il y ait un jardin (...) quelque chose nous attend dans l'obéissance, quelque chose nous est promis (...) »<sup>44</sup>. Le jardin c'est « le pour quoi » de l'obéissance. Or, ce qui se traduisait pour l'enfant par le fameux « obéis, tu comprendras plus tard ! » n'est plus de mise pour les adultes. Le « pour quoi » doit être dit parce que l'obéissance est « une invitation à être associé (...) »<sup>45</sup>, ce qui suppose la confiance qui ne peut naître que de la vérité exprimée, dénonçant du même coup la « langue de bois » !

L'obéissance est bien une invitation à être associé, mais associé à quoi ? à un projet, il faut donc faire connaître ce projet et, s'il est à plus ou moins long terme, encore faut-il l'actualiser autant que nécessaire. L'obéissance résulte d'une relation entre celui qui ordonne,

---

<sup>37</sup> Paul Valadier, « En Eglise, quelle obéissance ? Une autorité partagée. », *Op. cit.*

<sup>38</sup> *Op. cit.*

<sup>39</sup> *Op. cit.*

<sup>40</sup> *Op. cit.*

<sup>41</sup> *Op. cit.*

<sup>42</sup> Marie-Christine d'Onofrio, groupe de travail, Chaire Jean Rodhain, Institut Catholique de Toulouse.

<sup>43</sup> Françoise Le Corre, *Les jardins oubliés de l'obéissance*, Bayard éditeur, collection Christus, Montrouge, avril 2010.

<sup>44</sup> Françoise Le Corre, *Les jardins oubliés de l'obéissance*, *Op. cit.*

<sup>45</sup> *Op. cit.*

qui demande obéissance et celui qui obéit. Mais ce n'est pas une relation à sens unique, c'est-à-dire à sens descendant. Il faut qu'il y est un sens remontant, un échange, une écoute.

L'obéissance est aussi patience. Patience partagée par les deux acteurs concernés par l'obéissance pour attendre que mûrisse le projet qui est devenu leur « jardin ». L'écoute, la tolérance, sont une forme d'obéissance, « en admettant que l'autre a ses raisons. » Selon la belle expression de F. Le Corre, « c'est une obéissance de l'altérité, la pensée d'un autre, la pensée autre (...) L'obéissance suppose que le maître (celui qui exerce l'autorité) soit lui aussi obéissant, à sa hiérarchie, s'il en a une, à l'autre, en tout cas à Dieu ! »<sup>46</sup> Il faut donc que celui qui demande obéissance fasse aussi l'expérience de l'obéissance. Ainsi comprise l'obéissance va féconder l'autorité et réciproquement. Les deux acteurs vont se faire grandir l'un l'autre et avec eux l'évangélisation.

## **9. A propos de l'obéissance selon Paul :**

*Eléments d'ordre linguistique et sémantique sur l'expression de l'obéissance dans les textes bibliques, et mise en évidence du cas particulier des épîtres pauliniennes.*

*J.M. Fehrenbach*

### ***Introduction :***

Dans ses lettres considérées comme authentiquement pauliniennes, il apparaît que Paul est vigoureusement attaché à l'annonce d'une éthique de la responsabilité et du discernement. Or, dans les mêmes lettres, apparaissent dans nos traductions, et avec une fréquence non négligeable, les mots « obéissance » et « obéir ». On pourrait en déduire que l'obéissance constitue un axe fort de l'enseignement de Paul. Y aurait-il contradiction entre deux aspects de l'enseignement de Paul ? De quelle obéissance Paul veut-il nous parler ? La question mérite d'être étudiée à partir du texte grec des épîtres, car une lecture attentive du texte montre que Paul recourt à une grande variété de mots là où nos traductions se limitent aux mots « obéissance » ou « obéir ». Une recherche sémantique est donc indispensable pour éclaircir la pensée de Paul sur ce point.

Avant de s'intéresser plus particulièrement à l'usage que fait Paul des mots exprimant l'obéissance, il convient de faire une brève excursion dans les textes de l'Ancien Testament, en portant attention à la manière dont sont traduits en grec de la Septante et en latin de la Vulgate les mots de l'hébreu exprimant l'obéissance.

Puis nous examinerons les expressions employées par Paul, en veillant à leur contexte sémantique, avant de jeter un coup d'œil sur les expressions employées par les synoptiques et par d'autres auteurs du Nouveau Testament.

Il nous sera alors possible de tenter d'éclaircir quel sens probable Paul donne aux mots qu'il emploie et de dire aussi, à partir des textes, quelque chose du type de relation qu'il paraît envisager entre les communautés et ceux qui y exercent des responsabilités particulières.

### ***L'hébreu shama' et sa traduction :***

---

<sup>46</sup> *Op. cit.*

Le verbe *shama'* est employé plus de 1100 fois dans le texte hébreu. Il recouvre un large champ sémantique. Il signifie principalement : entendre, écouter, obéir.

Il est intéressant de noter comment ce verbe est traduit dans la Septante ou par Jérôme :

La traduction la plus courante de la Septante en est *'akouô*, qui peut se traduire selon les cas par : entendre, prêter l'oreille, écouter, et par extension, dans certains cas : obéir à quelqu'un.

Mais d'autres mots sont parfois employés pour traduire le verbe hébreu, pour des formes positives ou négatives du verbe :

*'upakouô* qui, en fonction des contextes, se traduit par : prêter l'oreille, écouter attentivement, répondre à une invitation ou une sommation, obéir. Lui est associé le substantif *'upakoè* qui est traduit généralement par : obéissance, soumission.

Mais on trouve aussi le verbe *'eisakouô*, souvent associé à la voix entendue ou à la personne entendue, qui exprime clairement « prêter attention à la voix ou à la personne entendue » et mérite d'être parfois traduit par « exaucer ».

A l'opposé, on trouve *parakouô* pour exprimer, selon les cas : entendre par hasard ou furtivement, entendre mal, se méprendre, refuser d'entendre, refuser d'obéir. Lui est associé le substantif *parakoè* qui se traduit presque toujours par : désobéissance.

Pour les formes négatives, on trouve aussi parfois le verbe *'apeitheô* qui se traduit par : être infidèle, manquer à des engagements, désobéir. En dérive le substantif *'apeitheia* qui se traduit par : désobéissance, indocilité, infidélité, défiance.

Nous sommes donc en présence, dans l'Ancien Testament, d'une racine verbale hébraïque au large champ sémantique, que la Septante traduit par une certaine variété de mots dans le vocabulaire grec, car il est plus riche de nuances dans ce domaine.

Jérôme, dans sa traduction de l'Ancien Testament, recourt à un vocabulaire qui ne présente pas la richesse de celui de la Septante. On constate ainsi que, pour traduire l'hébreu *shama'*, il emploie largement *oboedire*, un peu moins *audire*, plus rarement *adherere*.

### ***Les mots grecs du Nouveau Testament (Paul, Evangiles, Actes, Hébreux, 1 Pierre) :***

Les mots utilisés dans la Septante, que nous avons répertoriés ci-dessus, sont également utilisés dans le Nouveau Testament, mais il convient d'analyser leur contexte d'emploi pour les traduire de manière pertinente.

On relèvera que Paul utilise fréquemment ces mêmes mots, mais il en introduit d'autres qui permettent d'apporter des nuances qui ne sont pas sans présenter une certaine importance :

En 2 Co 7,13 apparaît le terme *'upotagè*, qui peut se traduire par : subordination, soumission.

En Ep 6,6 et Col 3, 22 apparaît le terme *'ophthalmodouleia* qui peut se traduire par : « action de servir au doigt et à l'œil, comme le devrait un esclave ».

En Tt 3,1 apparaît le terme *peitharcheô* qui semble spécifique d'une obéissance soumise aux magistrats (mot qu'utilise déjà la Septante de manière légitime en Dn 7, 27).

Ceci conduit à penser que, lorsque Paul parle d'obéissance en usant des mots *'upakouô*, (3 emplois relevés) et *'upakoè* (11 emplois relevés), il ne parle pas d'une obéissance assimilable à un acte de soumission d'ordre statutaire ou administratif, acte qu'on ne saurait discuter, mais plutôt d'une démarche d'adhésion (et donc de non adhésion pour les mots de sens opposé), *adhésion à une parole qui se présente comme invitation à une décision responsable engageant tout l'être*.

Cette lecture se justifie bien, en effet, dans un certain nombre d'expressions de Paul :  
En Rm 1, 5 et 16, 26 il s'agit de « l'obéissance de la foi » (*'upakouè pisteôs*), qu'il faut certainement comprendre comme « une adhésion à la foi ».  
En Rm 15, 18 il s'agit de « l'obéissance des païens » (*'upakoè 'ethnôn*) qu'on peut de même comprendre comme « une adhésion par les païens ».  
En 2 Th 1, 8, où il s'agit « d'obéir à l'Évangile de notre Seigneur Jésus », je ferai volontiers la même lecture, et de même en 2 Th 3, 14 où il s'agit d' « obéir » aux termes d'une lettre.  
Les cas de Eph 6, 1 et Col 3, 20 apparaissent plus incertains : il s'agit dans l'un et l'autre cas de l'obéissance aux parents, mais le terme peut être nuancé par le fait qu'il est mentionné une obéissance « dans le Seigneur ».

En d'autres cas encore, cette même lecture semble pouvoir légitimement s'appliquer. Ceci justifie, semble-t-il, que Paul, par l'usage de ces mots *'upakouô* et *'upakoè*, prend soin de bien identifier un mode d'obéissance particulier, distinct de celui que l'on peut désigner par les mots de notre vocabulaire français.

Pour les sens négatifs, Paul recourt à *parakouô*, *parakoè*, *'apeitheô*, *'apeitheia*. Rien n'exclut de penser que, dans les contextes de leur emploi, les deux premiers mots expriment un acte responsable de refus d'adhérer à une parole ou à quelque chose, tandis que les deux autres s'en distinguent et expriment plutôt une notion d'infidélité.

Il est à noter cependant que les quelques emplois des mêmes mots *'upakouô* et *'upakoè* par les évangélistes, ou en Ac, Hé et 1P, ne semblent pas exprimer la même nuance : ainsi, notamment, en Mt 8,27 ( Mc 4, 41 ; Lc 8, 25), où les disciples relèvent que les vents et la mer « obéissent » au Christ... Cependant, en Ac 6, 7 quand Luc dit qu'une multitude de prêtres « obéissaient à la foi » (*'upèkousèn tè pistè*) , il me semble que Luc s'aligne ici sur le sens que Paul donne au mot obéir. ..

Un coup d'œil sur la Vulgate permet de noter que le vocabulaire utilisé par Jérôme pour le NT est très réduit, par rapport à celui de Paul en particulier, et se réduit la plupart du temps à *oboedire* ou *oboedentia*, parfois à *credire*. Cette pauvreté du latin de Jérôme (mais avait-il un choix plus large de mots à sa disposition dans cette langue de juristes ?) peut expliquer que nos Bibles aient souvent réduit leur choix à ces deux mots : « obéir » et « obéissance ».

