

Pierre-Alain Giffard (Ph.D.)¹

Université Saint-Paul in Ottawa

L'Église et les sciences de gestion

Streszczenie

Kościół i nauki o zarządzaniu

W tym artykule przeanalizowano wykorzystanie nauk o zarządzaniu w Kościele i zbadano stosowność stosowania nowoczesnych zasad organizacyjnych w środowisku kościelnym. Autor podkreśla zasady zarządzania stosowane przez cztery rosnące kościoły ewangeliczne. Następnie bada narodziny i rozwój nowoczesnego zarządzania. Wreszcie proponuje zasadę, dzięki której Kościół może prowadzić zdrowy dialog z naukami o zarządzaniu, który łączy otwartość i roztropność.

Słowa kluczowe: Kościół, misja, nauki o zarządzaniu, ziarna Słowa, inkulturacja

Summary

The Church and Management Science

This article explores the use of management sciences in the Church and examines the appropriateness of importing modern organizational principles into the ecclesial world. It highlights management principles used by four growing Evangelical Churches. It then it explores the birth and development of modern management. Finally, a principle is proposed from which it is possible for the Church to maintain a healthy dialogue with management sciences that combines openness and prudence.

Key words: The Church and Management Science

¹ Dr. Pierre-Alain Giffard (ORCID: 0000-0001-8071-8212) is a professor of theology at Saint Paul University in Ottawa, and director of Practical Theology. His research interests focus on parish growth and the mission of the Church. Mailing address: 2204 Watercolours Way, Nepean ON K2J 5J8 CANADA. Email: pierre.alain.giffard@gmail.com.

Jesus CEO: Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership, tel est le titre d'un livre qui fut un best-seller aux États-Unis et dans lequel Jésus est présenté comme un leader exceptionnel. On y lit entre autres que Jésus possédait les qualités d'un dirigeant efficace: la maîtrise de soi, l'action et les relations. Il aurait utilisé un style de management combinant autorité, pouvoir et participation... Ce regard du monde de la gestion sur la vie de Jésus peut paraître a priori saugrenu. Et inversement, l'utilisation des sciences de gestion en Église peut sembler inappropriée. Au fond, qu'est-ce que le monde des affaires a à voir avec Jésus et l'Église?

Cet article se penche sur l'utilisation des sciences de gestion en Église et cherche à savoir s'il est recommandable d'importer des principes organisationnels modernes dans le monde ecclésial. À partir d'exemples d'Églises évangéliques ayant connu un fort développement, plusieurs des éléments de gestion utilisés par leurs pasteurs sont mis en lumière. Un regard est ensuite posé sur la naissance et le développement de la gestion moderne. Finalement, il est proposé un principe à partir duquel il est possible pour l'Église d'entretenir avec les sciences de la gestion un dialogue sain et constructif, alliant ouverture et prudence.

1. L'utilisation des principes de gestion dans des Églises évangéliques en croissance

David Yonggi Cho est le fondateur de la plus grande assemblée évangélique du monde. En 50 ans, le nombre de ses membres est passé d'une poignée de personnes à 800 000. La croissance exponentielle de son Église coréenne a commencé lorsque, après avoir voulu tout contrôler, Cho comprit qu'il lui fallait déléguer. Pour développer son Église, il mit en œuvre plusieurs principes de gestion. Dans ses livres, il parle de la vision et des rêves: il doit y avoir, dit-il, une seule vision, qui provient du dirigeant et celui-ci la communique à toute l'Église². Le dirigeant fixe les objectifs, planifie, organise, prévoit un budget, motive et récompense ses

² D.Y. Cho, *Au-delà des chiffres*, Miami 1986, p. 40.

membres. Il cherche à répondre aux besoins des fidèles et leur montre amour et sollicitude³.

