

Les Cahiers

de l'Institut lémanique de théologie pratique
Réflexions théologiques

Perspectives protestantes francophones en théologie pratique

ESSAI SUR LE MANAGEMENT ECCLÉSIASTIQUE

EKENJAKAMAHERY SANDRATANA RASOLOFONIAINA

Mots clefs : ecclésiologie ; management ; gestion ; Madagascar

Rubrique : Servir/Gérer

Catégorie : Réflexions théologiques

Pour citer cet article : Rasolofoniaina, E. S. (2021). « Essai sur le management ecclésiastique », *Les Cahiers de l'ILTP*, mis en ligne en décembre 2021 : 38 pages.



Institut lémanique de théologie pratique

Les « Cahiers de l'ILTP » diffusent et promeuvent la recherche dans tous les domaines de la théologie pratique, surtout protestante ; ils sont disponibles gratuitement et en libre accès ; ils publient des articles individuels, des actes de colloque et des mémoires en théologie pratique.

Les auteur·es sont des chercheur·es universitaires ainsi que des acteurs et des actrices de terrain ; les articles peuvent être illustrés par des images, des enregistrements sonores ou audio-visuels ; sélectionnés ou évalués par le comité scientifique, ils sont doublement classés, en fonction de leur thème (« Accompagner », « Éduquer/former », « Évangéliser/développer », « Prêcher/célébrer », « Servir/gérer », « Varia ») et de leur catégorie (« Jeunes chercheur·es », « Échos du terrain », « Perspectives pastorales », « Réflexions théologiques ») ; chaque article est disponible dès qu'il a été évalué.

Les « Cahiers de l'ILTP » sont la revue de l'Institut lémanique de théologie pratique, un institut commun à la Faculté de théologie protestante de l'Université de Genève et à la Faculté de théologie et de sciences des religions de l'Université de Lausanne (Suisse).

Pour consulter les articles, pour soumettre un article, visiter le site : <https://edipub-unil.ch/index.php/lciltlp/index>

© Institut Lémanique de Théologie Pratique, 2021

Licence Creative Commons : Attribution – Pas d'utilisation commerciale

ESSAI SUR LE MANAGEMENT ECCLÉSIASTIQUE

EKENJAKAMAHERY SANDRATANA RASOLOFONIAINA¹

Le management a une place prépondérante dans la société contemporaine. Le monde actuel est en effet dominé par les théories, les techniques, et tout ce qui se rapporte de près ou de loin au management comme la gestion, l'organisation, le leadership, la stratégie, ou l'entrepreneuriat. Le management concerne toute l'organisation qui qu'elle soit et quoi qu'elle fasse. Dès que plusieurs personnes œuvrent ensemble pour un objectif commun, leur réussite commune est due à un management efficace et efficient. De la sorte, son objet ne se limite plus seulement à l'entreprise, mais à l'ensemble des organisations telles que les administrations publiques, les associations culturelles, les collectivités locales et même les organisations culturelles.

L'Église est une organisation bien qu'elle soit toujours le corps du Christ. Elle est dirigée par un homme (par exemple : pasteur) ou un groupe de personnes (par exemple : Conseil presbytéral) même si sa Tête restera éternellement le Christ (Eph. 1,22 ; 4. 11 ; Col. 1,18). En effet, l'Église est gouvernée par des hommes, avec des réunions, des échelons diversifiés de compétence, des objectifs pastoraux (évangélisation, formation permanente, prière, engagement des laïcs, réforme liturgique, etc.), des indicateurs d'efficacité (nombre de baptêmes, de groupes de réflexion, qualité des cérémonies, affluence, etc.). Dans l'Église, on « produit » : culte, sacrements, catéchisme, mouvements, etc. On organise toutes ces activités. On les « ordonne ». Il existe un processus de décision, un fonctionnement de la pastorale, c'est-à-dire un art de conduire l'action de l'Église². L'objectif de l'Église est de réconcilier les hommes et les femmes du temps présent avec Dieu pour qu'ils soient sauvés.

1

La tâche prioritaire de l'Église est d'établir un plan d'action efficace — de concevoir une stratégie originale permettant de prêcher, de témoigner, et de transmettre l'Évangile à tout le monde ; sans tomber dans le prosélytisme ; afin de réconcilier les créatures au Créateur. Dans cette optique, la proclamation de la Bonne Nouvelle comme le témoignage au milieu du monde présent sont les moyens privilégiés pour atteindre l'objectif. Les pasteurs ont à évaluer, à réformer leurs méthodes d'évangélisation et leurs

¹ RASOLOFONIAINA Ekenjakamahery Sandratana est *Mpitandrina*, FJKM Morafeno Fihavaozana, à Tsiroanomandidy, Madagascar.

² Georges DECOURT, *Conduire une action pastorale*, Coll. « Théologies pratiques », Bruxelles/Genève/Paris : Novalis/Lumen Vitae/Labor et Fides/Cerf, 1997, p. 26.

manières d'être au monde pour voir si elles engendrent de nouveaux chrétiens motivés dans l'Église locale et impliqués dans la vie de la communauté et de la société.

Pour être efficace et efficient, il faut se fixer des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs. La fixation de l'objectif assure « la focalisation de l'ensemble de l'équipe sur les mêmes priorités »³. Ainsi, l'Église reste « focalisée » à l'essentiel de sa mission chrétienne qui est de prêcher l'Évangile, de faire des disciples, et d'accroître le nombre des personnes qui suivent le Christ. Une stratégie d'évangélisation ne peut être planifiée ou évaluée efficacement sans objectifs mesurables ; autrement dit, l'objectif ecclésiastique doit être SMART : « Simple, Mesurable, Atteignable, Révisable, Temps »⁴ et/ou « Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporel »⁵. L'objectif est l'expression concrète, chiffrée et datée d'un résultat à atteindre⁶. Il faut compter les membres de l'Église, établir des indicateurs pour arriver à allouer les ressources nécessaires que ce soient les ressources *financières*, les ressources *matérielles*, les ressources *temporelles*, les ressources *informationnelles*, et surtout les ressources *humaines* afin de parvenir aux objectifs.

Ces dernières années, il y eut une multiplication sans précédent d'organisations Chrétiennes en Afrique et plus particulièrement à Madagascar. Ces Églises locales connaissent une croissance tout à fait remarquable et leurs adhérents deviennent de plus en plus nombreux. Il est constaté que la plupart des *Malagasy* sont des Chrétiens. Alors, quelle en est la cause : miracle ou management efficace ? Malgré cela, les Sciences de la Gestion en général, et le domaine du management en particulier sont du monde de l'inconnu pour un très grand nombre de pasteurs et de responsables d'Églises. Il existe alors des croyants qui ne cessent de changer d'Églises, même de foi à cause d'une mauvaise décision ou d'organisation des responsables. Bien qu'il y ait une différence entre l'administration ecclésiastique, publique et sociale ou l'administration des entreprises, il y a un fond commun de connaissances qui est représenté par le management défini comme :

2

« L'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Les styles de management peuvent varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement (nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...) et la taille des entreprises. »⁷

³ Bruno BACHY et Christine HARACHE (*Coord.*), *Toute la fonction. Management*, Paris : Dunod, 2010, p. 239.

⁴ Fernando CUEVAS, GLOSSAIRE DU MANAGEMENT. Vocabulaire et dynamique des organisations, Caen : Éditions EMS, 2017, p. 33.

⁵ AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2010, p. 183.

⁶ Bruno BACHY et Christine HARACHE (*Coord.*), *Toute la fonction...*, p. 239.

⁷ Olivier MEIER, *Dico du manager. 500 clés pour comprendre et agir*, Concepts, Théories, Pratiques, Paris : Dunod, 2009, pp. 121-122.

Ce management-là, chaque pasteur ou responsable de l'Église doit être capable de le pratiquer avec succès, car il constitue et constituera une partie de plus en plus importante de son travail.

Le programme d'activités des Églises se complique en effet sous l'influence du monde de leadership et de management et aux demandes multiples en matière d'animation et de dynamisation de la vie de l'Église⁸. Au-delà de son ministère de la Parole et du ministère de l'écoute, le pasteur planifie, organise, dirige, coordonne, *manage* l'Église, car la communauté chrétienne a besoin d'une direction⁹. Il exerce ainsi le ministère de direction, le ministère managérial. La mise en œuvre de la fonction de direction dépend en général du pasteur et de l'assemblée. Les styles de management qu'il adoptera doivent répondre aux besoins des hommes et des femmes de l'Église tout en tenant compte de leur intelligence, compétence, et expérience. Dans cette perspective, « le schéma d'autorité absolue du pasteur-chef, qui prend toutes les décisions, à la soumission du pasteur-exécutant, qui agit sous l'autorité du conseil sans marge de manœuvre »¹⁰, est évité. Diriger une Église n'est donc pas seulement une activité humaine et spirituelle, mais c'est aussi une affaire de stratégie, d'organisation, de culture, de leadership, de management, de processus ou encore de règles et de codes de conduites.

Pour optimiser leurs résultats, les pasteurs doivent réviser leur style, et leur technique de management. Une série de questions se pose : quels sont les techniques de fidélisation et de motivation des croyants et les styles de management le plus favorable pour diriger une Église ? Y a-t-il des règles générales à respecter pour rendre efficace et efficient le management des chrétiens et assurer leur motivation et implication ? Comment travailler ensemble, s'organiser, atteindre un résultat commun tout en respectant la diversité ? Ces questions s'adressent actuellement au ministre du culte, et à l'Église tout entière. Le présent article se propose d'y apporter des éléments de réponse et de mener à la problématique : comment manager une Église de façon optimale ?

3

Cet article est une réflexion sur la mission ecclésiale et sur les moyens à prendre pour l'accomplir. Il permet de créer un outil de management pour les pasteurs pour le développement durable de l'Église. L'élaboration de cet article a pour objectif de proposer un plan d'action pour que les pasteurs ou responsables des Églises soient des managers et/ou des leaders, et de créer un outil de réflexions pour dynamiser les dirigeants de l'Église. Il pose un regard sur l'organisation pastorale et missionnaire. La résolution de ce problème permettra aussi à toutes les Églises de se créer une image confiante et innovante dans tout le pays.

⁸ Christophe PAYA, Bernard HUCK (*Sous la dir.*), *Dictionnaire de Théologie Pratique*, Charols : Ex.celsis, 2011, p. 528.

⁹ *Ibid.*, p. 530.

¹⁰ *Ibid.*

En outre, ce travail veut démontrer l'interdépendance entre la culture organisationnelle et les styles de management du dirigeant de l'Église. L'hypothèse de cette étude est la suivante : le style de management génère le développement de l'Église, qui dépend de l'implication et de la motivation des croyants. Cette dernière résulte de la culture organisationnelle. De ce fait, la mission de l'Église doit être entreprise sous l'angle d'une recherche de développement intégral et holistique, et l'efficacité organisationnelle et managériale devrait être poursuivie dans la mesure où elle est au service de l'être humain, de l'Église, et du Royaume des Cieux.

1. LE MANAGEMENT : ENTRE CONCEPT ET THÉORIES MANAGÉRIALES

Entre la liberté religieuse et la Mondialisation, il faut réfléchir sur le management idoine à l'Église. Le pasteur est le dirigeant d'office de l'Église. Son succès ou son échec impacte sur la vie de l'Église. Son efficacité est alors de mise pour le développement de la communauté ecclésiale. Son rôle restera toujours prépondérant dans la construction et la mise en œuvre de la stratégie de l'Église même s'il ne travaille pas seul. Il y a effectivement les membres de bureau, ainsi que les membres du conseil paroissial. Le management est toutefois l'acte de faire collaborer plusieurs personnes dans un contexte finalisé et contraint¹¹.

4

1.1. LES STYLES DE MANAGEMENT

Le style de management ne va pas de soi, puisqu'il fait intervenir d'autres éléments comme les facteurs dits humains (sensibilité de chacun, appréhension de la relation à autre, autorité, etc.), mais aussi organisationnels (organisation des ressources, mesure des résultats, etc.)¹². L'objet de cet article n'est pas de présenter les différentes tâches, missions et compétences du pasteur, mais de voir les diverses tactiques qui s'offrent à lui pour mener à bien sa stratégie. Ces tactiques peuvent être regroupées dans ce qu'on appelle les Styles de management à l'instar des styles de management de Rensis LIKERT¹³ ou la grille managériale de Robert BLAKE et Jane MOUTON ou encore la typologie de managers selon David AUTISSIER et ses collaborateurs.

¹¹ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management. La matrice BCG, les 5 forces de Porter, la roue de Deming, la carte des alliés ... et 96 autres*, Paris : Eyrolles, 2015, p. 95.

¹² Ibid.

¹³ Cf. Jean-Michel PLANE, *Théorie des organisations*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 2008 ; Manuel CARTIER, Hélène DELACOUR, et Olivier JOFFRE, *Maxi fiches de Stratégie*, Paris : Dunod, 2010, p. 144.