### ***Obéissance et relations intra-communautaires :***

Il nous reste à examiner, au moins brièvement, la manière dont, selon les textes, Paul décrit les relations entre les membres de ses communautés et ceux qui y exercent des responsabilités particulières :

On notera d'abord qu'aucune des « adresses » figurant dans les introductions des lettres de Paul vers des communautés ne fait apparaître de hiérarchie entre fonctions ou personnes. Paul (et il associe volontiers avec lui des collaborateurs dans ses introductions), s'y adresse aux

« frères » ou aux « saints » des églises. Quand il cite explicitement les *épiskopoi* et les *diakonoi* dans l'adresse de Ph, il les place en dernier rang de l'énumération des destinataires. Un tel choix semble significatif d'une absence de hiérarchie de préséance.

Il est un cas où Paul établit un ordre entre fonctions au sein de la communauté (1 Co 12, 28), avant de mentionner une série de charismes utiles à la communauté :

*« Et ceux que Dieu a établis dans l'Eglise sont premièrement les apôtres (apostoloi), deuxièmement les prophètes (prophétai), troisièmement les docteurs (didaskaloi)... Puis il y a les miracles, puis les dons de guérisons, d'assistance, de gouvernement, les diversités de langues ».*

Les titres auxquels Paul recourt pour désigner ici des fonctions appelleraient une analyse, car ils ne correspondent certainement pas aux mots « apôtres », « prophètes » et « enseignants » de notre vocabulaire. Mais là n'est pas notre question. Car ce qui apparaît bien dans l'œuvre de Paul, c'est que, même si l'on y relève qu'il n'aime guère le désordre, jamais il ne parle d'obéissance d'une personne humaine à une autre en matière religieuse. Et on notera que jamais il ne revendique qu'on lui obéisse, à lui, Paul, alors qu'il se fait très exigeant pour que soit respecté de manière absolue l'unique Evangile qu'il a reçu et qu'il a transmis.

En revanche, si Paul ne parle pas d'obéissance au sein des relations intracommunautaires, il demande aux membres des communautés de faire preuve de considération pour ceux d'entre eux qui y exercent des responsabilités particulières. 1 Th 5, 12 est caractéristique à ce sujet ; en voici la traduction de Segond qui colle bien au texte grec : *« Nous vous prions, frères, d'avoir de la considération pour ceux qui travaillent parmi vous, qui vous dirigent ('oi prostamenoï) dans le Seigneur, et qui vous exhortent ».* Précisons que le mot clé est ici 'oi prostamenoï qui se traduit littéralement par : « ceux qui ont été mis devant vous pour vous diriger et vous protéger ».

### **Brève conclusion :**

On peut sans doute, au terme de ce bref parcours, retenir d'une manière légitime :

-Qu'à partir de l'hébreu *shama'*, (écouter, obéir), la Septante fait le choix d'un vocabulaire plus riche, tel qu'il est disponible dans la langue grecque, et qui permet d'apporter des nuances significatives prenant en compte le contexte d'emploi du mot hébreu.

-Que Paul utilise le même vocabulaire grec que la Septante, mais y ajoute trois nouveaux mots, très spécifiques qui, indiscutablement, tendent à marquer la distinction avec le sens qu'il veut donner aux deux mots les plus fréquents dans ses lettres que sont '*upakoè* et '*upakouô*.

-On peut donc penser, au terme du présent exercice, que Paul tient vraiment, par l'usage ces deux derniers mots, à exprimer ***une notion d'acte d'adhésion à une parole, parole qui se présente comme une invitation appelant une décision responsable de la personne, décision qui implique un discernement préalable et engage tout l'être.*** La traduction courante de ces mots dans nos bibles par les mots « obéissance » ou « obéir », qui s'inspire sans doute de la version latine de Jérôme, apparaît donc très réductrice.

-La lecture ici proposée serait en cohérence avec le contenu des correspondances authentiques que Paul a entretenues avec les communautés qu'il a fondées, contenu où Paul ne cesse de faire appel à la responsabilité de ses interlocuteurs et de leur faire part de la confiance qu'il met en eux, confiance qu'il leur accorde parce qu'il considère qu'ils sont sous l'influence de l'Esprit.

## 10. A propos de l'emploi des mots grecs *'exousia* et *parrèsia* dans le Nouveau Testament

J.M. Fehrenbach

### **Emplois du mot *'exousia* :**

Selon le dictionnaire Bailly, le mot exprime les notions de : *pouvoir, autorité, liberté ou faculté de...*

Un bref parcours dans les textes du NT met en évidence un emploi fréquent du mot<sup>47</sup>, avec des sens notablement différents :

- au sens de l'autorité ou du pouvoir dont dispose une personne dans la vie sociale et qu'il peut éventuellement déléguer (Jn 19, 11 ; Mc 13, 34 ; Ac 26, 10)
- au sens de la liberté ou de la faculté d'une personne de dire ou faire quelque chose (1 Co 8, 9 ; 9, 4-5 )
- au sens d'une autorité ou pouvoir d'origine divine, que Jésus de Nazareth a reçu du Père, (Mc 1, 22 ; 2, 10 ; Lc 4, 32 ; Mt 9, 6)
- une autorité, un pouvoir qu'il est en mesure de conférer à ses disciples (Lc 9, 1 ; 10, 19 ; 2 Co 10, 8) et que certains voudraient acquérir par de l'argent (Ac 8, 19)

On peut, semble-t-il, retenir ici que l'autorité avec laquelle Jésus enseigne et agit est présentée dans les textes comme un trait remarquable de sa personne, et relever que Jésus confère certains de ces pouvoirs à ses disciples.

### **Emplois du mot *parrèsia* :**

Selon Bailly, le mot exprime les notions de : *liberté de parler, franchise, assurance de la parole.*

Le mot est aussi utilisé avec une certaine fréquence en Nouveau Testament : <sup>48</sup>

On relève que le mot est appliqué par Mc et Jn pour qualifier la manière dont s'exprime Jésus, et le plus souvent pour dire que celui-ci parle librement et sans restriction (Mc 8, 32 ; Jn 7, 26).

Appliqué aux disciples le mot qualifie l'assurance de ceux qui parlent, la certitude qu'ils sont en mesure de manifester à propos de ce qu'ils avancent (Ac 2, 29 ; 4, 13.29.31 ; 28, 31). Il est ici intéressant de noter ces emplois au chapitre 4 des Actes : Luc emploie ce mot pour qualifier la faculté nouvelle qui est donnée aux apôtres d'annoncer la Parole avec assurance après qu'ils aient reçu l'effusion de l'Esprit.

### **Conclusion :**

On pourra retenir de ce bref parcours à travers les textes du Nouveau Testament que, si Jésus s'exprime librement et intervient avec *autorité ('exousia)* , les disciples peuvent se voir

---

<sup>47</sup> 8 emplois chez Mtt, 9 chez Mc, 15 chez Lc, 6 chez Jn, 7 en Ac, 25 chez Paul

<sup>48</sup> 1 emploi chez Mc, 9 chez Jn, 5 en Ac, 8 chez Paul)

déléguer certains *pouvoirs* (*'exousia*) par leur maître, et que les apôtres, après la Pentecôte, sont en mesure de s'exprimer avec une *assurance* (*parrèsia*) qui leur est conférée comme un don de l'Esprit.

## **11. A propos de l'origine des mots « diaconie », « diacre » (*diakoneô, diakonia, diakonos*) à partir des textes du Nouveau Testament :**

*J.M. Fehrenbach*

### ***Préambule :***

L'usage des mots « diaconie », « diacre » semble redevenu d'actualité au sein des organisations ecclésiales. Si l'on veut comprendre d'où nous viennent ces mots, il semble légitime et souhaitable de s'intéresser à leurs premiers usages par le christianisme, dans les textes issus de l'Eglise primitive et qui sont parvenus jusqu'à nous.

### ***Généralités :***

Ces mots nous viennent du vocabulaire grec utilisé par la Septante et par le Nouveau Testament : *diakoneô* (servir), *diakonia* (office de serviteur, service), *diakonos* (serviteur, servante).

Pour saisir ce qu'ils signifient exactement, il est nécessaire de procéder à une brève recherche d'ordre sémantique, dans les textes de la Septante et du Nouveau Testament. Pour ce dernier, on se souviendra de l'ordre chronologique des écrits : 7 lettres de Paul considérées comme authentiques, 6 lettres dites deutéro-pauliniennes, Evangiles synoptiques et Actes, Evangile selon Jean : en effet, l'organisation des communautés, certainement non homogène à l'origine, évoluera progressivement au cours des premières décennies avec pour conséquence un contenu et un statut qui évolueront pour les fonctions recouvertes par ces mots.

***Nous proposerons donc un bref parcours sur les emplois de ces mots, selon un ordre que nous pouvons qualifier de « chronologique ».***

### ***Fréquence des emplois :***

Pour le verbe *diakoneô* : en Septante : aucun emploi, en Nouveau Testament 32 emplois. Bien évidemment, la Septante a recours à d'autres mots pour traduire le verbe hébreu '*abad*' (« servir », qui s'applique service de Dieu comme au service de l'homme, depuis l'esclavage jusqu'au service le plus noble). On peut en déduire que ce verbe *diakoneô* recouvre dans le NT un domaine de sens qui est propre au christianisme naissant.

Pour le substantif *diakonia* : en Septante : 2 emplois dans des écrits tardifs, en Nouveau Testament : 31 emplois. Cette croissance soudaine de la fréquence quand on passe de l'Ancien au Nouveau Testament est également significative d'une certaine innovation au sein de l'Eglise primitive.

Pour le dérivé *diakonos* : en Septante : 6 emplois dans des écrits tardifs, en Nouveau Testament : 27 emplois. Nous en tirons la même conclusion que précédemment : pour exprimer la notion de « service », le christianisme naissant emploie soudainement des mots



quasiment absents du vocabulaire de la Septante qui est celui dans lequel puisent les auteurs du Nouveau Testament.

***Le verbe « diakoneô » dans le Nouveau Testament :***

*Brève exploration sémantique :*

En Rm 15, 25 Paul annonce qu'il se rend à Jérusalem pour « *servir les saints* », (traduction littérale) et il précise que ceux-ci sont dans la pauvreté. Ici, le verbe s'applique à un service de solidarité au sein de la jeune Eglise : Paul va en effet vers Jérusalem pour y porter le fruit d'une collecte qu'il a organisée dans les communautés qu'il a fondées.

En Phm 1, 13 Paul indique qu'il aurait bien volontiers gardé Onésime à ses côtés « *pour qu'il me serve* » (traduction littérale), à la place de Philémon, propriétaire de l'esclave Onésime, à qui il adresse son billet très personnel.

En Ac 6,2 Luc fait dire aux douze : « *il ne convient pas que nous délaissions la parole de Dieu pour « servir » aux tables* ». (BJ)

En Ac 19, 22 Luc rapporte que Paul envoie d'Ephèse en Macédoine deux de « *ceux qui le servaient* » (traduction littérale).