Le pasteur Cho a fait de l'annonce missionnaire le but principal de son Église⁴. Il a mis sur pied une structure décentralisée de petits groupes, qui permet à tous les membres de s'engager dans la mission. Il estime cruciaux le choix et la formation des responsables des petits groupes⁵. Le pasteur ne devrait pas chercher à tout faire lui-même, mais plutôt confier aux autres des responsabilités⁶. L'orgueil, l'ambition, le manque de confiance dans ses associés sont, d'après lui, des obstacles majeurs à la croissance⁷.

Le pasteur Dale Galloway a lui aussi utilisé des principes de gestion dans son Église. Il a fondé une Église qu'il a fait croître d'une poignée de personnes jusqu'à 6 000 membres. Dans son livre *20/20 Vision*, il écrit qu'il considère la vision comme étant essentielle: plus elle est grande, plus l'Église va se développer, affirme-t-il. Galloway estime que le leadership du dirigeant est central; il doit toutefois savoir déléguer certaines responsabilités et tâches⁸. Il doit être enthousiaste, communicateur et motivateur. Il communique la vision, fixe des buts mesurables et motive sa communauté à les atteindre⁹. Dans son Église, le plus grand nombre possible de laïcs reçoivent une formation et sont aidés à remplir leurs fonctions. Il a aussi mis sur pied une structure de petits groupes qui permet la participation active de la plupart des membres¹⁰.

Ce pasteur invite sa communauté à poursuivre l'excellence¹¹; celle-ci est poursuivie dans la musique, les chants, les prédications, le décor,

³ P.-A. Giffard, *De la croissance numérique à la croissance intégrale, un modèle de mission pour l'Église locale*, Thèse de doctorat, Faculté de théologie, Montréal 2000, p. 85.

⁴ D.Y. Cho, *Les cellules de maison et la vie de l'Église*, Miami 1989, p. 61 et 63, et D.Y. Cho, *Au-delà des chiffres*, op. cit., p. 48-49.

⁵ D.Y. Cho, *Les cellules de maison et la vie de l'Église*, op. cit., p. 40, 11, 135.

⁶ D.Y. Cho, *Les cellules de maison et la vie de l'Église*, op. cit., p. 9-12.

⁷ D.Y. Cho, *Au-delà des chiffres*, op. cit., p. 47.

⁸ D.E. Galloway, *20/20 Vision: How to Create a Successful Church with Lay Pastors and Cell Groups*, Portland 1986, p. 87.

⁹ D.E. Galloway, *20/20 Vision*, op. cit., p. 91.

¹⁰ D.E. Galloway, *20/20 Vision*, op. cit., p. 16 et 104.

¹¹ D.E. Galloway, *20/20 Vision*, op. cit., p. 107.

l'accueil et la fraternité. Galloway parle de l'importance de bien connaître son organisation¹² et de faire des plans pour l'avenir¹³ en misant sur ses forces et en travaillant sur ses points faibles¹⁴. Sa stratégie est celle de l'innovation et de l'adaptation; il souhaite ne jamais se laisser emprisonner dans une culture d'Église ou des façons de faire qui ne sont plus pertinentes pour le monde d'aujourd'hui¹⁵.

Rick Warren est le pasteur de l'Église Saddleback Valley Community Church, en Californie. Il a fondé une Église et l'a fait croître jusqu'à 22 000 membres. Treize autres Églises sont issues de l'Église mère. Pour lui, la croissance découle d'une organisation saine. Il a étudié les Églises en croissance pendant des années et a remarqué qu'une des constantes est la capacité des dirigeants à savoir s'organiser, travailler avec les autres et confier des responsabilités aux laïcs¹⁶. Selon lui, les dirigeants doivent découvrir les nombreux talents, les ressources et la créativité des membres de leur Église¹⁷.