1.1.1. LES STYLES DE MANAGEMENT SELON RENSIS LIKERT

Rensis LIKERT (1903-1981), Professeur de psychologie industrielle à l'Université du Michigan aux États-Unis, conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail¹⁴. Il a orienté ses études sur le développement des interactions entre les membres du groupe. Il a pris en compte les valeurs personnelles dans les relations interindividuelles au sein d'une organisation comme une condition essentielle d'efficacité de la structure¹⁵. Grâce aux enquêtes qu'il a menées, Rensis LIKERT a distingué quatre styles de management : style autoritaire exploiteur, style autoritaire paternaliste, style consultatif, et style participatif.

- ***Le Manager autoritaire exploiteur***

Toutes les décisions sont prises par le dirigeant. Il veut avoir un contrôle absolu¹⁶. De ce fait, il laisse peu de place à ses collaborateurs et déresponsabilise ses subordonnés. Ses subordonnés ne sont que les instruments pour atteindre ses objectifs. Son pouvoir est fondé sur la contrainte et la peur. Ce style de management génère implicitement ou explicitement la contestation des personnels à l'égard des objectifs de l'organisation parce que le dirigeant est considéré comme un exploiteur, celui qui « tire un profit illégitime ou excessif du travail d'autrui »¹⁷. Par ailleurs, les groupes ne peuvent pas participer au processus de prise de décision. Le pouvoir est totalement centralisé.

- ***Le Manager autoritaire paternaliste***

Le mot paternaliste vient du latin (lat.) *pater*¹⁸, qui signifie tout d'abord père ; mais au-delà de la paternité physique, il a une valeur sociale ; il désigne celui qui est le chef de la maison, celui qui protège, celui qui est le premier responsable. Le dirigeant dispose alors d'une autorité incontestée et de pouvoir puisqu'il est le premier responsable de l'organisation. Ce style de management est assez proche du précédent même s'il utilise un système de récompense comme moyen d'incitation et de motivation.

Le commandement paternaliste se distingue néanmoins du précédent par des relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnées. Il y a une forme de confiance de type condescendant. Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent francs. Pour autant, le dirigeant peut, dans certains cas

¹⁴ Jean-Michel PLANE, *Théorie des organisations*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 2008, pp. 36-37.

¹⁵ Jean-Philippe DENIS, Alain-Charles MARTINET, et Ahmed SILEM (*Sous dir.*), *Lexique de Gestion et de management*, 9^{ème} édition, Paris : Dunod, 2016, p. 377.

¹⁶ Manuel CARTIER, Hélène DELACOUR, et Olivier JOFFRE, *Maxi fiches de Stratégie...*, p. 144.

¹⁷ Collectif, *Dictionnaire de français compact*, Paris : Larousse, 2005, p. 542.

¹⁸ Alfred ERNOUT et Alfred MEILLET, *Dictionnaire étymologique de la Langue Latine, Histoire des mots*, 4^{ème} édition, Paris : Klincksieck, 2001, p. 487.

et du fait de contacts directs, consulter ses collaborateurs, prendre parfois en considération leurs suggestions et leurs critiques.

▪ ***Le Manager consultatif***

Le dirigeant entretient des relations étroites avec ses collaborateurs. La communication va dans les deux sens. En effet, elle est aussi bien ascendante que descendante. Il est un homme « tout-terrain¹⁹ ». Il cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l'échange, même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites. Ce style de management vise à stimuler l'adhésion à certaines valeurs et aux objectifs recherchés.

▪ ***1.1.4. Le Manager participatif***

Le dirigeant introduit un mode de commandement non directif. Il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. De ce fait, il leur partage des informations comme le problème à résoudre ou les choix de décision à prendre. Il joue alors un rôle de coordination²⁰. Ce style de management développe l'esprit d'équipe et augmente l'implication des membres de l'organisation. Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent de véritables objectifs stratégiques internes à la structure ; et le mode de management cherche à expliciter les buts à atteindre, le projet de l'organisation.

6

Selon Rensis LIKERT, c'est le « Manager participatif »²¹ qui est le plus efficace. Il est partisan de la responsabilité de groupe, de la décision par consensus et de la fixation d'objectifs par le groupe. Cependant, il note que « ce mode de management est complexe à mettre en place, car il nécessite l'acquisition par les salariés de règles de fonctionnement subtiles, ainsi qu'un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe. »²²

¹⁹ Manuel CARTIER, Hélène DELACOUR, et Olivier JOFFRE, *Maxi fiches de Stratégie...*, p. 144.

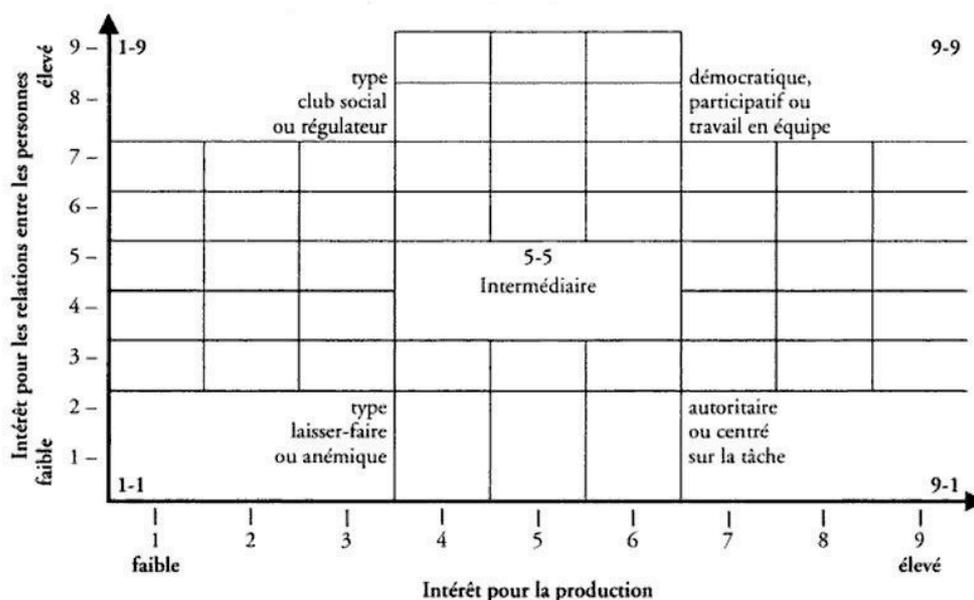
²⁰ Ibid.

²¹ Jean-Philippe DENIS, Alain-Charles MARTINET, et Ahmed SILEM (*Sous dir.*), *Lexique de Gestion...*, p. 377.

²² Jean-Michel PLANE, *Théorie des organisations...*, p. 38.

1.2. LA GRILLE MANAGÉRIALE DE ROBERT BLAKE ET JANE MOUTON²³

Robert BLAKE et Jane MOUTON ont développé une grille managériale en s'appuyant sur les théories X et Y de Douglas Mc GREGOR (1906-1964)²⁴. Cette grille de recherche malgré les critiques constitue aujourd'hui un classique que l'on trouve présenté en introduction de la plupart des séminaires sur le management²⁵.



7

Figure 1 : La grille managériale de Blake et Mouton²⁶

La grille de Robert BLAKE et Jane MOUTON permet de distinguer cinq styles de leadership traditionnels²⁷, qu'ils différencient selon deux axes : l'intérêt que porte le manager à la tâche et l'atteinte des objectifs, et l'intérêt que porte le manager aux membres de son équipe et à leur bien-être. Dans cette grille chaque axe est gradué de 1 à 9, chaque style est une combinaison de deux chiffres : 1,1 en bas à

²³ Cf. Chantal LECLERC, *Comprendre et construire les groupes*, Laval : Chronique sociales/Presses de l'université de Laval, 1999 ; David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management. La matrice BCG, les 5 forces de Porter, la roue de Deming, la carte des alliés ... et 96 autres*, Paris : Eyrolles, 2015, pp. 100-101 ; Stéphanie BROUARD et Fabrice DAVERIO (*Sous dir.*), *Les outils du développement personnel pour manager*, Paris : Eyrolles, 2010, pp. 23-26.

²⁴ Stéphanie BROUARD et Fabrice DAVERIO (*Sous dir.*), *Les outils du développement...*, pp. 145-148.

²⁵ *Ibid.*, p. 23.

²⁶ Source : Chantal LECLERC, *Comprendre et construire les groupes*, Chronique sociales/Presses de l'université de Laval, 1999.

²⁷ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 100.

gauche (intérêt minimal pour la production et pour les hommes), 9,9 en haut à droite (intérêt maximal pour les deux), 5,5 au centre de la grille (position médiane pour les deux impératifs), etc.²⁸

▪ ***Management autocratie — autoritaire ou centré sur la tâche***

Le dirigeant se préoccupe avant tout de la réalisation de la tâche, sans aucune considération pour l'élément humain. L'élément humain est plutôt considéré comme un outil de production qu'un être humain. Il occulte ainsi que « parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources ; mais que les hommes ont des ressources »²⁹. Ce style de management considéré comme le style de « produire à tout prix »³⁰ met l'accent sur les résultats au détriment de bien-être de l'homme et des relations au travail. Les collaborateurs sont assimilés à de simples moyens destinés à produire un résultat avec pour conséquences un style de management souvent perçu « comme extrêmement autoritaire, procédural et administratif »³¹.

▪ ***Management country club – type club social ou régulateur***

Le dirigeant se désintéresse de la production ou du rendement. Le plus important pour lui est de maintenir des relations de travail harmonieuses à l'intérieur du groupe. Il cherche à plaire à tout le monde. Il ne veut que le bien-être des personnes et refuse ainsi d'exiger un rendement élevé s'il prévoit du mécontentement. Son intérêt se porte plus sur la relation que sur les résultats. En effet, ce style de management est avant tout focalisé sur le bien-être de ses collaborateurs et privilégie l'environnement de travail avec pour hypothèse que celui-ci est le facteur clé d'une bonne productivité³².

8

▪ ***Management institutionnel — type intermédiaire***

Le dirigeant cherche toujours un compromis plus ou moins satisfaisant entre les besoins de l'organisation et ceux des employés. Il recherche un équilibre entre les exigences de production et de bonnes relations au sein des équipes de travail. Pour maintenir cet équilibre, il cède parfois d'un côté à l'autre. Ainsi, ce style est aussi appelé « Milieu du Gué »³³. Comme ce style de management plaide pour les détracteurs du compromis, il est peu marqué dans ses composantes relationnelles et opérationnelles et souvent synonymes d'un manque de stratégie managériale, voire de convictions³⁴.

²⁸ Jean-Philippe DENIS, Alain-Charles MARTINET, et Ahmed SILEM (*Sous dir.*), *Lexique de Gestion...*, pp. 324-325.

²⁹ Jean-Marie PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, 21^{ème} édition, Paris : Vuibert, 2016, p. 1.

³⁰ Stéphanie BROUARD et Fabrice DAVERIO (*Sous dir.*), *Les outils du développement...*, p. 24.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid., p. 25.

³⁴ Ibid.

▪ **Management appauvri — type laisser-faire ou anémique**

Le dirigeant ne s'occupe ni de la production ni de l'élément humain. Il évite systématiquement toute situation qui pourrait se terminer par un conflit ; ainsi, il évite toute confrontation. Il ne s'engage pas non plus dans des relations interpersonnelles. Il cherche à passer inaperçu, ne s'impose jamais, demande l'opinion de ses supérieurs face à n'importe quelle situation, fait exactement ce qu'on lui dit de faire. Il attend sa retraite et espère que sa chaise ne se brisera pas entre temps. C'est pourquoi on a défini ce style comme « appauvri »³⁵. Le management pouvant être considéré comme inexistant quand le manager accorde peu d'importance à ses collaborateurs et à leur efficacité³⁶.

▪ **Management intégrateur — type démocratique, participatif ou travail en équipe**

Pour Robert BLAKE et Jane MOUTON, le management participatif est l'idéal, car le dirigeant est « capable de se préoccuper au même titre des deux dimensions »³⁷, c'est-à-dire il se préoccupe de la relation au travail et de la production. Il cherche à obtenir un rendement élevé en faisant participer tous les membres de l'équipe aux décisions concernant les objectifs à atteindre et les moyens pour y arriver. Il insiste sur la planification, l'organisation, le contrôle, mais fait aussi confiance aux employés. Ce style de management, considéré comme « la panacée »³⁸, est censé produire un environnement de travail très motivant conduisant à des résultats optimaux.

9

Cependant, la grille de Blake et Mouton est jugé « incomplet et trop réducteur »³⁹. Elle ne propose aucune indication en ce qui concerne l'efficacité de chaque style de management, que ce soit par rapport au contexte ou aux effets à long terme⁴⁰. Tous les aspects de l'environnement ne sont pas pris en compte. Ainsi, il a été depuis amendé par les théories du « management situationnel » qui, en partant du même modèle, préconisent d'adapter ces styles de management⁴¹. Paul HERSEY et Ken BLANCHARD ont en effet popularisé la théorie du management situationnel qui pose le principe d'un management nécessairement « flexible »⁴². En ce sens, le dirigeant adapte son management en fonction de la situation⁴³ et selon la nature de l'équipe ou de l'activité, et de la collaboration entre les membres de l'équipe⁴⁴. N'est-il pas aussi nécessaire d'adapter le style de

³⁵ *Ibid.*, p. 24.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ Sylvia ARCOS-SCHMIDT et Lucien ARCOS, *Le grand livre du management. Pour mieux incarner votre métier de manager*, La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2015, p. 68.