***On constate que le verbe qui nous intéresse est ainsi employé en des sens très divers. Il en est de même dans la plupart des autres emplois du Nouveau Testament.***

Mt 20, 28 (ou Mc 10, 45) fournit un emploi plus spécifique : « *C'est ainsi que le Fils de l'homme est venu non pour être « servi », mais pour « servir » et donner sa vie en rançon pour la multitude* » (TOB, BJ)

Jn 12, 26 donne également un exemple d'un emploi également spécifique : « *Si quelqu'un veut « me servir », qu'il se mette à ma suite, et là où je suis, là aussi sera mon serviteur (diakonos)* ». *Si quelqu'un « me sert », le Père l'honorera* » (TOB, BJ)

***En définitive, le verbe diakoneô est employé pour une large gamme de services, c'est seulement dans les deux dernier cas cités que nous trouvons l'application au service du Seigneur.***

***Le substantif « diakonia »:***

*Brève exploration sémantique :*

En 1 Co et 2 Co Paul utilise à plusieurs reprises le mot ***diakonia***, (2 et 7 emplois respectivement) au sens de « ministère » dans la plupart des cas.

En Rm 11, 13 Paul indique que, comme apôtre des païens il manifeste la gloire de son « *ministère* » (TOB, BJ, Segond).

En Rm 12,6-8 Paul distingue parmi les charismes celui du « *service* », à côté de ceux de l'enseignement, de la prophétie, de l'exhortation, de la miséricorde. Et il recommande à chacun d'exercer une fonction dans la communauté en fonction des charismes reçus.

En Ac 1, 17 Luc fait dire à Pierre en parlant de Juda : « *Il était de notre nombre et avait reçu sa part de notre ministère* » (BJ et Segond). Et, un peu plus loin, au verset 25, c'est pour le « *ministère de l'apostolat* » que Matthias est désigné.

En Ac 6, Luc distingue entre le « *service quotidien* » (TOB, BJ) (dans lequel étaient oubliées les veuves, et qualifié plus loin de « *service des tables* ») et le « *service de la Parole* ».

En Ac 20, 24 Luc fait dire à Paul : « *mon but, c'est de mener à bien ma course et le ministère que le Seigneur Jésus m'a confié: rendre témoignage à l'Évangile de la grâce de Dieu.* » (BJ et Segond).

En Ac 21, 19 Paul rapporte à Jacques et aux anciens de Jérusalem : « *tout ce que, par son ministère, Dieu avait accompli chez les païens* » (BJ et Segond).

On constate donc que le mot « **diakonia** » est employé par le Nouveau Testament dans un sens spécifique qui est celui d'une fonction dans la communauté, une fonction qui désigne un service pour lequel on est appelé : service de la Parole, service des membres de la communauté, service découlant des charismes reçus. Tous ces modes de service sont placés au même niveau, sans hiérarchie entre eux. La diakonia apparaît ainsi comme le service du Seigneur, le service de l'Évangile pour lequel l'Église est appelée, qui inclut l'enseignement, le service liturgique, mais aussi le service matériel et l'assistance pécuniaire au sein de la communauté. On peut en conclure de manière certes résumée, que la diakonia incorpore l'ensemble des services par lesquels l'Église répond à sa vocation propre qui est, sur terre, de servir le Seigneur au sens le plus englobant, à savoir de servir Dieu et l'homme, en fonction des charismes de chacun, sans qu'aucune hiérarchie ne soit établie entre les différentes façons de servir.

### **Le mot dérivé « diakonos » :**

*Brève exploration sémantique :*

En 1 Co 3, 5 Paul qualifie ainsi Apollos et lui-même : « *Qu'est-ce donc qu'Apollon ? Qu'est-ce que Paul ? Des serviteurs par qui vous avez été amenés à la foi ; chacun d'eux a agi selon les dons que le Seigneur lui a accordés* ». (TOB)

En 2 Co 3, 6 Paul indique que c'est de Dieu qu'il a reçu les capacités d'être ministre : « *C'est lui qui nous a rendus capables d'être ministres d'une Alliance nouvelle* » (TOB)

En 2 Co 11, 15 Paul dit à propos de ceux qu'il qualifie de faux apôtres : « *C'est donc peu de chose pour ses ministres de se déguiser en ministres de la justice* » (BJ et Segond).

En 2 Co 11, 23 Paul emploie l'expression : « *ministres du Christ* » ;

Ph 1, 1-2 mérite une attention particulière :

« *Paul et Timothée, serviteurs de Jésus Christ, à tous les saints en Jésus Christ qui sont à Philippiques, avec leurs évêques et leurs diacres (diakonoi): à vous grâce et paix de la part de Dieu notre Père et du Seigneur Jésus Christ* ». (TOB, BJ)

C'est en effet, historiquement, la première apparition du mot « évêque » associé à une organisation ecclésiale, celle de Philippe, et on notera le côté à côté entre « évêque » et « diacre ».

1 Tm 3, 1-13 (lettre deutéropaulinienne) indique les qualités requises pour la désignation des évêques et des diacres. Ce passage, d'origine sans doute tardive, semble indiquer un certain souci relatif à l'organisation de la communauté.

Non moins intéressant nous semble être aussi le verset Rm 16, 1 : « *Je vous recommande Phœbé, notre soeur, ministre (diakonos) de l'Eglise de Cenchrées* » (TOB). Il est bien connu que Paul a compté de nombreuses femmes parmi ses collaborateurs (*sunergoi*), mais on oublierait volontiers que certaines s'étaient vu confier des ministères, sans doute la responsabilité de la communauté de Cenchrées pour ce qui concerne Phœbé.

Contrairement à ce que l'on croit souvent, les Actes de Luc n'emploient jamais le mot *diakonos*, bien que le verbe *diakoneô* et le substantif *diakonia* y soient présents. Il est donc probable que les fonctions que recouvrent le mot *diakonos* dans les lettres de Paul ne coïncident pas avec celles qui sont attribuées en Ac 6 aux sept « hellénistes » désignés pour le service des tables. Un tel besoin était sans doute urgent, celui d'assurer, comme c'était le cas à la synagogue, un service social au sein de la jeune communauté de Jérusalem, d'où la création d'un ministère de service des tables. Mais on ne peut que noter avec surprise qu'Etienne et Philippe, désignés parmi les sept d'Ac 6, assurent un peu plus loin dans le récit de Luc des fonctions qui n'ont rien à voir avec le service des tables.

### ***Essai de synthèse et d'interprétation :***

Les mots *diakoneô* et *diakonia* sont couramment employés dans le Nouveau Testament. Nous avons constaté que le sens donné au verbe couvre un large spectre, tandis que celui donné au substantif semble plus spécifique ; il nous semble donc de bon ton de traduire ce dernier par « *ministère* » comme le font la BJ et Segond.

Le mot *diakonos* présente un caractère particulier : chez Paul, il se traduit sans doute correctement par « *ministre* » (BJ et Segond), mais il est aussi associé au terme « *évêque* ». Cela nous conduit à nous poser la question de l'organisation des premières communautés. Mais là commence la difficulté, dans la mesure où Paul, dans ses lettres, ne met pas la priorité sur l'organisation à mettre en place : il semble qu'il reconnaisse l'importance des charismes de chacun, charismes variés qui doivent être mis en œuvre pour le bénéfice de la communauté, en appelant à la charité (*'agapè*) pour que se régulent d'éventuelles tensions entre les personnes. Et il fait confiance en l'Esprit qui habite l'Eglise. Quand, exceptionnellement, il mentionne des évêques et des diacres, il s'agit en fait de fonctions que nous ne savons identifier avec précision.

En Tt 1, 5-9 (lettre deutéropaulinienne), nous trouvons une mention des exigences à satisfaire pour la désignation d'anciens (*presbuteroi*), mais il y apparaît comme une étrange confusion entre la fonction de *presbuteros* et celle d'*episcopos*.

On a pu penser légitimement que les premières communautés, ou tout au moins certaines d'entre elles, se sont organisées très vite sur le modèle juif, avec un groupe d'anciens désigné pour conduire la communauté, avec à sa tête un président (qui pourrait avoir été l'évêque). Des diacres auraient été associés à l'évêque pour l'aider dans ses tâches, pas seulement

matérielles. La position relative des anciens (*presbuteroi*) et des diacres (*diakonoï*) dans ces jeunes communautés paraît impossible à identifier avec certitude à partir des textes. Mais ce qui est certain, c'est que les premières communautés, et en particulier les communautés pauliniennes, ont fonctionné avec une juxtaposition de fonctions, (Cf 1 Co 12, 28<sup>49</sup> qui liste une série de fonctions et cite un ordre de préséance pour trois d'entre elles seulement), sans hiérarchie marquée entre elles, et c'est progressivement, mais sans doute assez rapidement, que s'est élaborée une organisation plus systématique où l'on constate que les femmes ont perdu la place qu'elles tenaient originellement.

A partir du second siècle, l'organisation avec évêque, prêtres, diacres, une organisation qui établit une distinction entre des clercs et des non-clercs se généralisera. On verra ensuite apparaître une gradation dans les statuts ministériels, chacun d'entre eux conditionnant l'accès au niveau suivant, ce qui impliquera dès lors une forte hiérarchisation des rapports au sein des communautés, mais il s'agit là d'un autre sujet de recherche.

## 12. L'enjeu personnaliste et communautaire de l'éthique sociale catholique

*T.M Pouliquen*

L'Eglise catholique cherche dans son éthique sociale à promouvoir les conditions tant personnelles que communautaires favorisant l'émergence « d'un humanisme intégral et solidaire ». La compréhension par des services diocésains des enjeux de cette éthique sociale permet non seulement d'apprendre à unifier le souci du bien de la personne avec celui du bien commun mais aussi de promouvoir un esprit de communion à la racine de toute démarche ecclésiale, tant en interne dans l'art de travailler ensemble, qu'en externe dans le service des baptisés.

### A. Des excès de l'individualisme à l'éthique sociale catholique

La publication par le Médiateur de la République Jean Paul Delevoye de son rapport annuel<sup>50</sup> remis le 23 février 2010 au Président Nicolas Sarkozy, a mis davantage en évidence l'état d'une « *société française en usure psychique* ». Face à cette société décrite comme « fragmentée » et en mal de « vision collective », règne de plus en plus « le chacun pour soi » où « l'usager consommateur » est devenu roi. Un sentiment d'injustice diffus s'installe avec en toile de fond l'impression que « ceux qui respectent la loi sont parfois moins bien traités que ceux qui passent outre ». Au pays de la douce France prévaut un malaise individualiste et collectif qui appelle de ses souhaits, sans le dire, une thérapie de groupe sous la forme « d'un pacte du vivre ensemble », ce qui n'est pas sans légitimer la nécessité politique de débattre du thème de l'identité nationale.

---

49

« Et ceux que Dieu a disposés dans l'Eglise sont, premièrement des apôtres, deuxièmement des prophètes, troisièmement des hommes chargés de l'enseignement ; vient ensuite le don des miracles, puis de guérison, d'assistance, de direction, et le don de parler en langues ».

<sup>50</sup> Jean Paul Delevoye conclut l'éditorial de son rapport en soulignant : « Plus globalement, il s'agit de trouver dans le nouveau rapport qui émerge entre le collectif et l'individu un espace d'équilibre entre l'autorité légale et le respect de la personne ».