Les Églises doivent savoir clairement pourquoi elles existent et quels sont leurs buts¹⁸. Warren organise son Église pour attirer des nouveaux membres, les fidéliser et en faire des disciples impliqués dans la mission. Définir la mission, la mettre par écrit, la communiquer au travers d'une vision claire est à la base de son leadership¹⁹. Il a cherché à bien connaître les besoins et la culture de son milieu²⁰. Il a créé dans son Église une culture ouverte à l'amélioration pastorale et a « ciblé » une certaine partie de la population²¹. Il cherche à offrir des services de grande qualité à 5 niveaux: 1. *fellowship* (la communion fraternelle); 2. *discipleship* (conduire

¹² D.E. Galloway, *20/20 Vision*, op. cit., p. 92.

¹³ D.E. Galloway, *20/20 Vision*, op. cit., p. 90.

¹⁴ D.E. Galloway, *20/20 Vision*, op. cit., p. 107.

¹⁵ P.-A. Giffard, *La croissance de l'Église: outils et réflexions pour dynamiser nos paroisses*, Nouan-le-Fuzelier 2012, p. 30.

¹⁶ R. Warren, *The Purpose-Driven Church: Growth without compromising your message and mission*, Grand Rapids 1995, p. 70 et 77.

¹⁷ R. Warren, *The Purpose-Driven Church...*, op. cit., p. 365.

¹⁸ R. Warren, *The Purpose-Driven Church...*, op. cit., p. 103.

¹⁹ R. Warren, *The Purpose-Driven Church...*, op. cit., p. 80, 111, 118.

²⁰ R. Warren, *The Purpose-Driven Church...*, op. cit., p. 39-40. Aussi, Rick Warren n'a pas hésité à faire un sondage dans son quartier.

²¹ R. Warren, *The Purpose-Driven Church...*, op. cit., p. 157.

les membres à devenir de meilleurs disciples du Christ); 3. *worship* (les célébrations liturgiques); 4. *ministries* (les ministères); 5. *evangelism* (la recherche de nouveaux membres). Une stratégie est établie pour atteindre ces objectifs, la structure est adaptée, et le tout est évalué en fonction de l'excellence²².

Prenons maintenant le cas d'Amplify Church, dirigée par le pasteur Lee Kricher. Grâce à son leadership, cette Église, qui était sur le point de fermer ses portes, a connu un renouveau remarquable et compte maintenant plus de 2 000 membres. Kricher a travaillé avec les membres de sa communauté chrétienne autour d'une vision claire: devenir une « Église de la nouvelle génération ». Il a mis sur pied une équipe de direction pour l'aider à penser en termes de « renouvellement continué²³ ». Les membres de cette équipe ont visité d'autres communautés chrétiennes pleines de vie et remplies de jeunes, et ont lu des livres sur la croissance de l'Église. Un effort de planification rigoureux a suivi: un énoncé de mission a été créé et ils ont défini des priorités pastorales susceptibles réaliser de la vision. Une attention spéciale devait être portée à l'excellence, particulièrement sur le plan des célébrations, de la prédication et de la musique. Lee Kricher a aussi créé un réseau de petits groupes, institué une culture de mentorat et mis sur pied un processus pour préparer la prochaine génération de membres à assumer des rôles de leadership dans l'Église.

Nous pouvons constater à quel point les pasteurs des Églises observées utilisent de nombreux principes de gestion, notamment la vision, la communication, la décentralisation, la gestion par objectifs, la délégation, la planification, la formation des responsables, le mentorat et la poursuite de l'excellence.

2. La naissance et le développement des sciences de gestion

Les pasteurs cités plus haut voient leur fonction comme étant celle de faire des disciples et conçoivent leur mission sous l'angle

²² P.-A. Giffard, *De la croissance numérique à la croissance intégrale*, op. cit., p. 59.

²³ L. Kricher, *For a new generation: a practical guide for revitalizing your church*, Grand Rapids 2016, p. 21 et 131.

du développement ecclésial. La préoccupation de développement organisationnel a été l'un des sujets principaux des sciences de gestion depuis sa naissance. Les livres de gestion offrent toute une série de principes visant à favoriser l'efficacité et la croissance des organisations.