³⁸ Stéphanie BROUARD et Fabrice DAVERIO (*Sous dir.*), *Les outils du développement...*, p. 25.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 101.

⁴¹ Stéphanie BROUARD et Fabrice DAVERIO (*Sous dir.*), *Les outils du développement...*, p. 26.

⁴² *Ibid.*, p. 88.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 101.

management suivant le contexte ? Ne faut-il pas prendre en compte l'ensemble des circonstances, et des tendances dans lesquelles l'organisation se situe ? Ses membres ne sont-ils pas aussi marqués par le milieu dans lequel ils s'inséraient ? On parlera ainsi de management contextuel.

1.2.1. LA TYPOLOGIE DE MANAGERS SELON DAVID AUTISSIER ET SES COLLABORATEURS⁴⁵

En général, le management est souvent opposé au leadership. D'un côté, le manager est « un acteur de l'organisation disposant d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique, lui conférant une légitimité rationnelle-légale au sein de la structure »⁴⁶. Il occupe un poste à responsabilité dans l'organigramme⁴⁷. Son pouvoir lui vient donc de l'autorité formelle. Il est dans la rationalisation. Il est un tacticien, un planificateur, un contrôleur, un gestionnaire et surtout un bureaucrate. Il agit en fonction de ce qu'il doit faire selon la hiérarchie ; c'est-à-dire, il analyse les processus d'activité, recherche la stabilité, exerce un contrôle sur les activités et s'inscrit le plus souvent dans une logique de résolution de problèmes⁴⁸.

De l'autre côté, le leader est « une personne cooptée par le groupe auquel elle appartient (équipe, groupe de travail) et tire son pouvoir informel de sa relation avec les autres membres de l'équipe »⁴⁹. Être un leader n'est pas un statut, mais un état⁵⁰. Son statut dans l'organisation dépend en grande partie de ses qualités en tant que visionnaire, humaniste, et communicationnel. Il influe, motive, guide, oriente, communique, donne une image attrayante de l'avenir. Il sait ce qu'il faut faire puisqu'il est généralement à l'écoute de tout le monde et voit au-delà du réel. Il est dans la création, la déviance parfois, voire le mysticisme⁵¹.

10

Par ailleurs, John KOTTER, de la *Harvard Business School*, fait la distinction suivante : « Le management consiste à gérer la complexité. [...] Sans un bon management, les entreprises complexes ont tendance à devenir chaotiques. [...] Le leadership, au contraire, consiste à gérer le changement.⁵² ». Néanmoins,

⁴⁵ *Ibid.*, pp. 102-103.

⁴⁶ Olivier MEIER, *Dico du manager...*, p. 124.

⁴⁷ Florence NOGUERA et Jean-Michel PLANE (Coord.), *Le leadership. Recherches et pratiques*, Paris : Vuibert, 2016, p. 2.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 19.

⁴⁹ Olivier MEIER, *Dico du manager...*, p. 115.

⁵⁰ Florence NOGUERA et Jean-Michel PLANE (Coord.), *Le leadership. Recherches et pratiques...*, 2016, p. 2.

⁵¹ *Ibid.*, p. 19.

⁵² John KOTTER, « What leaders really do », in *Harvard Business Review*, vol. 79, n°11, 2001, pp. 85-96, cité dans Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLLES, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégique*, 10^{ème} édition, France : Pearson, 2014, p. 539.

depuis quelques années, la notion de management devient de plus en plus indissociable de celle de leadership⁵³. La perspective binaire ne correspond plus aux compétences attendues⁵⁴.

Les rôles du dirigeant ont évolué de la classique prise des décisions formelles, en passant par les réflexions stratégiques de long terme, jusqu'à la conduite du changement organisationnel ou culturel en veillant à la convergence des multiples images de l'organisation. N'est-il pas idéal qu'un dirigeant dispose en même temps de la capacité managériale et du leadership? Dans le cadre de leurs travaux sur la définition et la formalisation d'une politique managériale, David AUTISSIER, maître de conférences à l'IAE Eiffel de l'Université Paris-Est Créteil et directeur de la chaire ESSEC du changement, et ses collaborateurs ont donc élaboré une typologie de managers en croisant deux axes : changement et leadership⁵⁵.

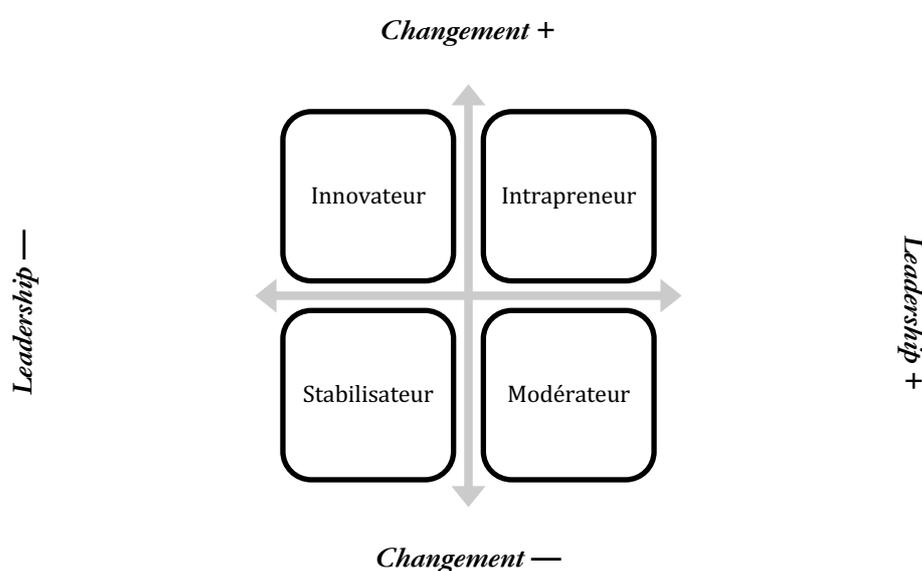


Figure 2 : Typologie des managers⁵⁶

▪ **Le manager intrapreneur**

Le style de management du dirigeant — du manager intrapreneur est caractérisé par le changement ainsi que le leadership. En effet, il agit comme un entrepreneur⁵⁷ en incarnant le pari de l'innovation, la prise d'initiative et de risque, ainsi que l'ouverture aux autres et la créativité. Il incite continuellement ses collaborateurs au changement, car il est conscient que «le changement est inhérent à la vie des organisations»⁵⁸. Pour ce faire, il se donne du temps pour dialoguer avec eux afin de chercher en

⁵³ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 102.

⁵⁴ Florence NOGUERA et Jean-Michel PLANE (Coord.), *Le leadership. Recherches et pratiques...*, p. 113.

⁵⁵ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 102.

⁵⁶ Source : *Ibid.*

⁵⁷ Olivier MEIER, *Dico du manager...*, p. 72 : « Dans la conception de J. Schumpeter, l'entrepreneur incarne le pari de l'innovation et du risque (en n'hésitant pas à sortir des sentiers battus pour innover). »

⁵⁸ Fernando CUEVAS, *GLOSSAIRE DU MANAGEMENT...*, p. 212.

permanence à faire plus et autrement, mais aussi à enclencher des projets dans une logique d'amélioration continue⁵⁹.

▪ ***Le manager innovateur***

Le changement est la priorité pour le dirigeant qui pratique le style de management innovateur. L'innovation apporte théoriquement de meilleures performances⁶⁰. Il introduit quelque chose de nouveau dans l'organisation en renouvelant par exemple sa manière d'être, ou en initiant continuellement des changements organisationnels ou stratégiques. Néanmoins, il ne prend pas en compte l'avis de ses collaborateurs. Il minimise le leadership. Pourtant sans leadership, les membres d'une organisation risquent de ne pas comprendre la raison du changement ou de manquer de motivation pour le déployer⁶¹. Il agit alors sans se soucier forcément de l'ampleur et du déploiement du changement⁶². Il est différent du manager intrapreneur même s'il est reconnu pour sa capacité de changement.

▪ ***Le manager stabilisateur***

Le style de management stabilisateur est typique d'un dirigeant qui n'aime pas le changement. Il préfère rester dans une zone de confort où il n'a qu'à faire ce qui doit être fait comme un manager⁶³ classique. Il exerce son pouvoir statutaire et use de son autorité formelle à la manière d'un « régulateur »⁶⁴. En effet, il ne cherche pas spécialement le changement et préfère les environnements stables⁶⁵. Il ne développe pas assez ni la capacité de changement ni la capacité de leadership. Pourtant, le monde est en perpétuel mouvement, « les organisations sont en mouvement ; elles se transforment sans cesse, c'est-à-dire qu'elles passent d'un état à l'autre »⁶⁶. La terre tourne, le temps change, et rien ne dure éternellement. Tout est éphémère. N'est-il pas plus qu'important d'accepter le changement même s'il génère parfois des contradictions, et engendre même « des traumatismes psychosociologiques »⁶⁷ ?

12

▪ ***Le manager animateur***

⁵⁹ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 102.

⁶⁰ Fernando CUEVAS, *GLOSSAIRE DU MANAGEMENT...*, p. 213.

⁶¹ Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLLES, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégique*, 10^{ème} édition, France : Pearson, 2014, p. 539.

⁶² David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 103.

⁶³ Olivier MEIER, *Dico du manager...*, p. 124.

⁶⁴ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 103.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Fernando CUEVAS, *GLOSSAIRE DU MANAGEMENT...*, p. 212.

⁶⁷ Ibid.

Bien que la vraie tâche du leader soit d'instaurer une « culture du changement »⁶⁸, le manager animateur préfère le leadership de type « affectif »⁶⁹ au changement. Son style est caractérisé par l'animation individuelle et les relations au travail. Il mise tout sur l'écoute et la compréhension de l'autre. Il n'est pas partisan du changement. À l'exemple du manager stabilisateur, il se contente et se satisfait de ce qui existe. Il prend des mesures visant seulement à éviter les fluctuations économiques ou à en limiter l'amplitude⁷⁰.

Quoi qu'il en soit, la typologie proposée par David AUTISSIER et ses collaborateurs est un outil qui peut aider le dirigeant à comprendre ses capacités en matière de leadership ou de changement. Cet outil lui permet en effet de se comprendre vis-à-vis de sa relation avec ses collaborateurs et de son rapport au changement. Mais il est aussi possible d'intégrer d'autres variables⁷¹ pour enrichir la typologie.

1.3. LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION, LES PARTIES PRENANTES, ET LE CONTRE-POUVOIR

La gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour conséquence de délimiter les pouvoirs, et d'influencer les décisions des dirigeants dans un sens favorable aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes. En ce sens, la gouvernance se définit comme « le management du management (management de la direction) »⁷². Le style de management dépend en partie du mode de gouvernance ; ainsi, la gouvernance de l'organisation ne se confond pas avec le management de l'organisation.

13

Le schéma⁷³ suivant synthétise l'organisation générale des systèmes de management et l'articulation des différents dispositifs de gouvernance.

« Schéma récapitulatif

Organisation des systèmes de management et articulation des dispositifs de gouvernance

Niveau 1

Management des organisations par leurs dirigeants.

⁶⁸ Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (*Coord.*), *STRATEGOR*, 6^{ème} édition, Paris : Dunod, 2013, p. 657.

⁶⁹ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 103.

⁷⁰ Jean-Philippe DENIS, Alain-Charles MARTINET, et Ahmed SILEM (*Sous dir.*), *Lexique de Gestion...*, p. 519.

⁷¹ David AUTISSIER, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management...*, p. 103.

⁷² Fernando CUEVAS, *GLOSSAIRE DU MANAGEMENT...*, p. 13 ; Roland PEREZ, *La gouvernance de l'entreprise*, Paris : Éditions La Découverte, 2003, p. 24 : « Pour paraphraser Edgard Morin, on peut dire que la gouvernance est, en quelque sorte, le “management du management” ».

⁷³ Roland PEREZ, *La gouvernance de l'entreprise...*, pp. 28-29.

Niveau 2

Gouvernance ou “management du management” par les instances propres à chaque organisation (*cf.* statuts ; par exemple conseil d'administration, assemblée générale...).

Niveau 3

Régulation ou “management de la gouvernance” par des dispositifs spécifiques :

- Organisations professionnelles (ordres),
- Autorités administratives (autorités dédiées),
- Instances juridictionnelles.

Niveau 4

Harmonisation des dispositifs de régulation ou “gouvernance de la gouvernance” :

- Par la voie politique (lois et règlements),
- Par la voie juridictionnelle (instances d'appel).