Ce constat sociétal n'est pas nouveau et le sociologue Gérard Mermet<sup>51</sup> souligne dans cette perspective que si les français d'avant 1968 « s'ennuyaient », ils sont aujourd'hui « fatigués ». Pour ce chercheur, nous sommes actuellement dans *une « non société » régie par « l'absence de valeurs » et de « points communs »*. Les français sont traversés par la peur du déclassement où « l'ascenseur social marche désormais dans les deux sens ». La cause de cette frustration peut être décelée dans l'ambiance de crise mais aussi par le manque d'exemplarité des élites : « On ne le dira jamais assez, mais les bonus des grands patrons ou les agissements de certains politiques ont fait beaucoup de dégâts ». Le délitement de la société n'est pas sans soulever au travers d'une fracture sociale de plus en plus béante l'état de suspicion qui s'est installé au sein du corps social. A qui la faute ?

*Une nouvelle ère a commencé au royaume du libéralisme financier* mettant en avant un consumérisme généralisé porté par un individualisme de plus en plus marqué. L'individualisme actuel – particulièrement occidental et progressivement mondial – s'inspire du postmodernisme<sup>52</sup> dont la valeur centrale est l'expression absolue de la liberté indépendamment de l'appartenance à tout corps intermédiaire. Marqué par un agnosticisme diffus et un existentialisme sans fondement métaphysique, l'individualisme postmoderne cherche en lui-même ses appuis et finit par ne rencontrer que les valeurs qu'il se crée de toute pièce : il en résulte la sur-affirmation de son moi et la réduction de la vérité à l'intensité de ses émotions.

Ce dé-constructionnisme éthique risque de promouvoir à outrance la valeur dite de « tolérance » qui oblige chaque individu à se plier (médiatiquement) devant la liberté d'autrui et à inoculer des valeurs par définition non communes, comme le proposeraient une loi naturelle aujourd'hui décriée : en fait la tolérance devient idéologique car il est intolérant de ne pas être tolérant<sup>53</sup>. Dès lors impossible d'inscrire les relations sociales dans une perspective communautaire, ce qui peut aboutir à construire un individu replié sur lui-même et qui s'isole virtuellement devant son écran d'ordinateur ou de télé, voire son portable, toujours allumés.

Face à cette fragilité collective, l'Eglise dans son enseignement social et particulièrement par la récente encyclique de Benoît XVI *Caritas in veritate* (2009), n'est pas sans poser un diagnostic sur les causes des excès de l'individualisme mais plus généralement de la mondialisation libérale. Il semble bien que face à l'individualisme diffus qui durcit les relations sociales, le magistère social appelle de ses vœux *un développement intégral des sociétés fondé sur un personnalisme communautaire*. Contre la double réduction individualiste ou collectiviste de l'homme, l'Eglise montre que la personne humaine trouve son accomplissement dans la construction personnaliste du bien commun. Loin de devoir se délier des autres pour trouver son déploiement propre, la personne se réalise en se reliant aux autres.

Individu, prolétaire ou personne, il faut choisir ! *L'Eglise catholique a fait clairement son choix et il est personnaliste* : « La personne, dans son intégrité, est le premier capital à sauvegarder et à valoriser : En effet, c'est l'homme qui est l'auteur, le centre et la fin de toute la vie économique-sociale »<sup>54</sup>. À l'image d'une poussée russe qui ne laisse pas apparaître au premier coup d'œil ce qui la constitue, le respect de la personne est le fruit d'un enchevêtrement de conditions sociales – synthétisée dans l'idée de bien commun – qui se mêlent les unes aux autres sans jamais se défaire de leur raison d'être : promouvoir un

---

<sup>51</sup> GERARD MERMET, *Franscopie 2010*, Larousse, 2009.

<sup>52</sup> Cf. MARGUERITE A. PEETERS, *La mondialisation de la révolution culturelle occidentale. Concepts-clefs, mécanisme opérationnels*, Institute for intercultural Dialogue Dynamics de Bruxelles, 2007.

<sup>53</sup> JEAN LAFFITTE, « Histoire de l'objection de conscience et différentes acceptions du concept de tolérance », in ACADÉMIE PONTIFICALE POUR LA VIE, *La conscience chrétienne au service du droit à la vie*, Edifa-Mame, 2008, p. 109-134. La tolérance est intolérante : « Notre thèse est de dire que la société idéologiquement tolérante ne peut tolérer l'objection de conscience, car celle-ci échappe par quelque manière à son empire », p. 111.

<sup>54</sup> *IBID.*, 25.

développement intégral de la personne. Cette perspective intégrée confirme l'ordre d'exposition du *Compendium de Doctrine Sociale de l'Eglise Catholique* (2005)<sup>55</sup>.

B La dimension structurellement personnaliste et communautaire de l'éthique sociale catholique

*Promouvoir le bien des personnes ....*

Le but de la Doctrine Sociale de l'Eglise Catholique est de *développer un « humanisme intégral » et « solidaire »* qui vise à rassembler toute l'humanité dans le dessein d'amour de Dieu<sup>56</sup>. Cet amour s'est manifesté dans l'histoire par son action libératrice pour le peuple d'Israël et en Jésus Christ qui accomplit le dessein du Père et révèle à l'homme son identité. C'est dans cette perspective que se comprend théologiquement le sens de la personne humaine, concept central de la Doctrine Sociale de l'Eglise. Comprise comme *imago trinitatis*, celle-ci trouve son fondement et sa fin dans la Trinité, communauté d'Amour. La personne est dès lors un être social qui se révèle être une créature nouvelle dans le Christ. Elle se déploiera ultimement dans un rapport d'amour avec Dieu qui veut sauver tout l'homme et tous les hommes. Mais cela n'est possible que si chaque homme s'engage pour le bien de tous et se sent « *responsable de tous* ». L'Eglise, gardienne de la transcendance de la personne humaine, est toute à la fois ferment et au service de la relation entre tous les hommes. Elle veut ainsi favoriser une réconciliation de la société dans la justice et dans l'amour. La personne humaine n'est donc véritablement digne de ce nom que si elle est comprise comme un être social.

Pourtant, point n'est besoin d'être croyant pour soutenir une telle affirmation, puisque la doctrine sociale catholique est *fondée sur la loi naturelle*. Conjuguer transcendance de la personne et vocation sociale de l'homme aboutit à l'articulation fondamentale suivante, véritable cœur de la Doctrine Sociale de l'Eglise : si la personne humaine est irréductible et donc première dans l'ordre social, elle ne se déploie vraiment que comme un être social. Cette articulation de base s'exprime d'une autre manière : si le bien de la personne est premier, celui-ci s'accomplit dans le bien commun qui le finalise pour autant que ce bien commun soit réellement au service du bien des personnes. On évite de la sorte deux extrêmes : isoler la personne de son cadre social (individualisme), favoriser une absorption de la personne dans le tout du groupe (collectivisme ou communautarisme).

La transcendance de la *personne humaine*<sup>57</sup> et sa liberté justifient l'égalité entre tous les hommes, chacun ayant le droit de bien vivre. Mais cette unicité de la personne est digne de ce nom à la condition qu'elle respecte les autres personnes et se perçoive respectée par elles : seuls des droits effectifs permettront à la primauté de la personne humaine d'être réellement protégée. Ce qui est valable entre les personnes physiques l'est aussi entre les personnes

---

<sup>55</sup> CONSEIL PONTIFICAL JUSTICE ET PAIX, *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, Cerf-Mame, 2005.

<sup>56</sup> On pourra aussi mettre en évidence le lien entre croissance de la personne et l'unité par solidarité à travers la pensée de Henri de Lubac, idée qu'il développe dans son ouvrage programme *Catholicisme* : « Un Maxime le Confesseur considère le péché originel comme une séparation, une fragmentation ; on pourrait dire, au sens péjoratif du mot, une individualisation » et par ailleurs « Distinguer pour unir, a t'on dit, et le conseil est excellent, mais sur le plan ontologique la formule complémentaire ne s'impose pas avec moins de force : unir pour distinguer. Pour sauver les valeurs personnelles, il n'y a pas à craindre les valeurs unitaires [...] L'unité diffère. La solidarité solidifie [...] La personne n'est pas un individu sublimé ni une monade transcendante. Dieu qui n'a point créé le monde en dehors de lui, n'a pas non plus créé les esprits les uns en dehors des autres. Chacun n'a-t-il pas besoin de 'l'autre' [...] pour s'éveiller à la vie consciente ». Voir la sélection de textes faite par JEAN PIERRE WAGNER, *Henri de Lubac*, coll. Cogitatio fidei 199, Cerf, 2001, p. 195-200.

<sup>57</sup> *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, 105-159.

morales. L'Eglise défend ainsi *tout l'homme, corps, âme et esprit* : c'est pourquoi elle critique tant le matérialisme (l'homme réduit aux besoins de son corps) que le spiritualisme (rupture de la relation homme – société).

Les *principes*<sup>58</sup> de la Doctrine Sociale de l'Eglise Catholique sont comme les moteurs sociaux de la croissance personnelle. Le bien commun de la société n'a de valeur qu'en référence à la poursuite des fins dernières de la personne humaine et au bien commun universel de la création toute entière confiée à la responsabilité de tous. Les hommes sont destinés à vivre en communion les uns avec les autres. Pour ce faire, la réalité plénière de la personne humaine, comme humanisme intégral et solidaire, n'est possible qu'à travers le respect de principes et de valeurs permanents qui facilitent la relation entre chaque liberté et chaque conscience personnelle.

Les principes du « *bien commun* », de la « *destination universelle des biens* », de la « *subsidiarité* », de la « *participation* » et de la « *solidarité* » enrichis par les valeurs fondamentales de la « *vérité* », de la « *liberté* » et de la « *justice* » toutes finalisées par la « *charité* », permettent à la personne humaine de se développer dans sa dignité propre : pouvoir devenir elle-même en se sentant responsable des autres.

... en le reliant au bien commun

La *famille*<sup>59</sup> est le *berceau du bien de la personne*. Elle est la première société naturelle, le premier lieu d'humanisation de la personne, c'est pourquoi elle est une cellule vitale de la société. C'est dans la famille que les principes et les valeurs de la doctrine sociale s'appliquent en tout premier lieu. Berceau de la vie et de l'amour, la famille est l'école fondamentale qui apprend à la personne à vivre en société. Cela justifie que la famille doit être protégée à tout prix. Le mariage entre l'homme et la femme garantit à la famille, communion de personnes, son existence dans la durée, c'est pourquoi il est un engagement total et définitif.

La famille est le sanctuaire de la vie, le premier lieu de la protection des personnes, de leur plus jeune âge (naissance) et à leur vieillesse (solidarité entre générations). Elle donne sa dignité à la personne en luttant contre les malversations de la vie que sont l'avortement ou l'euthanasie. Principal acteur de la vie sociale, l'Etat est au service de la famille, jamais l'inverse, sauf en cas de crise politique aigue remettant en cause l'existence nécessaire de l'Etat, comme pendant une guerre.