Examinons maintenant brièvement l'histoire de la gestion. Commençons par Frederick Taylor, qui est reconnu comme le père de la gestion scientifique. Cherchant à savoir comment la science pouvait améliorer la pratique de la gestion, il montra l'importance d'étudier scientifiquement les tâches des ouvriers, afin que ceux-ci puissent les accomplir de façon optimale. À la même époque, Harrington Emerson écrit le livre *Efficiency as a Basis for Operations and Wages*. Il y explique que si les systèmes humains étaient aussi efficaces que les systèmes de la nature, il n'y aurait plus de misère, plus de famine, et le monde serait prospère. Notre manque d'organisation est la cause de notre inefficacité et de notre pauvreté²⁴. Lyndall Urwick, pour sa part, développa l'idée des carrés logiques, « qui organisent les concepts de gestion. La gestion comprend l'étude, la prévision, la planification, l'adéquation (qui vérifie si l'organisation est appropriée à la situation), l'organisation, la coordination, l'ordre, le commandement et le contrôle²⁵ ».

Durant la période dite des *relations humaines*, on se pencha sur la question de la motivation. Une des formes les plus abouties s'appelle « la modification du comportement organisationnel », qui repose sur le concept de renforcement positif. Dans son livre *Management and the Worker*, Fritz Roethlisberger écrit que les dirigeants devraient s'engager dans un processus d'analyse des situations humaines et, de là, adapter leur façon de gérer²⁶. Il étudia l'aspect social des organisations, affirmant que les systèmes sociaux des entreprises sont à observer à partir d'une perspective globale, sans se cantonner à l'aspect économique.

Chester Barnard, qui est encore aujourd'hui un référent majeur des sciences de gestion, voyait l'entreprise comme un système de coopération

²⁴ J. Duncan, *Les grandes idées du management: des classiques aux modernes*, Paris 1990, p. 26-27.

²⁵ P.-A. Giffard, *De la croissance numérique à la croissance intégrale*, op. cit., p. 98.

²⁶ P.-A. Giffard, *De la croissance numérique à la croissance intégrale*, op. cit., p. 141-142.

entre personnes: une coopération consciente, voulue et orientée vers un but²⁷. La coopération demande que le dirigeant reconnaisse la complémentarité des membres. En effet, une organisation ne peut pas subsister si les personnes ne sont pas prêtes à communiquer, à contribuer à un but ou à un objectif commun, et à agir en ce sens²⁸.

Les recherches en gestion ont été importantes en matière de *prise de décision*. Max Weber a été l'un des défenseurs de l'idée de la rationalité dans la prise de décision. Il rêvait d'une « bureaucratie idéale²⁹ ». Le dirigeant doit être rationnel, c'est-à-dire avoir un but, et les moyens pour l'atteindre devraient être choisis en fonction de la meilleure information dont il peut disposer³⁰. Aussi, ne pouvant pas lui-même tout savoir sur tout, le dirigeant doit se laisser aider et éclairer par des spécialistes qualifiés. Herbert Simon a appelé la prise de décision « le cœur de la fonction exécutive³¹. Il a étudié la psychologie des êtres humains et la manière dont une organisation influence leurs décisions. Ainsi, la gestion est vue comme un processus de décision menant à l'action³².

Les recherches en gestion ont aussi porté sur le leadership. On a identifié les caractéristiques des grands dirigeants, notamment la diligence, la capacité de communiquer des buts, l'enthousiasme, le sens de l'humour, la pédagogie, l'intégrité, la générosité et la chaleur humaine³³. Selon Philip Selznick, la fonction de leadership doit être plus qu'une recherche d'efficacité; en effet, il revient au dirigeant de définir la mission de base de l'organisation et de créer un organisme social pour la remplir. Il doit savoir sortir des habitudes, de la routine, pour reformuler une vision et ajuster les relations humaines afin de l'accomplir³⁴. Selon Mooney et Reiley, le rôle des dirigeants est de coordonner les unités

²⁷ C. Barnard et coll., *The Functions of the Executive*, Cambridge 1968, p. 4.