Niveau 5

“Métagouvernance” : principes fondamentaux concernant l'organisation de la vie collective :

- Au niveau des États : *cf.* Constitutions,
- Au niveau international : *cf.* traités internationaux. »

14

1.3.1. LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION

La gouvernance de l'organisation prend en compte l'ensemble des contrats et des relations qu'entretient l'organisation avec ses multiples parties prenantes : salariés et collaborateurs de l'organisation, les clients et fournisseurs, les banques ou autres prêteurs, l'environnement et le pouvoir public. Elle est un ensemble de transactions par lesquelles des règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre et contrôlées⁷⁴. Elle intervient en effet dans la définition d'une éthique, de la politique générale (fixation des buts globaux), de la stratégie (fixation d'objectifs globaux), de règles de décision, d'information (transparence), et de contrôle⁷⁵. En outre, elle s'est élargie à la prise en compte de l'impact de la gestion sur l'environnement et sur le développement durable⁷⁶. C'est donc un dispositif

⁷⁴ Jean-Philippe DENIS, Alain-Charles MARTINET, et Ahmed SILEM (*Sous dir.*), *Lexique de Gestion...*, p. 320.

⁷⁵ Fernando CUEVAS, *GLOSSAIRE DU MANAGEMENT...*, p. 13.

⁷⁶ Jean-Philippe DENIS, Alain-Charles MARTINET, et Ahmed SILEM (*Sous dir.*), *Lexique de Gestion...*, p. 321.

institutionnel et comportemental concernant les dirigeants, depuis la structuration de leurs missions et leurs nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant.

La gouvernance de l'organisation s'étend ainsi aux mécanismes organisationnels et de marché visant à contrôler le pouvoir de décision des dirigeants, à maîtriser leur influence sur les performances économiques et sociales de l'organisation et à évaluer leur engagement dans la responsabilité sociétale de l'organisation. Elle correspond donc à l'ensemble des principes et mécanismes d'orientation, d'évaluation et de contrôle qui influent sur la manière dont l'organisation doit être dirigée, administrée et contrôlée⁷⁷.

1.3.2. LES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes — ou *ayants droit* — sont définies comme « les individus ou les groupes qui dépendent d'une organisation pour atteindre leurs propres buts et dont cette organisation dépend également »⁷⁸. Elles peuvent donc affecter ou être affectées par l'existence de l'organisation ainsi que par l'accomplissement de ses missions ou la réalisation de ses objectifs. Pour mettre en place leur stratégie et mettre en œuvre leur plan d'action, l'organisation doit prendre en compte les différentes parties prenantes. Elle ne doit plus se définir comme une organisation fermée. Ainsi, elle doit réfléchir sur l'impact direct ou indirect de ses activités sur l'ensemble de son environnement avant d'agir. La multiplication ainsi que l'émergence d'autres parties prenantes incitent et imposent même à l'organisation d'effectuer « une analyse systématique »⁷⁹.

15

Par rapport aux parties prenantes, l'organisation peut adopter les quatre attitudes suivantes :

- Effectuer une surveillance générale et se tenir informée de toutes les parties prenantes potentielles pour la mise en œuvre de la stratégie.
- Fournir une information régulière et adaptée aux parties prenantes tout en recueillant leurs opinions.
- Assurer une concertation régulière pour rechercher les opinions de la partie prenante et ses suggestions afin d'intégrer ces données dans la mise en œuvre de la stratégie et du projet.
- Créer un partenariat, qui associe la partie prenante dès la phase de planification du projet et jusqu'à sa mise en œuvre.⁸⁰

⁷⁷ Olivier MEIER, *Dico du manager...*, p. 96.

⁷⁸ Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLLES, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégique...*, pp. 5, 128, 618.

⁷⁹ Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (*Coord.*), *STRATEGOR...*, p. 312.

⁸⁰ Ibid.

Effectivement, il y a différents types de parties prenantes d'après leurs natures ou leurs caractéristiques ou encore leurs statuts à l'instar des parties prenantes internes ou externes à l'organisation. La classification des parties prenantes se diversifie ou se catégorise en fonction de leur pouvoir, de leur légitimité, ou de leur préoccupation.

- Les *parties prenantes externes* se répartissent [par exemple] en quatre catégories, selon la nature de leurs relations avec l'organisation, qui détermine la façon dont elles influent sur le succès ou l'échec des stratégies :
- Les *parties prenantes économiques* rassemblent les fournisseurs, les distributeurs, les concurrents, les banques et les actionnaires.
- Les *parties prenantes politiques*, c'est-à-dire les pouvoirs publics, les régulateurs ou les agences gouvernementales, qui influencent le contexte dans lequel la stratégie est déployée.
- Les *parties prenantes technologiques*, comme les clients clés, les agences de standardisation ou les membres de l'écosystème dans lequel évolue l'organisation (par exemple les concepteurs d'applications pour un fabricant de smartphones ou de tablettes).
- Les *parties prenantes sociétales*, qui sont affectées par ce que fait l'organisation — par exemple les riverains d'une usine, voire la société au sens large dans le cas des grandes entreprises. À titre d'exemple, McDonald's nourrit chaque jour plus de 0,5 % de la population mondiale (et près de 5 % de la population française) et influe donc sur notre alimentation, même si nous n'en sommes pas clients. Les parties prenantes sociétales n'ont pas de relations formelles avec l'organisation, mais elles peuvent cependant exercer des pressions (par lobbying ou activisme) afin d'influencer sa stratégie.⁸¹

16

Le dirigeant a toujours besoin de connaître le monde dans lequel il évolue. Le concept de parties prenantes lui est donc très utile dans l'amélioration de son style de management et d'asseoir son leadership dans l'organisation en particulier comme dans la société en général. Par ailleurs, ce concept lui donne l'opportunité d'avoir une vue d'ensemble sur l'apport, la position et les besoins de chacun en relation directe ou indirecte avec l'organisation.

1.3.3. LE CONTRE-POUVOIR

L'autorité, la responsabilité, et le leadership sont la concrétisation du pouvoir qui est « faire faire quelque chose à quelqu'un »⁸². Pour conserver le pouvoir, il faut être prudent, car tout pouvoir entraîne un contre-pouvoir. L'action en contre-pouvoir consiste, pour une partie prenante de l'organisation, à faire valoir ses droits et ses intérêts par l'organisation d'une action collective légitime et cohérente. Une

⁸¹ Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLLES, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégie...*, pp. 144-145.

⁸² Fernando CUEVAS, *Glossaire du management...*, p. 152.

partie prenante ne se constitue pas en contre-pouvoir lorsqu'elle s'oppose aux dirigeants. C'est le recours à des moyens légitimes, spécifiques et organisés pour obtenir des résultats conformes à ses intérêts qui constitue la partie prenante en contre-pouvoir.

Ainsi, les actions en contre-pouvoir ont pour fonction principale de contenir le pouvoir des dirigeants et d'exercer, le cas échéant, une pression pour que le pouvoir s'arrête là où commence le contre-pouvoir. L'organisation peut également instituer des contre-pouvoirs, c'est-à-dire constituer réglementairement des organes internes susceptibles de limiter le pouvoir des dirigeants. Il s'agit le plus souvent d'organes de contrôle dont la fonction est de veiller à ce que les décisions des dirigeants soient conformes aux intérêts de l'organisation.

1.4. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le mot « culture » vient probablement du latin (lat.) *cultura*, et/ou *cultus* dérivés de racine *colo*⁸³, qui signifie « habiter » et « cultiver » en français. Dans le sens de « habiter », ce mot renferme l'idée de vivre-ensemble et d'être-ensemble. Les personnes qui demeurent – vivent – habitent dans un même lieu ont la même nourriture et les mêmes conditions d'existence matérielle, voir même intellectuelle et spirituelle.

Dans le sens de « cultiver », ce mot recouvre l'idée de l'éducation, de la culture, de la civilisation ; d'où « manière d'être ou de se vêtir, mode »⁸⁴. Par culture, il faut donc entendre l'ensemble des pratiques et représentations caractéristiques d'un groupe humain déterminé⁸⁵. Elle varie dans le temps et dans l'espace. Depuis toujours, les dirigeants en général ainsi que les chefs d'entreprise en particulier ont cherché à créer un « esprit maison »⁸⁶, caractérisant la spécificité de leur savoir-faire. D'où l'importance du concept de la culture organisationnelle.

17

1.4.1. LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU CONCEPT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture organisationnelle peut être définie comme l'ensemble des connaissances innées et acquises, de la manière d'être dans le monde, de l'image de Tout-Autre et de la perception des autres, des coutumes, des traditions, des pratiques qui caractérisent une organisation, où elle s'élabore, s'enracine et se transmet. On reconnaît alors l'appartenance organisationnelle d'une personne à la manière dont elle s'exprime — se représente — se comporte dans le monde.

⁸³ Alfred ERNOUT et Alfred MEILLET, Dictionnaire étymologique de la Langue Latine..., p. 132.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Frédéric LEBARON, *LA SOCIOLOGIE DE A à Z*, Paris : Dunod, 2009, p. 42.

⁸⁶ <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, 14/09/13, 19:43.

Pour Edgar Schein, la culture organisationnelle est l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement. Cette représentation collective renforcée au cours du temps se reflète dans les routines mises en place par l'organisation, « notre manière de faire ».

« La culture organisationnelle peut ainsi être considérée comme un ensemble de croyances implicites et de comportements au travers desquels les individus donnent du sens au contexte organisationnel. Elle contribue à la manière dont les groupes d'individus se comportent face aux situations auxquelles ils sont confrontés. Elle a donc une réelle influence sur l'élaboration et l'évolution de la stratégie. »⁸⁷

Elle s'exprime dans et par une multitude de signes et de détails. Elle finit par tellement s'intérioriser qu'on s'y soumet, l'utilise ou qu'on en joue sans même s'en rendre compte⁸⁸. Selon Maurice THEVENET, professeur à l'Essec Business School, « la culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel. »⁸⁹

18

Chaque organisation a sa propre culture. Toutefois, il faut souligner que toute culture organisationnelle est influencée par la culture nationale et les cultures *subnationales*⁹⁰ (le plus souvent régionales) en fonction des caractéristiques structurelles et géographiques de l'organisation. L'organisation se trouve effectivement dans un lieu donné — un contexte bien déterminé. Ses diversités culturelles doivent donc être prises en compte dans l'élaboration de la culture organisationnelle.

1.4.2. LES COMPOSANTES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Il y a plusieurs composantes de la culture organisationnelle. Elle se compose en minimum des composantes suivantes : les valeurs, les symboles, les mythes, les rites, et les tabous.

Le tableau suivant résume ses variables de la culture organisationnelle.

⁸⁷ Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLE, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégique...*, p. 174.

⁸⁸ Pierre MORIN et Éric DELAVALLÉE, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Paris : Éditions d'organisation, 2000, p. 40.

⁸⁹ Maurice THEVENET, *La culture d'entreprise*, Coll. « Que sais-je ? », n°2756, Paris : Presses Universitaires de France, 1993, p. 3.

⁹⁰ Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLE, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégique...*, p. 175.

Les valeurs	Il s'agit des préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise.
Les symboles	Ce sont des mots, des objets, des gestes, des tenues vestimentaires, des styles architecturaux... qui ont une signification liée aux valeurs essentielles.
Les mythes	Ils correspondent aux légendes, aux histoires associées au passé de l'entreprise. Le mythe peut être associé à la personne du fondateur ou des dirigeants qui ont marqué l'histoire de l'entreprise (le héros).
Les rites	Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées au niveau du recrutement, des réunions de travail, des réceptions...
Les tabous	Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire.

Tableau 1 : Les variables de la culture organisationnelle⁹¹

▪ *Les valeurs*

Les valeurs de l'organisation sont les principes qui sous-tendent la stratégie d'une organisation et définissent de quelle manière elle devrait agir⁹². Elles sont donc facilement identifiables puisqu'elles s'inscrivent dans la charte et le statut de l'organisation. Elles sont des règles affichées et mises en œuvre dans les actes quotidiens de l'entreprise⁹³. En plus, elles sont de nature plus identitaire et existentialiste. Elles donnent une personnalité à l'organisation, dont les dirigeants en sont les dépositaires⁹⁴. Elles sont alors la manifestation visible de l'identité de l'organisation. Elles régissent les interactions et les relations entre les personnes au sein de l'organisation et les autres.

19

Selon Thierry WELLHOFF : « les valeurs sont la traduction moderne et dans un contexte d'entreprise des grandes vertus émises par Platon : le courage, la modération, la justice et la sagesse. Ces quatre notions élémentaires se sont développées en fonction de la culture des entreprises et servent de base à de nombreux dispositifs de communication. »⁹⁵

⁹¹ Source : <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, 14/09/13, 19 : 43.

⁹² Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLLES, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégie...*, p. 129.

⁹³ David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, et Fabienne BOUDIER, *L'Atlas du management. L'encyclopédie du management en 100 dossier-clés*, Paris : Éditions d'organisation/Eyrolles, 2010, p. 513.