La *personne est aussi la mesure du travail*<sup>60</sup>. Le travail est fait pour la personne humaine et non le contraire. Non seulement le travail doit garantir la dignité de vie de la personne, par un juste salaire, mais doit avoir aussi un sens social, permettre de travailler pour les autres, notamment afin d'assurer l'autonomie de la famille et d'honorer le Dieu créateur. Travail et famille sont donc interdépendants pour assurer l'humanisation intégrale de la personne. Il ne faudra pas oublier que le travail doit aussi pérenniser la richesse de l'entreprise afin de produire pour vendre, même si est souligné la primauté de la valeur subjective du travail sur sa rentabilité financière.

La dignité de la personne rend nécessaire de travailler dans des *conditions dignes*, toujours à réévaluer. Leur défense rend aussi légitime la solidarité entre les travailleurs par le rôle de représentation des syndicats. Ceux-ci, contre tout réflexe corporatiste, dans un esprit de justice sociale et de dialogue, sont au service du bien commun particulier, notamment de la

---

<sup>58</sup> IBID., 160-208.

<sup>59</sup> IBID., 209-254.

<sup>60</sup> IBID., 255-322.

défense de l'outil social de l'entreprise par exemple, mais aussi, contre tout corporatisme, du bien commun universel, en favorisant une juste répartition des salaires.

*L'économie*<sup>61</sup> est au service des personnes humaines. Elle doit tendre à favoriser leur créativité dans une perspective communautaire : *l'entreprise est avant tout une « communauté de personnes »* qui recherche le bien réel de tous, notamment le respect de la liberté intégrale des personnes, toujours inaliénable. Dans ce cadre, le rôle de l'entrepreneur est de défendre le bien commun de l'entreprise, en dégagant un profit suffisant pour la développer, et la dignité des travailleurs, par un juste salaire : capital financier et capital humain sont donc inséparables. Ils trouvent leur fondement dans le don et la gratuité, seuls capables de créer une véritable confiance dans les relations.

C'est pourquoi les *institutions économiques sont aussi au service des personnes* : le libre marché doit favoriser des échanges équitables, l'Etat défendre la solidarité, la société civile favoriser le sens de la responsabilité personnelle, l'épargne être investie pour satisfaire les besoins fondamentaux des personnes. C'est pourquoi l'Eglise défend l'économie sociale de marché. La globalisation de l'économie implique de prendre davantage en compte les inégalités entre les zones géographiques de développement.

La fin de la *communauté politique*<sup>62</sup> est la personne humaine, toujours considérée comme unique, et la défense du bien commun, de tous. Cette règle s'applique également aux peuples et aux minorités dans le respect de leurs droits les plus fondamentaux. Pour *construire un véritable esprit de communauté*, l'amitié civile et la fraternité doivent être favorisés, cela, contre toute forme d'individualisme. L'homme a une vocation communautaire et celle-ci est finalisée par la croissance intégrale de tous les membres qui constituent la communauté civile. En ce sens, l'autorité politique est toujours légitime quand elle défend le bien des personnes et recherche le bien commun.

Les valeurs qu'elle défend doivent être universelles et respecter le plan de Dieu sur les personnes : dès lors une loi injuste qui ne respecte pas la dignité de la personne humaine fait droit à l'objection de conscience. *Le danger* qui guète en permanence la démocratie, appréciée par l'Eglise avec mesure, est le *relativisme éthique*. Les moyens de communications sociaux doivent aussi être au service du bien des personnes, car la communauté politique a vocation à servir la société civile et le bien commun de tous. C'est pourquoi l'Etat doit faciliter la liberté religieuse de ses membres et l'existence de toutes les communautés religieuses.

Le rôle de la *communauté internationale*<sup>63</sup> est de favoriser « *l'unité du genre humain* ». En effet les personnes de notre monde sont frères et sœurs les unes des autres et constituent de ce fait une même famille humaine ayant Dieu pour Père commun. Dans cette perspective, l'Eglise cherche à restaurer l'unité perdue en éveillant les consciences à l'importance de la promotion d'un humanisme intégral et d'un bien commun universel. Si les nations sont appelées à former une même communauté, c'est pour ensemble respecter la liberté et le bien des personnes (morales) qui la composent, grâce notamment à la garantie de leurs droits fondamentaux et à l'instauration d'un climat de confiance.

S'il y a lieu de promouvoir une *autorité publique universelle*, elle ne doit pas devenir un super Etat mondial. À l'instar du respect dû à chaque personne, l'autonomie des Etats doit être toujours respectée tout en cherchant ensemble à déterminer un bien commun universel, notamment à travers un développement durable. La priorité de la lutte contre la pauvreté fait droit à la compréhension de la propriété, non comme une fin, mais comme un simple moyen

---

<sup>61</sup> IBID., 323-376.

<sup>62</sup> IBID., 377-427.

<sup>63</sup> IBID., 428-450.



au service de tous. Le respect de *l'environnement*<sup>64</sup> – maison de l'homme – et la promotion de la *paix*<sup>65</sup> – par la coopération confiante – sont les politiques à mener prioritairement afin de permettre à tous les hommes d'établir les conditions d'un développement humain intégral.

### Conclusion.

Outre l'invitation permanente faite à tous de respecter chaque personne comme unique, cet « humanisme intégral » est non seulement « personnaliste » mais aussi « communautaire ». Par la promotion d'une juste articulation entre le bien des personnes et le bien commun, tant au plan des aspirations naturelles que de leur accomplissement dans la grâce, l'éthique sociale catholique permet à des services diocésains de générer un esprit de communion à la base de toutes relations sociales et ecclésiales harmonieuses.

### Annexe au texte 12 : La doctrine sociale : les mots clés

T.M Pouliquen, *Mieux vivre ensemble en crise*, p. 241-249

(\* renvoie à un autre terme du lexique)

**Amour** : « L'amour de Dieu nous appelle à sortir de ce qui est limité et non définitif ; il nous donne le courage d'agir et de persévérer dans la recherche du bien\* de tous. Dieu nous donne la force de souffrir par amour du bien commun\*, parce qu'il est notre Tout, notre plus grande espérance » (Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 2009, 78)

**Autorité politique** : « L'autorité assure la sauvegarde des institutions et pourvoit, dans une mesure suffisante, au bien commun\* ». Lorsque la « loi est injuste », c'est à dire « contraire à l'ordre moral », « en pareils cas, l'autorité cesse d'être elle-même et dégénère en oppression » (Jean XXIII, *Pacem in terris*, 1963, 46. 51)

**Bien commun** (principe du ou bien de tous): « Le bien commun est cet ensemble de conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus stable et plus aisée » (Vatican II, *Gaudium et spes*, 1965, 26). « Il intéresse la vie de tous et comporte trois éléments essentiels : le respect des personnes\*, le bien-être social et le développement, la paix\* qui est la durée et la sécurité d'un ordre\* juste » (Jean Paul II, *Catéchisme de l'Église Catholique*, 1992, 1906-1907).

**Charité** (voie de la ou amour) : « La justice\* dans toute la sphère des rapports entre hommes, doit subir pour ainsi dire une 'refonte' importante de la part de l'amour qui – comme le proclame saint Paul – 'patient' et 'bienveillant', ou en d'autres termes, qui porte en soi les caractéristiques de l'amour miséricordieux » (Jean Paul II, *Dives in misericordia*, 1980, 14).

**Communauté internationale** : « L'unité de la famille humaine a existé en tout temps, puisqu'elle rassemble des êtres qui sont tous égaux en dignité naturelle. C'est donc une nécessité de nature qui exigera toujours qu'on travaille\* de façon suffisante au bien commun\* universel, celui qui intéresse l'ensemble de la famille humaine » (Jean XXIII, *Pacem in terris*, 1963).

---

<sup>64</sup> IBID., 451-487.

<sup>65</sup> IBID., 488-520.

**Démocratie** : « Une démocratie authentique n'est possible que dans un Etat de droit et sur la base d'une conception correcte de la personne\* humaine. Elle requiert la réalisation des conditions nécessaires pour la promotion des personnes, par l'éducation et la formation à un vrai idéal, et aussi l'épanouissement de la 'personnalité' de la société, par la création de structures de participation\* et de coresponsabilité » (Jean Paul II, *Centesimus annus*, 1991, 46).

**Destination universelle des biens** (principe de la) : « Dieu a donné la terre à tout le genre humain pour qu'il fasse vivre tous ses membres, sans exclure ni privilégier personne. C'est là l'origine de la destination universelle des biens de la terre » (Jean Paul II, *Centesimus annus*, 1991, 31). « Tous les autres droits, y compris ceux de la propriété\* et de libre commerce, y sont subordonnés » (Paul VI, *Populorum progressio*, 1967, 22).

**Développement (vrai)** : « Le partage des ressources et des biens, d'où provient le vrai développement, n'est pas assuré par le seul progrès technique et par les simples relations de convenance, mais par la puissance de l'amour\* qui vainc le mal par le bien et qui ouvre à la réciprocité des consciences et des libertés\*. Le développement\* intégral de l'homme est d'abord une vocation et suppose que tous prennent leurs responsabilités de manière libre et solidaire\* » (Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 2009, 9. 11)

**Doctrines sociale** : « La doctrine sociale, aujourd'hui surtout, s'occupe de l'homme en tant qu'intégré dans le réseau complexe des sociétés modernes [...] Mais seule la foi lui révèle pleinement sa véritable identité, et elle est précisément le point de départ de la Doctrine sociale de l'Eglise » (Jean Paul II, *Centesimus annus*, 1991, 54)

**Don** : « L'amour\* dans la vérité\* place l'homme devant l'étonnante expérience du don. L'être humain est fait pour le don ; c'est le don qui exprime et réalise sa dimension de transcendance. Dans les relations marchandes, le principe de gratuité et la logique du don, comme expression de la fraternité, peuvent et doivent trouver leur place à l'intérieur de l'activité économique\* normale » (Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 2009, 34. 36)

**Entreprise** : « L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une 'société de capital' ; elle est en même temps une 'société de personnes\*' dans laquelle entrent de différentes manières et avec des responsabilités spécifiques ceux qui fournissent le capital nécessaire à son activité et ceux qui y collaborent par leur travail\* » (Jean Paul II, *Centesimus annus*, 1991, 43).

**Environnement** (sauvegarder l') : « L'homme ne doit pas disposer arbitrairement de la terre, en la soumettant sans mesure à sa volonté, comme si elle n'avait pas une forme et une destination antérieures que Dieu lui a données, que l'homme peut développer mais qu'il ne doit pas trahir » (Jean Paul II, *Centesimus annus*, 1991, 37).

**Famille** (mariage et) : « La famille est une communauté de personnes\*, la plus petite cellule sociale, et, comme telle, elle est une institution fondamentale pour la vie de toute la société » (Jean Paul II, *Lettre aux familles*, 1994, 7). Le mariage provient, non des conventions humaines ou des contraintes législative, mais de l'ordonnement divin : « Il est un lien sacré qui échappe à la fantaisie de l'homme. Car Dieu lui-même est l'auteur du mariage » (Vatican II, *Gaudium et spes*, 1965, 48).