²⁸ C. Barnard et coll., *The Functions of the Executive*, op. cit., p. 82.

²⁹ Voir le livre de Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (A.M. Henderson et T. Parsons, éd. et trad.), New York 1947.

³⁰ J. Duncan, *Les grandes idées du management...*, op. cit., p. 63.

³¹ J. Duncan, *Les grandes idées du management...*, op. cit., p. 61.

³² J. Duncan, *Les grandes idées du management...*, op. cit., p. 65.

³³ J. Duncan, *Les grandes idées du management...*, op. cit., p. 160-161.

³⁴ En cherchant à aller au-delà de l'efficacité, le leadership transcende ce que l'on appelle communément *Human engineering*.

de l'organisation. « Sans coordination, pas d'entreprise »; mais, ajoute Selznick, « sans autorité, pas de coordination³⁵ ».

L'un des tout premiers principes établis par les auteurs en gestion a été l'établissement d'objectifs: « C'est l'un des préceptes les plus fondamentaux du management classique et moderne, car sans des objectifs clairs, précis et connus, il est impossible de gérer³⁶ ». Selon Peter Drucker, « diriger, c'est entreprendre, créer, innover en fonction de ces objectifs³⁷ ». Ce n'est pas simplement administrer ou gérer passivement une affaire³⁸. Les sciences de gestion encouragent aussi la rédaction d'énoncés de mission. Peter Drucker était convaincu qu'un certain nombre de sociétés disparaissent simplement parce qu'elles oublient de se poser une question fondamentale: que faisons-nous exactement³⁹?

Les sciences de gestion parlent aussi des inadaptations, des inéquations et des dysfonctions qui se développent dans les structures bureaucratiques des organisations⁴⁰. Si le souci d'efficacité, explique Michel Crozier, amène les entreprises à choisir la standardisation, ce choix entraîne une augmentation de la bureaucratie et paralyse la croissance⁴¹. Il y a dysfonction bureaucratique lorsque l'organisation ne peut plus ou ne veut plus se corriger de ses erreurs. Celle-ci, au lieu de tenir compte de son environnement, mène un combat d'arrière-garde pour échapper aux influences extérieures⁴². Une organisation devenue trop rigide par une bureaucratie d'arrière-garde tendra à résister à toute transformation.

Le modèle de la qualité totale a marqué les entreprises durant les quarante dernières années. De nombreux *cercles de qualité* ou *groupes de progrès participatifs* ont vu le jour dans les entreprises. Dans la même ligne de pensée sont apparus les *projets d'entreprise*, destinés à motiver

³⁵ J. Duncan, *Les grandes idées du management...*, op. cit., p. 179.

³⁶ J. Duncan, *Les grandes idées du management...*, op. cit., p. 101.

³⁷ P.-A. Giffard, *De la croissance numérique à la croissance intégrale*, op. cit., p. 79.

³⁸ P. Drucker, *The Practice of Management*, New York 1954, chapitre 5.

³⁹ J. Duncan, *Les grandes idées du management...*, op. cit., p. 105.

⁴⁰ M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris 1964, p. 17.

⁴¹ M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit., p. 373.

⁴² M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit., p. 386.

et à mobiliser les forces de l'organisation autour d'un projet qualitatif. Le projet d'entreprise commence par une réflexion sur la vocation de l'entreprise et une affirmation de son système de valeurs (possibilités de développement personnel, responsabilité, implication, motivation, transparence de l'entreprise, qualité, service). Il s'avère utile quand les organisations doivent faire face à des mutations importantes et au sein desquelles les membres éprouvent des difficultés à trouver leurs marques⁴³.