⁹⁴ Pierre MORIN et Éric DELAVALLÉE, *Le Manager à l'écoute du sociologue...*, p. 41.

⁹⁵ David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, et Fabienne BOUDIER, *L'Atlas du management...*, p. 514.

▪ *Les symboles*

« Le mot “symbole” vient du grec (gr.) *σύμβολον* (*symbolon*) qui signifie signe de reconnaissance⁹⁶. Ils sont des objets, des événements, des actes ou des individus qui expriment plus que leur réalité intrinsèque⁹⁷. Que ce soient des logos, la répartition des bureaux et des voitures de fonction, les titres décernés ou encore le jargon utilisé, ce sont tous des représentations codées de la nature profonde de l'organisation⁹⁸. Ils portent en eux-mêmes un sens, une valeur, une présence — qui les dépasse, qui les transcende, qui va au-delà du domaine de la connaissance rationnelle. Cependant, selon Xavier LEON-DUFOUR, “le symbole ne doit pas être identifié avec l'allégorie (par ex. la balance pour la justice), car en lui la réalité est première par rapport à l'idée. Ni avec forme ou structure, car son contenu est inséparable de l'expression. Ni avec signe, car le symbole participe à ce qu'il représente”. »⁹⁹

▪ *Les mythes*

Les mythes constituent un élément fondamental de la culture d'entreprise¹⁰⁰. Le mot « mythe » vient du grec *μῦθος* (*mythos*) — qui signifie « suite de paroles qui ont un sens, propos, discours »¹⁰¹ — dérivé probablement de racine *μυέω* (*mueo*) qui signifie « initier aux mystères »¹⁰². Il s'exprime généralement sous forme de récits, des vérités ou des réalités qui ne relèvent pas du savoir ordinaire. Il ouvre la porte des mystères qui touchent, atteignent et dépassent chaque membre de l'organisation.

20

« Au sens moderne, le mythe est la forme discursive donnée à ce qui, de la vérité, ne peut être affirmé par un témoin ni transmis dans une définition. Récit dans lequel le monde divin conditionne et éclaire l'origine, la nature et la fin du monde des hommes. Dès lors, le mythe ne doit pas être identifié à des récits imaginaires produits par la naïveté humaine ni au revêtement littéraire de quelque réalité. Selon sa structure formelle, le mythe est l'actualité

⁹⁶ Gérard GRÉCO (*Sous dir.*) [PDF], *DICIONNAIRE GREC-FRANÇAIS*, Nouvelle édition revue et corrigée, dite BAILLY 2020, Version Hugo Chávez, 2020, p. 2180.

⁹⁷ Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLLES, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégique...*, p. 551.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 184.

⁹⁹ Xavier LEON-DUFOUR, *Dictionnaire de Nouveau Testament*, Coll. « Livre de vie », 3^{ème} édition revue et augmentée, Paris : éditions du Seuil, 1975, 1978, 1996, p. 514.

¹⁰⁰ Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (*Coord.*), *STRATEGOR...*, p. 622.

¹⁰¹ Pierre CHANTRAINE, *Dictionnaire étymologique de la langue grecque. Histoire des mots*, Paris : Klincksieck, 1968, 1977, pp. 275-276, p. 718.

¹⁰² *Ibid.*, p. 728.

agissante d'un événement appartenant aux origines, que cet événement soit considéré comme historique ou non.»¹⁰³

Le mythe est donc le récit des origines. Effectivement, il raconte l'histoire originelle de l'organisation à partir de faits réels en mettant par exemple en exergue ses héros, et ses systèmes de valeurs. Sa fonction première est l'assimilation, l'intégration, et l'incorporation des croyances de tous et d'être un gage de consensus social¹⁰⁴. En outre, il sert à expliquer le présent en l'inscrivant dans la continuité historique, tout en mettant en valeur certains événements ou personnalités de l'organisation¹⁰⁵.

▪ *Les rites*

Les mythes peuvent être exprimés par les rites¹⁰⁶, qui se définissent comme un ensemble d'actions prescrites, répétées à l'identique dans un contexte socialement défini¹⁰⁷. En effet, les rites sont des pratiques, des habitudes, des actes qui se répètent quotidiennement. Ce sont aussi les événements à caractère immuable qui ponctuent la vie de l'organisation et de ses membres, afin de signifier ce qui est réellement important, de marquer l'appartenance au groupe ou de rythmer la chronologie interne¹⁰⁸. En ce sens, les rites donnent à chacun et chacune l'opportunité de trouver sa place au sein de l'organisation. En adoptant ainsi les rites organisationnels, chaque membre affiche leur appartenance à l'organisation. Les rites entretiennent donc les sentiments d'appartenance.

21

Types de rites	Rôle	Ex.emples
Rites de passage	Consolider et promouvoir les rôles sociaux et l'interaction	Programmes d'incorporation des nouveaux employés Plans de formation
Rites de distinction	Reconnaître les efforts bénéfiques Motiver	Cérémonies de remise de récompenses pour l'organisation Promotions
Rites de renouvellement	Rassurer sur les actions menées	Utilisation de consultants Équipes projet

¹⁰³ Xavier LEON-DUFOUR, Dictionnaire de Nouveau Testament..., p. 390.

¹⁰⁴ Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (Coord.), STRATEGOR..., p. 622.

¹⁰⁵ Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLE, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, Stratégique..., p. 184.

¹⁰⁶ Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (Coord.), STRATEGOR..., p. 623.

¹⁰⁷ Frédéric LEBARON, LA SOCIOLOGIE DE A à Z..., p. 104.

¹⁰⁸ Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLE, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, Stratégique..., p. 183.

	Focaliser l'attention sur les problèmes	
Rites d'intégration	Susciter l'engagement collectif Renforcer la justesse des normes	Fête de fin d'année
Rites de dégradation	Reconnaître publiquement les problèmes Supprimer ou affaiblir certains rôles politiques	Renvoi de dirigeants Rétrogradation ou « mise au placard »
Rites de défi	Lancer un défi collectif	Annonce d'objectifs ambitieux par un nouveau dirigeant

Tableau 2 : Les rites organisationnels et le changement¹⁰⁹

▪ *Les tabous*

Le mot « tabou » vient du terme polynésien *tabu*, signifiant généralement « ce qui est soustrait à l'usage courant »¹¹⁰. Le tabou exprime les interdits et probablement les non-dits. Dans une organisation, ils renvoient donc à ce qu'il faut publiquement taire¹¹¹. Il n'y a pas d'organisation où il n'existe des interdictions. Chaque organisation a sa propre interdiction. Il est inconvenant par exemple de parler publiquement de l'échec d'un projet ou d'une stratégie. Le caractère spécifique du tabou, « c'est que l'interdiction n'est pas motivée, et que la sanction prévue, en cas de violation, n'est pas une pénalité édictée par la loi civile, mais une calamité, telle que la mort ou la cécité, qui frappe l'individu coupable. »¹¹²

22

1.4.3. LES RÔLES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Toute prise de décision de plus opérationnelle aux plus stratégiques est probablement conditionnée par la connaissance de la culture organisationnelle¹¹³. Elle permet de prendre en compte les spécificités

¹⁰⁹ Source : Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLLES, Duncan ANGWIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégie*, 10^e édition, France : Pearson, 2014, p. 553.

¹¹⁰ André LALANDE, *Vocabulaire technique et critique de la Philosophie*, Volume 2, N-Z, 4^{ème} édition, Paris : Quadrige/PUF, 1997, pp. 1099-1101.

¹¹¹ Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (*Coord.*), *STRATEGOR...*, p. 624.

¹¹² André LALANDE, *Vocabulaire technique et critique de la Philosophie...*, p. 1100.

¹¹³ Pierre MORIN et Éric DELAVALLÉE, *Le Manager à l'écoute du sociologue...*, p. 41.

de l'organisation tout en évitant de tomber dans la standardisation. La culture organisationnelle est en outre un outil de management au service de la performance optimale de l'organisation.

Elle permet, d'une part, au dirigeant d'assurer la cohésion du groupe en servant de points de repère à toutes les personnes constituant l'organisation¹¹⁴. En effet, la culture organisationnelle lui donne l'opportunité de maintenir la cohésion malgré le changement interne ou externe de l'environnement organisationnel. Elle génère la cohésion à travers le partage de valeurs, un nouveau mode de coordination plus souple que les anciens¹¹⁵. Elle apparaît donc comme un outil, dont dispose le dirigeant, pour limiter les risques de conflits et de confrontations, et de réguler la compétition au sein de l'organisation étant donné qu'elle guide chaque personne dans leurs actes quotidiennes. Un collectif bien rodé — une équipe mieux soudée réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement. Il est alors plus facile d'accompagner et/ou d'instaurer le changement et de définir une nouvelle manière d'être et d'agir dans le monde.

D'autre part, la culture organisationnelle favorise et facilite l'intégration des membres de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Elle permet au dirigeant d'améliorer la performance socio-économique de l'organisation. L'adhésion aux valeurs de l'organisation développe la motivation, et favorise l'implication de chaque partie prenante dans la vie organisationnelle. Cela permet une meilleure coordination, facilite les synergies, assure une meilleure intégration des nouveaux membres. Selon Pierre MORIN et Éric DELAVALLÉE (*Le Manager à l'écoute du sociologue*, 2000) : « Une forte culture d'entreprise serait un moyen privilégié d'obtenir le niveau requis de coopération entre des salariés appartenant à des entités différentes dans des structures aussi horizontales que verticales »¹¹⁶.

23

2. DU MANAGEMENT AU MANAGEMENT ECCLÉSIASTIQUE

L'efficacité organisationnelle dépend d'une part de l'élément humain. En effet, le dirigeant d'une organisation collabore — travaille avec des personnes. Il doit savoir — avoir des manières et des moyens de travailler ensemble dans l'atteinte de l'objectif de l'organisation. Il y a, d'autre part, l'environnement, les cultures, les stratégies et les structures qui jouent aussi un grand rôle dans le développement et la croissance de l'organisation.

Cette partie se consacrera, en conséquence, sur les pistes de réflexion du management ecclésiastique et du leadership pastoral pour améliorer la vie paroissiale et développer l'Église en s'assurant de la fidélité,

¹¹⁴ Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (*Coord.*), *STRATEGOR*, 7^{ème} édition, Paris : Dunod, 2016, pp. 650-651.

¹¹⁵ Pierre MORIN et Éric DELAVALLÉE, *Le Manager à l'écoute du sociologue...*, p. 42.

¹¹⁶ Ibid.

de la motivation et de l'implication des chrétiens dans la vie quotidienne de l'Église. Le pasteur est à la fois un manager et un leader qui doivent réfléchir sur les meilleures manières de diriger, de conduire, d'organiser, et de motiver l'Église.

2.1. DU STYLE DE MANGEMENT DU PASTEUR

Le pasteur est avant tout un manager dans la mesure où il dispose d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique. En tant que premier responsable d'une organisation vivante et en perpétuel mouvement, il a la tâche d'être un leader qui sait ce qu'il fait et où il doit y aller. Il a besoin de renforcer ses qualités de leadership.

2.1.1. ENTRE PLUSIEURS STYLES DE MANGEMENT

Pour Blanchard et Miller (2012), il n'existe pas un « bon style de leadership¹¹⁷ ». Mais le pasteur doit généralement adopter un style de management qui partage pouvoir et responsabilités, à l'exemple du style participatif paternaliste, à l'image de Moïse. YHWH avait appelé et choisit Moïse pour libérer et délivrer Israël du joug de l'Égypte (Ex. 3,1-15). Sa mission était de conduire Israël vers la terre promise — Canaan. Avant tout, Moïse avait fait part de ses défauts à YHWH. De ce fait, YHWH lui avait envoyé son grand frère Aaron pour parler à sa place (Ex. 4,10-17). Son frère aîné lui sert donc de porte-parole soit devant Pharaon, soit devant le peuple. Moïse ne travaillait jamais seul ; il travaillait toujours avec les autres. Arrivant dans le désert, les Israéliens furent attaqués par les Amalécites. Moïse monta sur une colline et intercède auprès d'YHWH. La victoire était au peuple qu'il conduit, aussi longtemps que ses mains s'élevaient vers les cieux. À l'inverse, les Amalécites avaient le dessus sur les Israéliens. Aaron son frère, et son ami Hur le soutiennent donc pour que ses mains ne fléchissent pas, pendant que Josué conduit le combat dans la plaine (Ex. 17,8-16). Les Israéliens ont gagné, car tout le monde a participé selon leurs dons. Chacun s'est mis à leur place et pris leur responsabilité.