**Justice** (valeur fondamentale de la) : « Elle consiste dans la constante et ferme volonté de donner à Dieu et au prochain ce qui lui est dû. La justice envers Dieu est appelé ‘vertu de religion’. Envers les hommes, elle dispose à respecter les droits de chacun et à établir dans les relations humaines l’harmonie qui promeut l’équité à l’égard des personnes\* et du bien commun\* » (Jean Paul II, *Catéchisme de l’Eglise Catholique*, 1992, 1807).

**Liberté** (valeur fondamentale de la) : « Ce lien essentiel entre vérité\*-bien\*-liberté\* a été perdu en grande partie par la culture contemporaine ; aussi, amener l’homme à le redécouvrir est aujourd’hui une des exigences propres de la mission de l’Eglise. [Actuellement] la force salvifique du vrai est contesté et l’on confie à la seule liberté, déraciné de toute objectivité, la tâche de décider de manière autonome ce qui est bien de ce qui est mal » (Jean Paul II, *Veritatis splendor*, 1993, 84).

**Marché** (et confiance) : « Sans formes internes de solidarité\* et de confiance réciproque, le marché ne peut remplir pleinement sa fonction économique\*. Aujourd’hui, c’est cette confiance qui fait défaut, et la perte de la confiance est une perte grave » (Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 2009, 35)

**Mondialisation** : « La vérité\* de la mondialisation comme processus et sa nature éthique fondamentale dérivent de l’unité de la famille humaine et de son développement\* dans le bien\*. Il faut donc travailler sans cesse afin de favoriser une orientation culturelle personnaliste\* et communautaire\*, ouverte à la transcendance, du processus d’intégration planétaire » (Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 2009, 42)

**Ordre social** : « L’ordre social doit sans cesse se développer, avoir pour base la vérité\*, s’édifier sur la justice\* et être vivifié par l’amour\* ; il doit trouver dans la liberté\* un équilibre toujours humain. Pour y parvenir, il faut travailler\* au renouvellement des mentalités et entreprendre de vastes transformations sociales » (Vatican II, *Gaudium et spes*, 1965, 26).

**Paix** : « La paix véritable et authentique est plus de l’ordre de la charité\* que de la justice\*, cette dernière ayant mission d’écarter les obstacles à la paix tels que les torts, les dommages, tandis que la paix est proprement et tout spécialement un acte de charité » (Pie XI, *Ubi arcano*, 1922).

**Participation** (principe de la) : « La participation est l’engagement volontaire et généreux de la personne\* dans les échanges sociaux. Il est nécessaire que tous participent, chacun selon la place qu’il occupe et le rôle qu’il joue, à promouvoir le bien commun\*. Ce devoir est inhérent à la dignité de la personne humaine » (Jean Paul II, *Catéchisme de l’Eglise Catholique*, 1992, 1913).

**Personne** (bien de la) : « Aussi l’ordre social\* et son progrès doivent toujours tourner au bien des personnes, puisque l’ordre des choses doit être subordonné à l’ordre des personnes et non l’inverse. Que chacun considère son prochain, sans exception, comme un ‘autre lui-même’, qu’il tienne compte avant tout de son exigence et des moyens qui lui sont nécessaires pour vivre dignement » (Vatican II, *Gaudium et spes*, 1965, 26. 27).

**Propriété** (privée) : « L’appropriation des biens est légitime pour garantir la liberté\* et la dignité des personnes\*, pour aider chacun à subvenir à ses besoins fondamentaux et aux besoins de ceux dont il a la charge. Elle doit permettre que se manifeste une solidarité\*

naturelle entre les hommes ». « La destination universelle des biens\* demeure primordiale, même si la promotion du bien commun\* exige le respect de la propriété privée, de son droit et de son exercice » (Jean Paul II, *Catéchisme de l'Eglise Catholique*, 1992, 2402-2403).

**Salaire** (juste) : « Le juste salaire est le fruit légitime du travail\*. Le refuser ou le retenir peut constituer une grave injustice\*. Pour apprécier la rémunération équitable, il faut à la fois tenir compte des besoins et des contributions de chacun : [il] doit assurer à l'homme et aux siens les ressources nécessaires à une vie digne sur le plan matériel, social, culturel et spirituel' » (Jean Paul II, *Catéchisme de l'Eglise Catholique*, 1992, 2434. Citation Vatican II, *Gaudium et spes*, 1965, 67).

**Société civile** : L'autorité politique\* est au service de la société civile – ensemble de relations et de ressources culturelles ou associatives – selon l'application du principe de subsidiarité\* : « La fin de la société civile embrasse universellement tous les citoyens. Elle réside dans le bien commun\*, c'est à dire dans un bien auquel tous et chacun ont le droit de participer\* dans une mesure proportionnelle » (Léon XIII, *Rerum novarum*, 1893, 11).

**Travail** (dimension subjective du) : « Le travail constitue une dimension fondamentale de l'existence humaine sur la terre. C'est en tant que personne\* que l'homme est sujet de travail. C'est en tant que personne\* qu'il travaille, qu'il accomplit diverses actions appartenant au processus du travail ; et ses actions, indépendamment de leur contenu objectif, doivent toutes servir à la réalisation de son humanité, à l'accomplissement de la vocation qui lui est propre en raison de son humanité même : celle d'être une personne » (Jean Paul II, *Laborem exercens*, 1991, 4. 6).

**Solidarité** (principe de la) : « C'est la détermination ferme et persévérante de travailler pour le bien de tous\* et de chacun parce que tous nous sommes responsables de tous ». La solidarité conduit « à se dépenser pour le bien du prochain en étant prêt, au sens évangélique, à se 'perdre' pour l'autre au lieu de l'exploiter, et à 'le servir' au lieu de l'opprimer à son propre profit » (Jean Paul II, *Sollicitudo rei socialis*, 1987, 38. 39).

**Subsidiarité** (principe de) : « Une société d'ordre supérieur ne doit pas intervenir dans la vie interne d'une société d'ordre inférieur, en lui enlevant ses compétences, mais elle doit plutôt la soutenir en cas de nécessité et l'aider à coordonner son action avec celle des autres éléments qui composent la société, en vue du bien commun\* » (Jean Paul II, *Centesimus annus*, 1991, 48). « Le principe de subsidiarité s'oppose à toutes les formes de collectivisme. Il trace les limites de l'intervention de l'Etat. Il vise à favoriser les rapports entre les individus et les sociétés » (Jean Paul II, *Catéchisme de l'Eglise Catholique*, 1992, 1885).

**Vérité** (valeur fondamentale de la) : « Seule la Religion divinement révélée a clairement reconnu en Dieu, Créateur et Rédempteur, l'origine et la destinée de l'homme. L'Eglise invite les autorités politiques\* à référer leurs jugements et leurs décisions à cette inspiration de la Vérité sur Dieu et sur l'homme ». « 'Les hommes ne pourraient pas vivre ensemble s'ils n'avaient pas de confiance réciproque, c'est-à-dire s'ils ne se manifestaient pas la vérité'. La vertu de vérité rend justement à autrui son dû ». (Jean Paul II, *Catéchisme de l'Eglise Catholique*, 1992, 2244.2269. Citation de Vatican II, *Dignitatis humanae*, 1965, 2).

### 13. L'Eglise locale, « entreprise de service » de l'évangélisation

L'Eglise locale, comme d'ailleurs l'Eglise dans son ensemble, constitue une « entreprise de service », dont les produits sont certes spécifiques, mais qui ne peut que gagner en « performance », dans le domaine qui lui est propre, en mettant à profit l'expérience acquise dans le domaine de l'entreprise. Une « démarche qualité », inspirée des modèles et outils utilisés dans les entreprises, et adaptée convenablement aux missions de l'Eglise, devrait ainsi être en mesure d'apporter un progrès substantiel au fonctionnement de cette institution et à son image, dans l'exercice de ses tâches d'évangélisation.

C'est d'abord au niveau de l'organisation des services diocésains que peut s'envisager une telle démarche. Mais elle doit, pour porter au mieux ses fruits, et comme c'est le cas pour toute entreprise, être déployée dans l'ensemble du réseau des acteurs diocésains, ou dans une partie significative de celui-ci.

**« Partir des clients » :**

En tant qu'entreprise, l'Eglise locale se trouve face à des « clients ». C'est à partir des besoins spécifiés ou pressentis de ces clients que peuvent être élaborée une stratégie et des modalités d'action qui permettront de « satisfaire ces clients ».

Il faut donc, en premier lieu, identifier avec soin ces clients, car c'est en fonction de la pertinence de cette identification que pourra se construire une démarche qualité réellement positive. On peut alors ensuite procéder à une identification des besoins de ces différents clients, besoins qu'il y aura lieu de hiérarchiser ou de « prioriser », car ils ne sont pas de même nature ni de même importance. Nous allons d'ailleurs pouvoir constater, dans les faits, que les besoins de certains clients peuvent se trouver en contradiction avec ceux d'autres clients...

Si l'on s'inspire de la manière de procéder dans une entreprise de services, on pourrait identifier comme « clients » :

- le cercle des croyants ? Mais il recouvre des populations distinctes, aux besoins différents ...
- les habitants du ressort diocésain qui se trouvent hors de ce cercle ? Mais tous sont-ils réellement des clients ?
- les personnels, (clercs, religieux, religieuses, laïcs salariés ou bénévoles), auxquels il faut associer des personnes impliquées dans les actions diocésaines d'évangélisation ?
- les autorités ecclésiales au niveau national et mondial ?
- les autorités civiles ?

Par chance, l'Eglise locale n'a pas à satisfaire de clients actionnaires, comme c'est le cas pour une entreprise civile... !

**Les besoins des clients :**

Certains besoins sont évidents, d'autres le sont moins. Il importe de bien identifier et analyser ces besoins, qu'ils soient spécifiés ou imposés par des dispositions qui échappent au pouvoir

du diocèse, ou qu'ils dépendent davantage d'un contexte particulier appelant une réflexion, ou encore qu'ils soient seulement identifiés comme des besoins probables, par exemple sous la forme d'attentes non formalisées.

Mais, attention : de la même manière qu'un train peut en cacher un autre, un client peut cacher un autre client ! Pour éviter ensuite toute incohérence dans les actions, il faut veiller avec le plus grand soin à bien relever les priorités relatives de ces besoins et leur affecter des poids différents selon l'importance respective qui leur est attribuée. Car on ne pourra jamais répondre de manière satisfaisante à tous les besoins identifiés ; des choix seront donc à faire, mais il est essentiel que les contradictions entre des besoins présentant un certain antagonisme aient été résolues.

### ***La définition d'une cible :***

A ce stade, une organisation entrepreneuriale est en mesure de se fixer une cible : c'est la manière dont elle décrit la vision qu'elle peut avoir de la manière idéale dont elle satisfait ses clients. Cette cible peut présenter des traits qualitatifs et pas seulement des traits quantitatifs. Définir une telle cible est essentiel pour la suite, car c'est à partir des écarts par rapport à la cible, que peuvent se définir des plans d'action. Mais l'on comprend ici à quel point la qualité du travail conduit lors des étapes précédentes peut être déterminante pour la suite. Il est évident, en particulier, qu'une bonne cible doit présenter une structure plus ou moins hiérarchisée, en fonction des choix faits antérieurement.