Ces quelques paragraphes ne suffisent certes pas pour décrire tous les éléments étudiés et développés par les sciences de gestion, mais nous pouvons dès à présent percevoir ce que ceux-ci pourraient apporter à l'Église. La rencontre de l'Église avec cette discipline a le potentiel de faire émerger des possibilités auparavant peu explicites, qui peuvent aider l'Église à accomplir sa mission.

3. Les semences du Verbe

L'utilisation d'outils de gestion en Église est cependant loin de faire l'unanimité. Elle rencontre de la suspicion spontanée, irrationnelle et parfois farouche: « L'Église n'est pas une *business*! » affirme-t-on avec véhémence⁴⁴. Gilles Routhier écrit: « À travers un travail de concordisme souvent douteux, on importe dans l'espace ecclésial les théories de la croissance développées dans la gestion des entreprises, comme si l'Église était un analogue des entreprises commerciales⁴⁵ ».

Ces réactions de fermeture ressemblent, hélas, à l'attitude que l'Église a parfois montrée dans son histoire face aux cultures et à la science. Plutôt que de découvrir ce qu'il y a de vrai, de juste et de bon dans le monde, on se renferme, on condamne du revers de la main et on rejette. Le risque

⁴³ M.-H. Westphalen, *Le Communicator*, Paris 1994, p. 103–105.

⁴⁴ « L'Église n'est pas une *business*, c'est une famille. Si on avait fonctionné avec les lois d'une compagnie, ça n'aurait pas duré 2 000 ans », déclare l'abbé Alain Roy dans *Le Devoir*, chronique de Josée Blanchette, 25 mars 2005, <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/77877/c-est-la-vie-les-pee-wee-du-seigneur> (16.11.2019).

⁴⁵ G. Routhier, *La miséricorde: fondement, principe et critère de toute réforme dans/de l'Église*, « Theoforum » 47 (2016/2017) Issue 2, p. 313.

alors est de penser en sens unique, de façon binaire: le bien chez nous versus le mal chez les autres.

Heureusement, l'Église ne se voit plus aujourd'hui comme assiégée par les progrès du monde. Les exhortations du concile Vatican II l'invitent à bénéficier des progrès et des richesses qui existent ailleurs.

L'expérience des siècles passés, le progrès des sciences, les richesses cachées dans les diverses cultures, qui permettent de mieux connaître l'homme lui-même et ouvrent de nouvelles voies à la vérité, sont également utiles à l'Église⁴⁶.

La réflexion ecclésiale du 20^e siècle sur les thèmes de la mission et de l'inculturation a mis en lumière un principe théologique important qui nous paraît ici essentiel pour aborder la problématique de cette rencontre entre l'Église et les sciences de gestion. Il s'agit de ce que l'on appelle « les semences du Verbe »⁴⁷. La Congrégation pour la doctrine de la foi l'exprime ainsi: « Les différentes traditions religieuses contiennent et proposent des éléments de religiosité qui procèdent de Dieu, et font partie de ce que l'Esprit fait dans le cœur des hommes et dans l'histoire des peuples, dans les cultures et les religions »⁴⁸. Les semences du Verbe sont des « ressources de vérité et d'amour que Dieu a disposées [...] dans sa création⁴⁹ ».

La théologie des semences du Verbe trouve son origine chez saint Justin⁵⁰: avec la venue de Jésus dans le monde, il y a une proximité du Verbe envers tous les hommes pour conduire la création vers son

⁴⁶ Concile œcuménique Vatican II, Constitution pastorale sur l'Église dans le monde de ce temps, *Gaudium et spes*, 7 décembre 1965, n. 44.2.

⁴⁷ Concile œcuménique Vatican II, Décret sur l'activité missionnaire de l'Église, *Ad gentes*, 7 décembre 1965, n. 11, http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19651207_ad-gentes_fr.html (16.11.2019).