24

Les Israéliens se plaignaient tout le temps. Il n'était pas toujours facile de leur faire entendre raison. N'est-ce pas une des raisons qui les a fait errer quarante ans (40 ans) dans le désert ? De même, il y avait des conflits entre eux. Moïse — en tant que dirigeant d'office et leader — avait donc la responsabilité de résoudre ses problèmes. En constatant sa responsabilité immense, son beau-père Jéthro lui avait conseillé d'être le représentant du peuple devant YHWH, de les enseigner — instruire la Parole d'YHWH, et de choisir parmi eux des leaders pour l'aider afin d'alléger sa charge et d'effectuer judicieusement son travail (Ex. 18. 17-24). En d'autres termes, Jéthro a conseillé Moïse de se concentrer à sa tâche principale, de

¹¹⁷ Ken BLANCHARD & Mark MILLER, *Great leaders Grow : becoming a leader for life*, San Francisco : Ed. Berret-Koehler, 2012, cité dans Florence NOGUERA et Jean-Michel PLANE (Coord.), *Le leadership. Recherches et pratiques...*, p. 1.

déléguer son pouvoir et de faire participer le peuple en choisissant des hommes parmi eux tout en restant le premier responsable. Ce fut également le cas dans le livre des Actes où les douze convoquaient la multitude pour choisir parmi eux des hommes qui vont s'occuper du service de la table lorsqu'il y avait eu un conflit entre les Hébreux et les hellénistes (Ac. 6. 1-7). Il y avait des répartitions des tâches, des divisions du travail, et des délégations de pouvoir.

Ce système d'organisation avait responsabilisé la communauté en les laissant le soin de choisir parmi eux — selon les conditions du dirigeant — leur responsable. L'encadrement de la multitude réduisait l'incertitude et le conflit. Il favorise également le contrôle du processus de la prise de décision, et influence considérablement les comportements de la multitude à s'intégrer et à se focaliser aux missions et aux objectifs de l'organisation. À l'image de Moïse et des douze, ce système donne au pasteur l'occasion de trouver un équilibre entre lui et ses collaborateurs, notamment l'assemblée des diacres et des anciens, et surtout les membres du bureau. Il évite ainsi la confusion sur la répartition des rôles et des responsabilités. Ses collaborateurs n'ont plus à s'approprier de la direction de la communauté, et le pasteur n'a guère besoin de se donner l'exclusivité des ministères ; c'est-à-dire, celui qui fait tout. Mais pour définir ses objectifs, il faut bien connaître les besoins du milieu et rester ouvert aux changements de l'environnement. Il ne faut pas hésiter à faire un état de lieu de l'Église. C'est une autre manière de mieux écouter les attentes et les besoins des chrétiens.

25

À la façon des Israéliens et de la multitude du livre des Actes, l'Église a l'habitude de murmurer. Elle est prédisposée à se plaindre, et à se protester en tout temps. Le style de management de type participatif paternaliste va donc atténuer les tensions entre le pasteur et ses collègues parce qu'il se donne le temps de les écouter. Ce style encourage généralement les pratiquants, plus particulièrement les « élus » à faire de leur mieux dans les travaux qu'ils fassent pour l'Église ; mais en même temps, cela allège les charges et adoucit les obligations du pasteur qui sont quelques fois accablantes. Dans cette optique, il incite les chrétiens à être plus responsables, car ils décident de la vie de l'Église. Ils participent activement à la vie ecclésiastique ; ainsi, ils sont responsables du développement et de la croissance de l'Église.

Le pasteur — qui adopte le style participatif paternaliste — est un pasteur d'ouverture qui laisse place aux opinions des autres comme à ses collaborateurs ou à ses consistoires. Il favorise ainsi l'émergence de solutions aussi différentes que les personnes qu'il sollicite. En outre, le pasteur assoit son autorité formelle en tant que premier responsable de l'Église à l'image de Moïse en affichant sa figure de « père », en favorisant le dialogue social ainsi que les relations interpersonnelles. Il n'a donc plus besoin de rappeler à ses collaborateurs qu'il en est le dirigeant d'office comme le père n'a pas besoin de rappeler à ses enfants qu'il est leur père. Toutefois, il est conseillé qu'il adapte son style aux personnalités et/ou aux

environnements qui l'entourent. En ce sens, il faut prendre en compte les psychologies de chaque membre ainsi que les paramètres situationnels et le contexte de l'organisation.

2.1.2. INFLUENCEZ CEUX QUI ONT DE L'INFLUENCE

Tous reconnaissent que la pleine responsabilité de la charge Pastorale dans une Paroisse revient au pasteur. Pour certains, il représente le pouvoir et l'autorité ; pour d'autres, un administrateur et un coordinateur des services à l'intérieur de l'Église. Le pasteur est avant tout le rassembleur du peuple de Dieu. Pour la plupart, le pasteur est celui qui fait le lien avec les autres Églises locales, régionales et nationales. Seulement, est-ce que cela empêcherait-il certains individus comme « le boss laïc » — qui ont parfois tendance à être agressifs envers l'autorité pastorale — de se mettre à la place du dirigeant de l'Église ? L'histoire de Moïse nous rapporte la révolte de Koré — une révolte contre la souveraineté de Moïse et le sacerdoce d'Aaron (Nom 16-17). Pareillement, les douze et surtout l'apôtre Paul ont toujours rencontré des adversaires. Il n'est pas étonnant qu'il y ait des individus qui se lèvent contre le pasteur au sein de l'Église ou même dans la société.

Si le pasteur a l'intention d'exercer son art de diriger, de conduire, et de contrôler l'Église de façon que personne ne l'importune, il doit « influencer ceux qui ont de l'influence »¹¹⁸. Autrement dit, il doit influencer les potentiels leaders, car le leadership peut aussi être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres »¹¹⁹. Une influence positive est plus efficace avec le temps que le contrôle et l'autorité. L'influence est en outre « une compétence professionnelle-clé »¹²⁰. Un pasteur devra apprécier les types de personnes d'influence à leur juste valeur pour mieux les positionner dans leur zone de confort. Il faut tout de même distinguer l'influence de la manipulation. Pour faire adopter son point de vue à un « leader potentiel » au sein de l'Église, il est important d'instaurer le dialogue.

26

- Dans l'influence :
 - Les objectifs sont clairs et explicites.
 - L'intention vis-à-vis de l'autre est positive.
 - Le leader s'appuie sur des principes et des valeurs.

¹¹⁸ Dale GALLOWAY [En ligne], « Six Habits of a Visionary leader », in *Leading With Vision*, Beeson leadership Series, Beacon Hill Press, Kansas City, 1998, et in Ressources spirituelles, n°10, Automne 2004, disponible à l'adresse URL : <http://enrichmentjournal.ag.org>, [consulté le : 20/02/14, 04 : 17].

¹¹⁹ R.J. HOUSE, P.J. HANGES, M. JAVIDAN, P.W. DORFMAN, & V. GUPTA, *Culture, leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*, New York: Sage Publications, 2004, cité dans Florence NOGUERA et Jean-Michel PLANE (Coord.), *Le leadership. Recherches et pratiques...*, p. 8.

¹²⁰ Pascale BELORGEY et Nathalie VAN LAETHEM (Coord.), *La méga boîte à outils du Manager leader*, Paris : Dunod, p. 230.

- L'interlocuteur dirigé est conscient de l'influence exercée par le leader.
- Dans la manipulation :
 - Les objectifs sont flous, non annoncés ou délibérément faux.
 - L'un cherche à l'emporter au détriment de l'autre.
 - La fin justifie les moyens.
 - L'autre ne se rend pas compte de la manipulation.¹²¹

2.1.3. LA FORMATION DES LEADERS LAÏCS

Le pasteur en tant que premier responsable de l'Église a la tâche de « former des leaders »¹²². Effectivement, pour assurer sa réussite à long terme, l'Église doit identifier — détecter – rechercher des talents pour renforcer l'équipe, pour assurer le rebond et pour préserver son potentiel d'accompagnement et de résistance face au changement. Un des freins à la croissance des Églises est le manque de leadership de la part des responsables et l'absence de leaders laïcs dans la communauté ecclésiale de base. Pourtant, la place du leader est essentielle. La vision vient de lui. Il la transmet à l'ensemble de la communauté dont il est le responsable. Il motive les membres et les récompense. En conséquence, le pasteur doit former des leaders laïcs.

Pour ce faire, il doit choisir des responsables et leur assurer une formation adéquate à l'exemple de Jésus, ou de Paul. Avant de retourner au sein du Père, Jésus a formé ses disciples pendant au moins trois ans (3 ans). Ses disciples étaient toujours avec Lui à chaque moment de son ministère. Paul avait par exemple formé Timothée et Tite. Ils étaient avec lui ; et parfois, il les envoyait en mission. La communauté chrétienne peut mettre en place un système interne pour les repérer, les choisir, les recruter et les former. Il devrait y avoir des conditions comme c'était le cas lors des choix des hommes qui vont aider Moïse ou les douze.

27

La multiplication des responsables permet de multiplier les services, et de diversifier les moyens d'évangélisation et de témoignage. Mais ils ne sont pas simplement des exécutants. Ils travaillent en accord avec le pasteur pour définir la vision et en planifier les activités concrètes. Ils sont la levure de la pâte communautaire et stimulent les autres membres à atteindre les objectifs. Ils sont le sel qui donne de la saveur à la communauté. Grâce à eux, une structure communautaire de décision participative est réalisable, car la libération des talents de tous et toutes ne pourra qu'augmenter « l'intelligence affective, cognitive, et sociale » de l'Église.

¹²¹ Ibid.

¹²² Pierre-Alain GIFFARD, *La croissance de l'Église : outils et réflexions pour dynamiser nos paroisses*, Nouan-le-Fuselier : Éditions des Béatitudes, 2012.

Il s'agit non seulement d'une formation biblique, théologique et ecclésiastique, mais aussi d'une formation sur le leadership, le management, la conception et la gestion des projets ecclésiastiques basée sur la foi chrétienne et sur les codes de conduite de la communauté. Développer leurs qualités humaines est important puisque leur bonne attitude et aptitude attirera du monde à l'Église. Le partage des compétences permet à chaque « chrétien-leader » de s'investir dans un domaine où sa capacité est reconnue. Il faut investir financièrement plus dans ces personnes que dans les éléments matériels de l'organisation.

2.2. DE LA GOUVERNANCE ECCLÉSIASTIQUE

L'Église est une organisation constituée par des êtres humains. Il est donc normal qu'il y ait des conflits de pouvoir. Chacun veut marquer son empreinte au sein de l'Église, chacun veut apporter sa pierre de touche. L'histoire biblique nous a raconté l'histoire des hommes et des femmes qui se sont levés contre Moïse, les douze, ou encore l'apôtre Paul. Ainsi, cette partie va donner au pasteur quelques indices pour prévenir et contrôler ce problème ou saisir cette opportunité.

2.2.1. DÉVELOPPEZ UNE ÉQUIPE GAGNANTE

Personne n'est obligé de travailler tout seul. Pour atteindre l'objectif de l'organisation, il faut travailler ensemble. En aucun cas, le pasteur ne doit tout faire pour et par lui-même, même s'il est le premier responsable de l'Église — le leader. Néanmoins, il ne faut pas amalgamer leader et leadership. Les organisations ont besoin de leadership plus que d'un leader, et ce leadership peut être porté par plusieurs personnes comme c'était le cas avec les douze, il peut être réparti ou partagé¹²³. Bien que la construction d'une équipe prenne du temps, il est préférable pour lui de « créer une équipe »¹²⁴ pour faire croître l'Église tout en se protégeant des personnes susceptibles de devenir des contre-pouvoirs et de ralentir le développement intégral et durable de l'Église.

28

À l'intérieur de l'équipe, il existe des liens affectifs plus étroits entre les individus où les rôles et fonctions sont très définis¹²⁵. Les responsables laïcs aident — travaillent avec le pasteur pour définir et planifier les activités de la communauté puisque l'objectif de l'équipe s'inscrit normalement dans l'atteinte de l'objectif de l'Église. Cependant, il doit y avoir une condition pour être choisi comme responsable. Au-delà de la compétence, chaque membre de l'équipe doit faire confiance en la personne du pasteur et à la raison d'être de la communauté.

¹²³ Florence NOGUERA et Jean-Michel PLANE (Coord.), *Le leadership. Recherches et pratiques...*, p. 39.

¹²⁴ Dale GALLOWAY [En ligne], « Six Habits of a Visionary leader », in *Leading With Vision...*, [consulté le : 20/02/14, 04 : 17].

¹²⁵ Fernando CUEVAS, *GLOSSAIRE DU MANAGEMENT...*, p. 92.

2.2.2. LA FIDÉLISATION DES CHRÉTIENS

La fidélisation est une question d'actualité, surtout en cette période de crise socioculturelle et d'identité. L'Église doit également revoir ses politiques de management. Le management a l'obligation de veiller à ce que la vision de l'Église, sa stratégie, ses objectifs et la disponibilité des ressources de toutes natures soient clairement définis et partagés. L'environnement interne et externe de l'Église doit être évalué pour mieux connaître les besoins réels des pratiquants, que ce soient les besoins affectifs, les besoins d'approbation ou encore les besoins de structures protectrices, afin de les satisfaire dans le but de fidéliser ses adhérents — ses clients. Il est donc impératif de créer un sentiment d'appartenance — un « esprit maison ».