Il est bon, à ce stade, de commencer à réfléchir à des indicateurs susceptibles de caractériser la cible, donc caractérisant le degré de satisfaction des différents clients, y compris les clients internes à l'entreprise.

### ***L'identification des écarts :***

Il convient alors de faire un état des lieux et d'estimer les écarts entre le monde réel et la cible.

On procède habituellement par l'identification des points forts (écarts faibles par rapport à la cible), et des points faibles (écarts forts).

Il faut bien évidemment veiller ici à une grande objectivité : si l'on se refuse à reconnaître des points faibles, aucun progrès ne sera ensuite possible... et la démarche sera un leurre, voire même plus grave, elle pourra conduire à une aggravation de l'insatisfaction des clients ... ! Un discernement sans indulgence est donc indispensable.

### ***La fixation d'objectifs et de plans d'action:***

Il est alors possible de se fixer des objectifs, qualitatifs comme quantitatifs, auxquels sont associés des indicateurs pertinents, et de définir des plans d'action appropriés.

Il convient bien évidemment de hiérarchiser ces plans, en fonction des résultats des étapes précédentes.

Enfin, rien n'interdit de se limiter, dans un premier temps, aux domaines de services qui sont apparus les moins satisfaisants ou que l'on a retenus comme prioritaires dans le cadre d'une stratégie définie, et d'attendre plus tard pour traiter de domaines moins prioritaires.

### ***Un outil précieux : l'analyse des processus :***

Toute production de services met en œuvre des processus où interviennent des personnes, des moyens matériels, des outils de divers types. Tout processus doit générer de la « valeur ajoutée » qu'il convient sans doute de qualifier. Il en est de même pour toute phase isolée d'un processus complexe.

Toute fonction d'une entreprise met en œuvre de multiples processus, et un même processus peut être mis en œuvre par plusieurs fonctions de l'entreprise.

Il est évident que toute production de services à caractère répétitif doit pouvoir disposer de processus bien définis, optimisés et robustes, des processus efficaces dans lesquels toute phase sans valeur ajoutée a été éliminée. C'est d'ailleurs bien souvent une demande forte de la part des personnels de l'entreprise...

Une description des fonctions de l'entreprise par ses processus mis en œuvre permet de conduire, au niveau des processus, une démarche d'amélioration analogue à celle qui est évoquée plus haut, à savoir : définition d'un processus idéal, évaluation des écarts du réel à l'idéal, choix d'indicateurs pertinents, plans d'actions correctives...

### ***Recommandations :***

Toute démarche de type « qualité » doit être engagée au niveau le plus élevé de la hiérarchie responsable de l'organisation.

Au sommet de cette hiérarchie, elle doit toujours être envisagée dans toutes ses dimensions, même si, ensuite, il paraît sage de procéder sur des fonctions ou des processus sélectionnés, parce que particulièrement stratégiques, ou d'un fonctionnement jugé critique.

Elle peut ensuite être déployée en opération pilote dans un secteur particulier de l'organisation, volontaire pour cette expérience, avant d'être mise en œuvre de manière plus systématique.

Il est souhaitable que l'ensemble des personnes concernées reçoive une formation minimale sur les principes et modalités de la démarche.

Il est aussi souhaitable qu'une personne, présentant des caractéristiques personnelles appropriées et ayant reçu une formation suffisante, soit désignée avec un large consensus, pour tenir une fonction de « responsable qualité », en vue d'assurer le pilotage des opérations, et leur « reporting » à la structure de direction de l'organisation.

Tout travail sur les processus doit impliquer les personnels impliqués dans leur mise en œuvre, afin de garantir une bonne pertinence des besoins et des solutions préconisées.

Il s'agit en fait d'une démarche permanente en vue d'une forme d'excellence, ce qui implique un certain suivi d'indicateurs synthétiques et la mise en œuvre périodique d'évaluations ou d'audits.

## **14. L'évaluation : retour d'expérience, audit, relecture**

***( des outils méthodologiques pour améliorer la « performance » d'une organisation)***

*M.Dagras et JM Fehrenbach*

Poser un regard critique sur la manière dont on a assuré une mission ou une tâche, afin d'en tirer des leçons pour le futur et améliorer son mode de fonctionnement en vue d'un meilleur service rendu, tel est le but des démarches d'évaluation auxquelles se livrent les entreprises et les organisations.

Sachant que ces méthodes ont fait la preuve de leur pertinence si elles sont bien appliquées, il paraît intéressant de passer en revue divers procédés qui en font partie et qui permettent à la fois d'évaluer le passé et de s'assurer d'une meilleure qualité de service dans le futur. Nous y inclurons la relecture, intégrée dans le vocabulaire ecclésial, (concept relativement nouveau souvent préféré à celui de révision de vie), et qui, souvent pratiquée au niveau individuel, est également praticable de manière bénéfique à l'échelle d'un groupe).

### ***Le retour d'expérience :***

Il s'agit ici d'une démarche *a posteriori* qui vise à identifier par l'analyse du déroulement d'une activité passée, les éléments qui ont conduit à des difficultés ou des échecs ou ceux qui ont permis de réussir. Les uns comme les autres sont en effet importants pour une action future :

- identifier les premiers fournit de manière évidente une base de réflexion en vue d'une amélioration des pratiques correspondantes.
- mémoriser les seconds de manière explicite au sein de l'organisation permet de ne pas oublier ce qui peut être considéré comme une bonne pratique à reproduire, de telle manière qu'il en restera un acquis positif pour le futur.

Paradoxalement, la seconde partie de la démarche est fréquemment omise, tant le souci le plus grand porte habituellement sur ce qui n'a pas marché convenablement. Le risque est alors évident que, faute d'avoir enregistré explicitement dans le savoir faire ce qui était une bonne pratique implicite, celle-ci ne soit pas mise en œuvre dans des circonstances ultérieures.

Pour qu'une telle démarche soit efficace, il convient que cette identification porte sur les causes racines de la réussite ou de l'échec et ne se limite pas à des constats sur les résultats.

On pourra relever ici que c'est la pratique du retour d'expérience qui a permis le développement par tâtonnements successifs des techniques avancées telles que celles de l'aéronautique ou du spatial, du nucléaire, de la médecine moderne et de bien d'autres encore qui font aujourd'hui partie de notre quotidien, mais cette pratique a aussi été mise en œuvre avec profit dans les domaines de la pédagogie, de la pastorale, de l'évangélisation ...

Cette démarche doit s'effectuer au niveau d'un groupe de personnes qui ont été impliquées concrètement dans l'action passée objet de l'évaluation, avec l'assistance éventuelle d'une personne formée à la méthode. Elle doit donner lieu, comme produit, à une mémorisation formelle des résultats de l'analyse.

### ***L'audit :***

En toute rigueur, l'audit est un exercice conduit par une personne externe à l'organisation concernée, visant à relever les écarts entre un processus réel et le référentiel prescrivant ce processus. Dans la réalité vécue, un audit relève fréquemment des anomalies de prescription



du référentiel en même temps que des écarts dans sa mise en œuvre. Dans tous les cas, un audit permet de vérifier si la prescription, supposée limiter les risques d'anomalies et de dysfonctionnements, est pertinente, applicable et appliquée.

La situation est particulièrement favorable lorsque ce sont les acteurs eux-mêmes qui sollicitent d'être audités dans leurs activités, car une telle situation correspond certainement à l'occurrence de difficultés quotidiennes qui sont ressenties comme pesantes par ces acteurs. On peut alors s'attendre à de réelles améliorations suite à l'audit, pourvu que celui-ci soit bien exploité.

Un audit peut également être déclenché par une autorité hiérarchique. Dans ce cas, il ne sera bénéfique que s'il est perçu positivement par les acteurs du secteur concerné, ce qui implique que l'audit ne doit en aucun cas être déclenché avec des intentions inquisitoires vis à vis des personnes (ou ne doit pas être perçu comme tel).

***L'idéal serait un composé des deux possibilités précédentes : que l'autorité auditrice se concerta avec le personnel et les instances auditées pour affiner le questionnement et la démarche de l'audit***

La conduite d'un audit nécessite une formation appropriée, et fait appel à des comportements qui ne sont pas le fait de tous. On ne peut s'improviser auditeur de son propre chef.

#### ***La relecture :***

La relecture, exercice traditionnel pour ceux qui sont imprégnés de culture ignatienne, est un procédé qui peut s'appliquer à un passé vécu collectivement comme à un passé de nature individuelle.

Dans le monde des exégètes, il est bien connu que c'est par une forme particulière de relecture répétée du passé par des auteurs inspirés (relecture croyante) qui a permis à Israël d'élaborer peu à peu le contenu des livres de la Bible (notre Bible judéo-chrétienne). C'est dire la richesse d'un tel exercice pratiqué pendant des siècles...

Dans le monde ecclésial, une pratique de la relecture du passé devrait pouvoir être mise en œuvre avec succès, selon les étapes classiques du « regarder », « discerner », « transformer » (le classique voir, juger, agir des révisions de vie). L'étape sans doute la plus déterminante est probablement celle du « discerner », car c'est in fine selon les critères de l'agapè paulinienne que doit s'exercer un discernement chrétien<sup>66</sup>, et c'est en fonction de la qualité du discernement que la « transformation » sera bonne, médiocre ou malheureuse.

#### ***Remarque importante :***

Il convient de ne jamais utiliser ces outils de manière culpabilisante pour les individus : le risque est grand, en effet, pour les dirigeants, de se servir de ces outils de manière perverse, notamment pour juger des personnes, alors qu'elles ne peuvent être efficaces que si les personnes sont appelées à y contribuer en toute confiance en vue du bien commun.

---

<sup>66</sup> On pourra ici se pencher sur la manière dont Paul responsabilise les membres de ses communautés dans les lettres considérées comme authentiquement pauliniennes.

Ceci implique, corrélativement, que les personnes sachent qu'elles peuvent par ailleurs rencontrer leur responsable hiérarchique en tête à tête, et en confiance, pour toute question d'ordre personnel ou pour lui communiquer ce qu'elles peuvent considérer comme une anomalie dans le fonctionnement de l'organisation.

## 15. La parole, vecteur d'unité et de liberté

E.Pic

L'orientation vers la communion et le questionnement en faveur de la personne étaient pour Jean Paul II la finalité essentielle à promouvoir à l'aube du troisième millénaire, à commencer dans la vie et l'organisation du fonctionnement de l'Eglise : « *Faire de l'Eglise la maison et l'école de la communion : tel est le grand défi qui se présente à nous dans le millénaire qui commence, si nous voulons être fidèles au dessein de Dieu et répondre aussi aux attentes profondes du monde.* »<sup>67</sup>

Cette spiritualité de communion, dont nous avons commencé à définir le cadre et les modalités, pose ou présuppose la liberté de la personne. En effet, la recherche de la communion des personnes est-elle vraiment facteur de liberté pour la personne ?