⁴⁸ Congrégation pour la doctrine de la foi, *Déclaration « Dominus Iesus » sur l'unicité et l'universalité salvifique de Jésus-Christ et de l'Église*, le 6 août 2000, n. 21, http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_con_cfaith_doc_20000806_dominus-iesus_fr.html (16.11.2019).

⁴⁹ Commission théologique internationale, *Foi et inculturation*, 1988, n. 22, http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_1988_fede-inculturation_fr.html (16.11.2019).

⁵⁰ Commission théologique internationale, *Foi et inculturation*, n. 42, op. cit.

accomplissement⁵¹. À partir de ce principe, l'Église reconnaît que l'Esprit Saint agit en dehors de ses limites visibles⁵², et que les cultures et les religions du monde contiennent des rayons de vérité et de sagesse⁵³. L'Esprit, explique saint Jean-Paul II, « est source d'inspiration pour tout ce qui est vrai, bon et beau, selon la sentence magnifique d'un auteur inconnu des temps du pape Damase (366–384), qui affirme ' Toute vérité, quiconque la dise, vient de l'Esprit Saint ' »⁵⁴.

Dans ses rapports avec le monde, l'Église ne donne pas seulement, mais elle reçoit – des personnes, des groupes, de la société – aides et contributions. Le Concile le reconnaît ouvertement: « De même qu'il importe au monde de reconnaître l'Église comme une réalité sociale de l'histoire et comme son ferment, de même l'Église n'ignore pas tout ce qu'elle a reçu de l'histoire et de l'évolution du genre humain » (GS, 44). Ainsi se produit « un échange vital entre l'Église et les différentes cultures des peuples »⁵⁵.

L'Église, comme société constituée et organisée en ce monde⁵⁶, a une mission qui nécessite une forme ou une autre de gestion⁵⁷. « À cette Église, écrit le pape Paul VI, Jésus a confié la tâche formidable de l'entreprise

⁵¹ Commission théologique internationale, *Le christianisme et les religions*, 1997, n. 49b, http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_1997_cristianesimo-religioni_fr.html (16.11.2019).

⁵² Jean-Paul II, Lettre encyclique *Redemptoris missio*, n. 18, https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_07121990_redemptoris-missio.pdf (16.11.2019).

⁵³ Jean-Paul II, Lettre encyclique *Redemptoris missio*, n. 19, op. cit.

⁵⁴ Jean-Paul II, Catéchèses du pape lors des Audiences générales du mercredi, 5 décembre 1990, n. 7, https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/audiences/1990/documents/hf_jp-ii_aud_19901205.html (18.11.2019).

⁵⁵ Jean-Paul II, *La tâche missionnaire de l'Église et ses relations avec le monde*, Audience générale du 21 juin 1995, dans *La documentation catholique*, n. 2121, 6 et 20 août 1995, p. 724.

⁵⁶ G. Dumeige, *La Foi catholique*, Paris 1993, n. 4098.

⁵⁷ Dans un rapport de l'Assemblée spéciale du Synode pour l'Océanie en 1999, Mgr Barry James Hickey explique que la mission de l'Église « est à la fois temporelle – étendre le Règne du Christ dans le monde – et transcendante – faire connaître à tous l'union à Dieu par la grâce salvatrice de Jésus-Christ [...] La mission de l'Église appartient à tous les baptisés ensemble, la tête et les membres, le clergé et les laïcs, chacun avec des fonctions différentes mais travaillant tous ensemble dans l'unité du Corps du Christ ».

missionnaire pour le monde entier⁵⁸ ». Grâce à la théologie des semences du Verbe, il est possible pour l'Église de faire des sciences de gestion un partenaire de dialogue, afin de découvrir des principes qui l'aideront à mieux accomplir sa mission. Il paraît aussi utile de rappeler que les sciences de gestion s'appliquent non seulement aux entreprises, mais aussi aux gouvernements, aux hôpitaux, aux écoles, aux forces armées et aux organisations à but non lucratif. Elles ne sont pas exclusives au monde des affaires et ne cherchent pas seulement à rendre les entreprises profitables.