Pour cela, l'Église peut organiser des activités qui favorisent le sentiment d'appartenance comme les piqueniques, les randonnées, les journées récréatives, les conférences-débats, les activités écologiques comme le reboisement, les activités sportives, etc. ; des activités qui encouragent les fidèles à être créatifs et responsables. Mais le plus important est que le chrétien se sente chez lui, qu'il trouve son identité, et sa place dans la communauté étant donné que l'Église est une famille — *la maison de Dieu* (Eph 2,19 ; I Tim 3,15). L'image de l'Église en tant que famille rejoint les valeurs culturelles de l'Afrique en général, et de Madagascar en particulier. Elle aide forcément et fructueusement à appréhender l'Église de façon positive, de fidéliser les chrétiens, et de développer un « vivre-ensemble » authentique.

29

▪ *Ré-enchanter l'événement Christ*

Le Christ est l'événement qui a changé le monde. En Lui, Dieu parle au monde entier, car Il est la Parole faite chair (Jn 1,14). Grâce à Lui, on est rapproché — réconcilié à Dieu. Cette réconciliation nous ouvre la possibilité de vivre de et dans l'Amour de Dieu manifesté en Christ Jésus. L'amour du Christ n'est-il pas la condition *sine qua non* de l'Amour de Dieu et du prochain ainsi que le lointain ? Ainsi, l'événement Christ en tant qu'origine du christianisme nous inculque l'essence du christianisme et nous inscrit dans une longue tradition historique et religieuse. La tradition est effectivement une grande partie de la religion chrétienne, car elle nous relie aux chrétiens du monde à travers l'histoire. L'Église célèbre donc des fêtes religieuses comme le Noël, la Pâques, l'Ascension, et la Pentecôte. Ces fêtes chrétiennes nous permettent de renouveler chaque année notre manière de comprendre Dieu, de voir le monde, et de vivre-ensemble à la lumière de l'incarnation de Dieu en Noël, de la Résurrection du Christ Jésus en Pâques, de la Puissance et de la gloire de Jésus-Christ en Ascension, et de l'avènement du Saint-Esprit en Pentecôte.

Cependant, quels sont les moyens actuels de l'Église pour faire vivre et vivre ces fêtes ? Comment célébrer et organiser ces fêtes afin que tout le monde trouve sa place au sein de l'Église ? Comment ré-

enchanter l'événement Christ ? Plusieurs manières s'offrent à l'Église. Une de ses manières est la visite ecclésiale. À la différence de la visite pastorale — qui est la visite plus ou moins formelle et régulière du pasteur aux paroissiens ou des paroissiens au pasteur —, la visite ecclésiale est la visite de l'Église par l'Église pour l'Église. L'Église est à la fois le bénéficiaire et l'acteur de la visite. Quelques semaines précédant la fête de Noël par exemple, les paroissiens pourraient se rendre visite selon l'organisation de la Paroisse. Ils se donnent ainsi le temps de se connaître mieux, de s'exhorter, de s'entraider, de parler-ensemble de Dieu ainsi que de l'Église ou tout simplement de la vie quotidienne. Cela affine la relation entre les paroissiens, améliore le vivre-ensemble au sein de l'Église, et affirme que l'Église est le témoin exceptionnel de l'Amour de Dieu pour et dans le monde.

▪ *Réinventer le culte paroissial*

L'Église ne peut pas vivre sans culte. Sans culte, il n'y aurait pas de rassemblement autour de la Parole. Bien qu'il ait d'autres moments et moyens d'écouter la Parole de Dieu, le culte paroissial est le seul qui nous offre le temps de se rassembler dans un lieu donné à un moment précis — d'écouter-ensemble la Parole de Dieu. En effet, la participation au culte renforce la fidélisation des chrétiens. Le mot fidélisation vient du latin *fidei* qui signifie avant tout au sens religieux « foi, croyance »¹²⁶ ; selon Paul : « la foi vient de ce qu'on entend, et ce qu'on entend vient de la parole de Christ. » (Rm 10,17). Ainsi, l'écoute de la Parole de Dieu est la condition de la foi, et plausiblement de la fidélisation et de la fidélité. En ce sens, il ne suffit plus d'insister pour que les chrétiens assistent au culte ; il faut en plus les rappeler l'importance de leur participation au culte.

30

Pour ce faire, l'Église organise hebdomadairement l'école liturgique paroissiale. Elle éduque, instruit, et forme les chrétiens à la liturgie et à la prédication. Elle donne ainsi à chaque membre de la communauté l'opportunité d'exercer leur sacerdoce universel. Dans cette optique, l'assemblée prépare le culte avec le pasteur. Ils organisent ensemble le *planning* de ceux qui vont lire l'Écriture, ou de ceux qui vont prier par exemple pendant le culte à venir. De même, l'école liturgique paroissiale est une opportunité pour innover, réinventer ensemble la vie ecclésiale en général, et le culte paroissial en particulier. Cela pourrait être un lieu important d'innovation ecclésiale, car elle permet un dialogue sincère, spontané, et réel entre le pasteur et les chrétiens.

▪ *Ré-susciter le témoignage*

Les chrétiens sont les témoins du Christ au milieu du monde. Ils sont le sel de la terre et la lumière du monde (Mt. 5. 13-14). Ils témoignent donc du bon goût de la Parole de Dieu et illuminent le monde qui l'entoure en montrant l'exemple à imiter à savoir Jésus-Christ, la Parole incarnée (Jn. 1. 14). Cependant,

¹²⁶ Alfred ERNOUT et Alfred MEILLET, Dictionnaire étymologique de la Langue Latine..., p. 233.

le mal ébranle la foi, et surtout la manière de témoigner, plus particulièrement en période de crise. Ainsi, il est important d'occasionner, de susciter — de ré-susciter le témoignage en redynamisant la foi en Christ.

L'histoire de l'Église primitive nous a montré l'importance des lettres et surtout des épîtres. En écrivant et en envoyant ces lettres, les responsables de l'Église — les apôtres à l'instar de Pierre, de Jean, ou de Paul — paissent l'Église à distance. Ils ont entretenu la foi et la vie de l'Église en les envoyant des lettres qui parle en l'occurrence de l'amour de Dieu, de la justification par la foi, de la grâce de Dieu, de l'organisation interne de la communauté chrétienne, ou encore de la manière d'être chrétiens au monde et dans l'Église. Mais est-ce suffisant ? La présence physique est toujours très importante. C'est pourquoi Paul s'est donné le temps pour éduquer, instruire, et visiter l'Église. Malgré l'avancée technologique actuelle — qui facilite la communication, et la relation à distance —, la présence du pasteur au sein de sa communauté est fortement sollicitée. Être présent virtuellement, c'est bien ; mais être-là physiquement, c'est mieux. Par sa seule présence, il rassure la communauté.

Le pasteur ne peut pourtant pas être à deux endroits à la fois. Quelles sont alors les solutions qui s'offrent à lui pour compenser ce manque ? Comme Paul ou Pierre, le pasteur ne travaille pas tout seul ; il y a des personnes qui travaillent avec lui à l'exemple des membres de bureau. Quand Paul n'a pas pu visiter l'Église à Corinthe, il a envoyé Timothée (I Cor 4,17). Ainsi, les membres de bureau sont-là pour rappeler la manière dont le pasteur partage — enseigne la communauté. Dans cette ligne, les collègues du pasteur sont ses ambassadeurs au milieu de la communauté. Ils sont-là pour ré-susciter le témoignage de la communauté afin que chaque chrétien membre de l'Église devienne témoin de la présence de Dieu dans le monde.

31

2.3. DU CHANGEMENT CULTUREL

Actuellement, l'Église fait face à des évolutions — tant dans la société que dans la communauté — qui affectent sa manière de voir, d'agir et d'être dans le monde. Entre les habitudes et les tendances, entre le passé et l'avenir, ainsi que face à de multiples attentes des croyants qui ignorent le plus souvent l'essence du christianisme et l'essentiel de la culture ecclésiale, le pasteur doit trouver d'autres moyens d'accompagner et de conduire le changement.

2.3.1. LA SUCCESSION : LE PARRAINAGE

Personne n'est éternel ; un jour ou l'autre, on retournera tous dans la poussière. Pourtant, la longueur du mandat pastoral est essentielle. Le pasteur doit penser à l'avenir de l'Église. De la sorte, il est recommandé qu'il prépare à l'avance son successeur pour la continuité du travail et du développement de l'Église à l'image de Moïse qui avait préparé son successeur Josué à la suite des suggestions d'YHWH (Nom. 27,12-23). En effet, YHWH l'avait prévenu qu'il va mourir. Moïse avait alors pensé à un

successeur ; et YHWH lui avait dit de prendre Josué. Josué était toujours là avec Moïse que ce soit lors de la bataille contre les Amalécites ou encore lors de sa montée sur le mont Sinäï. Il lui est un fidèle serviteur (Ex.. 24,13). Son successeur connaît son style de management ainsi que son système d'organisation. Ainsi, il était avoisiné à la conduite du peuple d'Israël. Toutefois, la succession ne va pas de soi ; il faut toujours préparer son successeur qu'il soit ou non habitué à la communauté.

Il s'agit d'intégrer le pasteur *potentiel* aussi bien socialement que psychologiquement dans l'Église. Le *futur* pasteur devra faire preuve d'observation, d'être à l'écoute des pratiquants, recevoir l'information et la formation nécessaire pour l'accomplissement de ses tâches. Le pasteur titulaire partage, quant à lui, son savoir et son expérience. Il conseille et soutient son successeur. Il lui ouvre les horizons et donne l'exemple à suivre. Il instaure une relation formelle entre son successeur et ses collègues et le met en contact avec son entourage et l'ouvre à la culture ecclésiale. Le système de parrainage est une des meilleures opportunités de formation pour les futurs pasteurs au ministère pastoral.

2.3.2. L'INSTALLATION DE LA CONFIANCE

L'installation de la confiance au sein de l'Église est la condition *sine qua non* d'une bonne relation organisationnelle. Elle engendre la loyauté et la fidélité¹²⁷. Le passage d'un climat de méfiance voire de défiance à une attitude de confiance ouvre l'Église à une circulation de l'information. La parole est libre¹²⁸. L'assurance qu'ont les membres de l'Église à l'égard du dirigeant facilite la confiance. Ainsi, l'exercice du pouvoir doit être respectueux de l'autre en tant qu'être humain à l'image de Dieu. La confiance a besoin du respect pour s'installer. Le respect n'est pas lié à l'importance hiérarchique de la personne ; mais à ce qu'est la personne, non à ce qu'elle fait ni à la fonction qu'elle représente.

32

Tisser des liens de confiance avec les paroissiens implique une visite pastorale régulière. Pour ce faire, le pasteur avec les membres de bureau planifie et organise l'agenda pastoral pour les visites. Ces visites sont très importantes pour y trouver les réponses à certaines questions comme : que ressentent les paroissiens lorsque le pasteur est là ? Que pensent-ils de l'innovation, du changement, ou simplement de la vie quotidienne de l'Église ? Que voient-ils, qu'entendent-ils sur le pasteur et l'Église dans la société ? Que disent-ils à propos de Jésus ? Que font-ils de plus que les autres ? Que veulent-ils réellement : la vie éternelle ou l'épanouissement matériel ? Les réponses à ces questions aident le pasteur dans la conduite, et l'orientation de l'Église. Ces visites sont également une opportunité de partager un repas, un café, ou

¹²⁷ Fernando CUEVAS, *GLOSSAIRE DU MANAGEMENT...*, p. 189.

¹²⁸ Ibid.

un apéro. L'Évangile nous rapporte en effet les récits où Jésus partage le repas avec les autres. C'est une manière de maintenir la cohésion et d'entretenir la relation fraternelle.

2.3.3. LE CHANGEMENT CULTUREL PAR LA CONSTITUTION DES CELLULES DE PRIÈRES PAR SECTEUR

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la culture au sein de l'organisation. Chacun a essayé de clarifier le rôle de cette composante considérée comme variable ou facteur ou levier ainsi que son apport à la gestion. Chaque personne, famille, société, organisation, Église a sa propre culture. Il n'est pas facile de changer la culture existante. Cependant, le pasteur a l'obligation d'être un bon dirigeant et un bon leader. De la sorte, il doit influencer le comportement des croyants qu'il dirige, et changer la culture organisationnelle par «la création des cellules de Prières par secteur». Il s'agit de multiplier les petits groupes de partage, qui ne soient pas des comités et qui répondent aux besoins, aux désirs d'appartenance et de socialisation des membres de la communauté.

Dans les cellules de prière par secteur, les chrétiens étudient la Bible, et cherchent à y trouver des applications concrètes pour la vie quotidienne. Les chrétiens d'aujourd'hui ne doivent plus se contenter des homélies et des sacrements pour vivre leur foi ; il faut les faire désirer l'expérience de la communion fraternelle. Ces cellules de prières par secteur sont donc des lieux où les chrétiens peuvent exercer des responsabilités et se mettre au service des autres par leurs dons spirituels. Le pasteur participant à ces cellules se donne la possibilité d'être plus proche de ses fidèles ainsi que de vivre et de faire vivre authentiquement l'expérience de la fraternité. C'est en effet un espace où les pratiquants parlent de ses épreuves, posent des questions existentielles et cherchent des solutions concrètes. Mais le pasteur peut également profiter de ces moments pour éduquer, inculquer de nouvelles cultures et entretenir une relation de proximité avec les membres de son Église.