Il serait facile de répondre, immédiatement et sans doute naïvement, de manière positive. Cependant la réalité de nos engagements en Eglise et dans le Monde nous montre les difficultés liées à cette quête d'unité et paradoxalement combien la liberté des personnes reste un combat sans cesse à reprendre, une question à affronter toujours nouvellement.

### A. Du silence à la parole

La spiritualité de communion (cf. le premier thème : « Une approche possible de la spiritualité de communion ») propose une autre dynamique que celle qui a prévalu pendant des siècles de christianisme où la vie spirituelle était avant tout perçue comme un chemin d'intériorité par le silence.

Le silence n'est pas exclu, mais il apparaît davantage comme le contre-point nécessaire pour que surgisse le son d'une parole ou la musique des mots. Il s'agit d'un changement de paradigme où la référence n'est plus l'aventure solitaire du croyant avec son Dieu, mais la médiation de la parole qui surgit entre deux personnes au moins et qui révèle une présence. Certes, toute parole n'est pas signe de la transcendance, mais tout silence non plus ! Le silence était un signe d'ascèse et de vertu qui peut aussi cacher des peurs et de secrètes inhibitions. La parole est une aventure ; elle est un risque à prendre pour rejoindre l'autre, pour tenter de franchir l'espace irréductible qui sépare les êtres.

Parler c'est tenter de sortir de la confusion ; c'est opter pour un langage organisé ; c'est dévoiler un peu de soi. C'est se reconnaître capable de créer du sens et reconnaître également la présence de l'autre. Car il ne s'agit pas d'une parole réflexive. On ne se parle pas à soi à moins d'être au bord de la folie ou dans un dérèglement passager. On s'adresse toujours à quelqu'un avec le secret espoir d'être entendu, d'être écouté et vraisemblablement d'être compris et rejoint.

La spiritualité de l'unité choisit la parole comme vecteur d'une création nouvelle, comme moyen de communion. Cette communication est le « plus » qu'apporte une spiritualité de communion à ce qui était vécu auparavant. Il ne s'agit pas d'un désir excentrique de se mettre en avant, ni d'un manque d'humilité spirituelle mais bien de tout perdre, de tout mettre en commun pour que le trésor reçu de Dieu devienne le patrimoine de tous

---

<sup>67</sup>Jean Paul II, *Novo Millennio Ineunte*, n°42, Rome, Typographie Vaticane, 6 janvier 2011, page 61.

## B. La libre parole d'un philosophe personnaliste

Emmanuel Mounier (1905-1950) possédait cette liberté de ton et de parole qui n'était pas seulement un effet de style, mais la mise en forme (par le langage ou l'écriture) d'une pensée personnelle et d'une expérience spirituelle : Il souhaitait se rapprocher plus profondément d'une praxis évangélique de la vie chrétienne pour permettre à la créature et à la création toute entière de retrouver le chemin d'une communion plus profonde avec le créateur. « *Il parle et cela est, il commande et cela existe.* » (Psaume 33, 9) Les paroles d'Emmanuel Mounier ont donné naissance à tout un courant de vie chrétienne et à une structure organisée qui perdurent : la revue *Esprit* et le personnalisme communautaire n'en sont que les plus visibles.<sup>68</sup>

La parole (dans sa « receptio » comme dans sa « reductio ») semble le troisième terme permettant de conjuguer communion des personnes et liberté de la personne. L'accueil de la parole et la transmission de la parole ont pour conséquence un engagement personnel. La personne est et devient parole, un être de parole, un « Je » qui prend la parole.

Emmanuel Mounier se battait, sa parole était un combat contre lui-même d'abord et contre une certaine forme de pensée et d'agir contre lesquelles il se révoltait. Cette parole crée un vide, un espace, un isolement de la personne plus ou moins important selon les moments de la vie. Emmanuel Mounier a connu les attaques, les ruptures, les coups de poignard dans le dos, l'insulte publique, l'emprisonnement. Il a maintenu ferme le cap et est allé dans cette direction jusqu'à l'épuisement.

La pensée d'Emmanuel Mounier offre une clé d'interprétation et une orientation herméneutique dans des contextes idéologiques où la foi chrétienne doit se positionner et s'orienter sans rigidité excessive et sans naïveté. Hier le communisme, aujourd'hui le libéralisme. Face à la mondialisation où émergent les risques d'un échange basé uniquement sur des principes économiques d'offre et de demande, le personnalisme communautaire propose des perspectives nouvelles pour recentrer la réflexion sur la personne et non sur les biens, sur une culture du don réciproque plutôt que sur celle de l'avoir et de la consommation sans contrôle.

## C. Une parole qui engendre la communion

La liberté d'expression qu'Emmanuel Mounier a mise en œuvre est à mettre au crédit de sa fidélité à la Parole par excellence. La Parole de Dieu fut pour lui une référence incontournable.

« *Tel est le moment de la foi, de la prière, du dialogue avec Dieu, qui ouvre le cœur au flot de la grâce et qui permet à la parole du Christ de passer à travers nous avec toute sa force* » (*Novo Millennio Inuente* 38). Jean-Paul II souligne que le Verbe de Dieu n'est plus extérieur : il transporte la personne pour lui permettre d'aller plus loin.

La Parole de Dieu apparaît comme le vecteur privilégié pour développer une spiritualité de communion. Elle ne doit jamais être isolée mais, au contraire, située dans l'ensemble complexe qu'est le concert de la parole des hommes et des femmes de ce temps.

Nos communautés (familiale, ecclésiale, économique, politique, etc.) font l'expérience de la communion et de la liberté lorsqu'elles sont capables d'accueillir une parole extérieure à elles et lorsqu'à leur tour elles deviennent capables d'une parole pour d'autres.

Cette double mouvement permet de comprendre le rôle et la fonction de la Parole de Dieu dans une dynamique spirituelle communautaire. Elle offre également la possibilité

---

<sup>68</sup> Emmanuel Pic, *Aux origines des concepts de personne et de communauté*, L'Harmattan, Paris, 2010.

d'esquisser une trajectoire propre à la personne en situant la parole dans une dynamique d'incarnation, de développement de l'être comme prêtre, prophète et roi.

Chacune de ces manifestations de la Parole mériterait en soi un développement. Elles sont l'expression d'un jaillissement dans le Christ. Prêtre, prophète et roi agissent ensemble et séparément. Ils disent que la vie chrétienne est une aventure spirituelle de chaque jour. Chaque personne – seule mais jamais isolée, sans capacité particulière mais toujours capable d'aimer, avec ses pauvretés mais l'unique trésor de la foi – est l'incarnation d'une parole divine toujours nouvelle. Par leurs simples présences, hommes et femmes expriment la variété infinie des facettes de l'amour de Dieu.

Quelle est donc cette parole que nos services ont accueillie ? Quelle est donc cette parole que nos services ont transmise ?

Le déploiement de la Parole n'intervient pas d'un seul coup. Il s'opère dans le temps. La personne n'est pas donnée une fois pour toutes, elle est en devenir.

#### D. L'unité comme engagement

Les deux mots « unité » et « engagement » possèdent chacun une puissance évocatrice formidable à partir de laquelle il serait possible de reprendre l'histoire entière de la philosophie et de la théologie. Ce n'est pas notre but ici. Il s'agit pourtant de comprendre comment le désir intérieur de cohérence (sagesse/philosophie) est devenu une exigence primordiale, l'idéal d'une vie autant que la réponse personnelle à un appel d'ordre mystique (communion/théologie).

Pour éviter toute confusion, il convient de définir ce que nous entendons par unité et engagement. Ce n'est pas le retour à un état fusionnel, mais un acte et un travail. Cette œuvre se déploie tout au long de l'existence humaine. Sur un plan collectif elle permet de relire l'histoire de l'humanité. Cette quête d'unité comporte une prise en compte des impasses de l'existence, des tensions historiques, des renoncements qui s'imposent et de la diversité qui anime le monde. Cet engagement vers l'Un passe par une recomposition, un assemblage et une réunion qui intègrent les vides et les manques. Ce passage nécessite l'acceptation d'une perte, celle d'un état originel idéalisé où l'être humain accepte l'idée de ne jamais revenir en arrière.

Cette réalité de l'unité est à comprendre comme une décision pour soi et pour le monde qui intervient ni dans un passé « naturel », ni dans un futur hypothétique. L'état de nature, décrit comme une étape paradisiaque dans laquelle l'humanité aurait vécu une osmose écologique parfaite dont les peuplades pygmées ou les tribus aborigènes d'Australie seraient les derniers témoins, est un rêve. De même certaines évocations futuristes, qui tentent d'imaginer un monde où la technologie et la recherche scientifique seraient parvenues à résoudre les conflits de l'homme avec son environnement et avec lui-même, sont pure fiction. L'engagement pour la communion dont nous parlons se situe dans le présent. C'est un état de culture où hommes et femmes s'organisent pour tenter d'humaniser le réel. Ils ne se bercent pas d'illusion quand à leur passé ou leur avenir. Ils sont en chemin.

L'engagement en faveur de l'unité était présent chez Emmanuel Mounier.

L'écart, la rupture et le décalage sont évidents. Il faut accepter ce dépouillement de nos écorces humaines pour parvenir à entrer vraiment dans ce principe de mort/résurrection, d'absence/présence ou de clair/obscur. Le Pape Jean Paul II a réaffirmé que l'Eglise vit de l'Eucharistie à travers la réalité incontournable de la passion et de la mort du Christ. C'est la réalité de l'Eglise et de ses membres.

Ainsi la réalité de l'abandon qu'expérimente le Christ condamné devient non seulement la clé d'un rapport vital à la Parole mais également au corps mystique du Christ qu'est l'Eglise qui s'offre dans ses sacrements et plus particulièrement dans l'institution de l'Eucharistie et du sacerdoce.

Dans cette relation bouleversée et bouleversante entre un fils et son père se noue le rapport de tout chrétien avec l'Eglise.

Face aux drames d'incompréhension qui surgissent parfois entre des baptisés et l'autorité ecclésiale, l'abandon devient la mesure de l'amour vis-à-vis de l'Eglise, de l'autorité et du frère. Ce qui aurait pu n'être qu'un acte de soumission ou d'autoritarisme primaire, est ré-orienté, re-défini, re-distribué dans une optique créatrice où l'Esprit Saint, entre le Père et le Fils, intervient pour insuffler, dans la dimension d'obéissance, une force de vie nouvelle, la puissance du salut et la clarté d'une rédemption. Cette réalité de l'engagement se déploie dans la vie du chrétien dans un cadre qui dépasse le contexte ecclésial.

### **Eléments de bibliographie complémentaire**

- Michel Cool (2009), "*Pour un capitalisme au service de l'homme*" (Albin Michel).
- Stephen Green (2010) : *Valeur sûre*, aux éditions Parole et Silence
- J.Paul Lannegrace et P.Vincienne (2007), *L'entreprise au risque de l'Evangile*, Nouvelle Cité
- Emmanuel Pic, (2010), *Personnalisme et spiritualité de communion*, Nouvelle Cité
- Tanguy Marie Pouliquen (2009) : *Mieux vivre dans un monde en crise*, Editions des Béatitudes