33

3. CONCLUSION

Cet essai sur le management ecclésiastique a été l'occasion de réfléchir sur l'apport du management à l'ecclésiologie. Il a permis de mettre en évidence la difficulté du métier du pasteur — du ministère pastoral — en matière de Gestion et de management, surtout en cette période dominée par les théories et les techniques du management et de leadership. Non seulement, il doit penser au bien être de l'Église en tant qu'organisation, mais aussi à sa manière d'être et d'agir dans le monde en tant que Corps du Christ — témoins de l'Amour de Dieu. Bien que la théorie sur le «mangement» soit née dans les milieux d'entreprises, il concerne aussi l'Église dans la mesure où elle se reconnaît comme un groupe humain comme les autres, confronté aux mêmes lois organisationnelles et aux mêmes difficultés relationnelles. En entreprise comme dans l'Église, il s'agit pour le dirigeant, en fonction du niveau hiérarchique où il se

situé, d'établir une stratégie en fonction des objectifs à atteindre, de planifier le travail et de le répartir entre ses collaborateurs, de gérer son budget, d'assurer le développement et la pérennité de l'organisation.

Dans la plupart des cas, le mot « management » sous-entend seulement le milieu d'entreprises. Cependant, l'histoire de la conduite du peuple d'Israël hors de l'Égypte par Moïse n'est-elle pas déjà une facette du management et de leadership ? Moïse n'incarne-t-il pas le manager — celui qui détient le pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique en l'occurrence YHWH ? YHWH Lui-même n'est-Il pas un manager dans la mesure où les principes universels du management sont : Planifier, Organiser, Diriger, et Contrôler (PODC) ? Le récit de la création nous montre qu'YHWH est prévoyant ; Il a planifié et préparé de manière rationnelle et logique l'avenir de l'homme (Gn. 1-2). Il a organisé sa vie en lui allouant les ressources nécessaires pour sa subsistance. Il a dirigé sa vie en lui montrant la marche à suivre et en synchronisant l'ensemble de ses actions pour garantir l'harmonie dans le monde. Il a tout contrôlé pour que tout se passe comme Il l'a prévu. Ainsi, Il est écrit : « Cela était bon ». Une question vient alors à l'esprit : le management est-il vraiment une discipline récente ? La Bible nous rapporte plusieurs récits et histoires, dont l'histoire de l'exode, l'histoire sur la reconstruction d'une nation, l'histoire sur la gouvernance d'un peuple ; il y a également de nombreuses anecdotes sur la vie quotidienne, notamment sur la gestion des talents (Mt. 25,14-30) ou encore sur la gestion d'un projet (Lc 14,28-32). Bien que le management n'ait émergé comme une discipline à part entière qu'au début du XX^e siècle, il était déjà présent dans la Bible en la personne d'Abraham, d'Isaac, de Jacob, de Joseph, de Moïse ou encore de Jésus et de ses apôtres, et surtout Paul.

34

Actuellement, les Églises à Madagascar tout particulièrement sont en pleine expansion. Les chrétiens ont le choix entre plusieurs formes — dénominations d'Églises. Ainsi, ils ont la possibilité de passer d'une Église à l'autre. Une des raisons qui retient le chrétien dans l'Église est la bonne organisation, l'atmosphère familiale. Mais certaines Églises rencontrent de problèmes d'organisations, vu l'incompétence et l'incapacité des pasteurs dans le dit domaine. Ils ont intérêt à trouver un ou plusieurs styles de management approprié pour gouverner une Église de façon optimale et rationnelle.

Il est important de rappeler que la mission de l'Église rejoint l'ensemble des besoins de la personne humaine dans son milieu. Selon Dietrich BONHOEFFER (1906-1945), pasteur et théologien, « c'est l'essence et la mission de la communauté d'annoncer à ce monde sa réconciliation avec Dieu, et de lui dévoiler la réalité de l'amour de Dieu, contre lequel il s'acharne dans son aveuglement.¹²⁹ » L'intention première, derrière le geste missionnaire est d'aider les hommes et les femmes à connaître — à prendre conscience de l'amour et la miséricorde de Dieu par le geste et la parole ; et non pas de rassembler le plus

¹²⁹ Dietrich BONHOEFFER, *Éthique*, Munich : Kaiser, 1949, traduction française par Lore JEANNERET, *Éthique*, Genève : Labor et Fides, 1965, p. 165.

grand nombre de personnes dans l'Église. Il s'agit de discerner les personnes réceptives de son milieu pour y concentrer une partie de ses efforts d'évangélisation sans pour autant abandonner ou ne plus aider ensuite celles qui n'accueilleraient pas l'invitation à cheminer en Église. Il est donc primordial pour l'organisation chrétienne d'inclure dans leur stratégie le développement holistique et durable de chaque Église. D'où l'intérêt de cet article, qui donne des éléments de réponses à la problématique suivante : Comment manager une Église de façon optimale ?

Cet article a démontré que le développement de l'Église locale dépend du Style de management du pasteur et de la culture organisationnelle. En effet, l'Église fonctionne dans sa spécificité comme toute organisation ; même si elle a une mission qui lui est propre, elle est aussi composée par des personnes qui peuvent avoir des objectifs, plus personnels que collectifs. La tâche première du pasteur est donc de joindre ces différents objectifs à l'objectif global de l'Église en faisant participer ses fidèles dans la direction de la communauté. En outre, le système « presbytérosynodal » renvoie automatiquement à un mode de participation égalitaire entre le pasteur et les laïcs, à des rapports justes entre gouvernants et gouvernés, aux différents processus de décision, aux stratégies, aux débats, à la planification par objectifs, aux rapports de pouvoir, à la position des différents groupes.

Dans cette vision, les pasteurs doivent en tant que dirigeant de l'Église, préparer les fidèles à s'adapter à tout type de changement et leur faire part de l'intérêt du changement pour l'Église. Le rôle des responsables de la communauté dans un tel processus est de favoriser l'implication de l'ensemble des membres et d'élaborer, avec eux, une vision missionnaire qui est en accord avec les besoins du milieu. Pour qu'une véritable innovation se produise dans une telle organisation, l'Église, avec son pasteur, doit encourager la création de nouveaux postes à tous ceux et celles qui ont la compétence pour accomplir telle ou telle tâche. L'organisation d'une Église locale exige que tous les gestionnaires et dirigeants ecclésiastiques acceptent de se perfectionner en Sciences de Gestion, surtout en matière de management et de Sociologie des organisations ; qu'ils prennent conscience qu'il y a plusieurs styles de management et de leadership inspiré de la Bible comme le style de Moïse, le style de David, ou le style de Paul. L'organisation ne doit pas être vue comme une hiérarchie stable, mais adaptative et évolutive ; et le management ne doit pas être pris au sens de consensus, mais comme « l'art de questionner, déstabiliser, déranger, bousculer en permanence la routine organisationnelle »¹³⁰. Cet art s'impose à toutes celles et à tous ceux qui ont ou qui auront à gérer l'Église, les conseils paroissiaux et les différents organismes de l'Église locale tels que les membres communiants, les chrétiens baptisés ou non, les autres membres de l'Église. Dans cette même ligne, il faut préciser que

¹³⁰ Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (*Coord.*), *STRATEGOR...*, p. 15.

le leadership exercé n'est pas celui d'un « pasteur superstar » ; au contraire, c'est bien la volonté de travailler avec les autres, pour les autres, et par les autres, qui permet une plus grande efficacité évangélique et missionnaire. Il est à souligner que la plus importante ressource dans une organisation Chrétienne est la ressource humaine ; et surtout, l'Église n'est pas une institution à traire les croyants et à manipuler les chrétiens.

4. BIBLIOGRAPHIE

AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2010

ARCOS-SCHMIDT Sylvia et Lucien ARCOS, *Le grand livre du management. Pour mieux incarner votre métier de manager*, La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2015

AUTISSIER David, Faouzi BENSEBAA, et Fabienne BOUDIER, *L'Atlas du management. L'encyclopédie du management en 100 dossiers clés*, Paris : Éditions d'organisation/Eyrolles, 2010

AUTISSIER David, Laurent GIRAUD, et Kevin J. JOHNSON, *Les 100 schémas du management. La matrice BCG, les 5 forces de Porter, la roue de Deming, la carte des alliés... et 96 autres*, Paris : Eyrolles, 2015

BACHY Bruno et Christine HARACHE (Coord.), *Toute la fonction. management*, Paris : Dunod, 2010

BROUARD Stéphanie et Fabrice DAVERIO (Sous dir.), *Les outils du développement personnel pour manager*, Paris : Eyrolles, 2010

CARTIER Manuel, Hélène DELACOUR, et Olivier JOFFRE, *Maxi fiches de Stratégie*, Paris : Dunod, 2010

CHANTRAINE Pierre, *Dictionnaire étymologique de la langue grecque. Histoire des mots*, Paris : Klincksieck, 1968, 1977

Collectif, *Dictionnaire de français compact*, Paris : Larousse, 2005

CUEVAS Fernando, *GLOSSAIRE DU MANAGEMENT. Vocabulaire et dynamique des organisations*, Caen : Editions EMS, 2017

DECOURT Georges, *Conduire une action pastorale*, Coll. « Théologies pratiques », Bruxelles/Genève/Paris : Novalis/Lumen Vitae/Labor et Fides/Cerf, 1997

DENIS Jean-Philippe, Alain-Charles MARTINET, et Ahmed SILEM (Sous dir.), *Lexique de Gestion et de management*, 9^e édition, Paris : Dunod, 2016

ERNOUT Alfred et Alfred MEILLET, *Dictionnaire étymologique de la Langue Latine, Histoire des mots*, 4^e édition, Paris : Klincksieck, 2001

GALLOWAY Dale [En ligne], « Six Habits of a Visionary leader », in *Leading With Vision*, Beeson leadership Series, Beacon Hill Press, Kansas City, 1998, et in *Ressources spirituelles*, n° 10, Automne 2004, disponible à l'adresse URL : <http://enrichmentjournal.ag.org>, consulté le : 20/02/14, 04 : 17.

GIFFARD Pierre-Alain, *La croissance de l'Église : outils et réflexions pour dynamiser nos paroisses*, Nouan-le-Fuselier : Éditions des Béatitudes, 2012

GRÉCO Gérard (*Sous dir.*) [PDF], *DICTIONNAIRE GREC-FRANÇAIS*, Nouvelle édition revue et corrigée, dite BAILLY 2020, Version Hugo Chávez, 2020

JOHNSON Gerry, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLES, Duncan ANGIN, Patrick REGNÉR, et Frédéric FRÉRY, *Stratégique*, 10^e édition, France : Pearson, 2014

KOTTER John, 'What leaders really do', in *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 11, 2001

LALANDE André, *Vocabulaire technique et critique de la Philosophie*, Volume 2, N-Z, 4^e édition, Paris : Quadrige/PUF, 1997

LEBARON Frédéric, *LA SOCIOLOGIE DE A à Z*, Paris : Dunod, 2009

LECLERC Chantal, *Comprendre et construire les groupes*, Laval : Chronique sociales/Presses de l'université de Laval, 1999

LEHMANN-ORTEGA Laurence, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (*Coord.*), *STRATEGOR*, 6^e édition, Paris : Dunod, 2013

37

LEHMANN-ORTEGA Laurence, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, et Rodolphe DURAND (*Coord.*), *STRATEGOR*, 7^e édition, Paris : Dunod, 2016

LEON-DUFOUR Xavier, *Dictionnaire de Nouveau Testament*, Coll. « Livre de vie », 3^e édition revue et augmentée, Paris : éditions du Seuil, 1975, 1978, 1996

MEIER Olivier, *Dico du manager. 500 clés pour comprendre et agir, Concepts, Théories, Pratiques*, Paris : Dunod, 2009

MORIN Pierre et Éric DELAVALLÉE, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Paris : Éditions d'organisation, 2000

NOGUERA Florence et Jean-Michel PLANE (*Coord.*), *Le leadership. Recherches et pratiques*, Paris : Vuibert, 2016

PAYA Christophe, Bernard HUCK (*Sous dir.*), *Dictionnaire de Théologie Pratique*, Charols : Ex. celsis, 2011

PERETTI Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, 21^e édition, Paris : Vuibert, 2016

PEREZ Roland, *La gouvernance de l'entreprise*, Paris : Éditions La Découverte, 2003

PLANE Jean-Michel, *Théorie des organisations*, 3^e édition, Paris : Dunod, 2008

THEVENET Maurice, *La culture d'entreprise*, Coll. « Que sais-je ? », n° 2756, Paris : Presses Universitaires de France, 1993