Le terme juif *Hakaras HaTov* se rapporte à l'obligation de reconnaître le bien, que ce soit d'une chose, d'une personne ou de Dieu. Il s'agit d'une *attitude*, qui est celle de la reconnaissance. Nous avons une dette de gratitude envers ce qui est bon dans le monde et qui n'est pas de nous, comme le peuple juif a une dette de gratitude envers l'Égypte qui l'a sauvé de la famine au temps de Joseph. Cette même attitude devrait animer l'Église. Une parabole du Talmud parle de l'appréciation de ce que nous recevons du monde:

A man was journeying in the desert and was hungry, tired, and thirsty. He found a tree with sweet fruits, pleasant shade, and a stream of water flowing beneath it. He ate from its fruit, drank from its stream, and sat in its shade. When he was ready to leave, he said: Tree, tree, with what shall I bless you? Should I say to you, « May your fruits be sweet? » Your fruits are already sweet; « That your shade be pleasant? » Your shade is already pleasant. « That a stream of water flow beneath you? » A stream already flows beneath you. Therefore, « May it be God's will that all shoots planted from you should be just like you⁵⁹ ».

Conclusion

Le développement phénoménal des sciences de gestion depuis le 20^e siècle pourrait donner l'impression que les progrès du monde sur

⁵⁸ Paul VI, *Message pour la journée mondiale des vocations*, le 4 avril 1978.

⁵⁹ *Babylonian Talmud*, Taanis 5b-6a.

le plan de l'organisation courent plus vite que l'Église. La réaction spontanée peut alors être d'adopter une attitude défensive à l'égard de ces nouvelles sciences. Il est donc important de se rappeler que, durant des siècles, l'Évangile a pénétré tant de cultures différentes, assumant leurs valeurs positives. L'Église a su assumer dans le Christ les innombrables richesses des hommes et des femmes de tout temps et de tous lieux. En tenant compte de ce fait, il est possible d'éviter une œuvre systématique de démolition, qui priverait l'Église d'un héritage de vérité (les semences du Verbe) appartenant au patrimoine même de toute l'Église. L'Église n'a donc pas à craindre d'entrer en dialogue avec les sciences de gestion, afin de découvrir et d'assimiler des pratiques qu'elle ne connaît peut-être pas encore, mais qui peuvent l'aider à accomplir sa mission.

Il ne s'agit pas, d'absolutiser les sciences de gestion. Comme toute culture, « des expressions et des éléments qui ne sont pas en harmonie avec le message chrétien, ni même avec la dignité 'naturelle' elle-même de l'homme »⁶⁰. L'idée n'est donc pas de copier sans discernement des principes de gestion ce qui réduirait la construction du Royaume sur la terre à une sagesse purement humaine et risquerait de compromettre l'intégrité des pratiques ecclésiales. Comme l'exprime Gilles Routhier: « [...] l'emprunt de règles et de méthodes développées par les sciences de l'administration et de la gestion des organisations et leur application dans le domaine ecclésial doit être réfléchi »⁶¹.

L'inculturation part du principe que l'Évangile est indépendant de toutes les cultures et est capable de les imprégner toutes, sans toutefois se laisser asservir à aucune⁶². Grâce à elle, l'Église est en mesure de discerner ce qui peut être assumé des richesses des sciences de gestion et ce que l'on devrait, d'autre part, aider à guérir et à transformer en matière de critères, de modes de pensée ou de styles de vie en désaccord

⁶⁰ Jean-Paul II, *Le Christ a sauvé aussi la culture humaine. Allocution au pèlerinage jubilaire des hommes de culture, La documentation catholique*, n. 1867, 5 février 1984, p. 143-144.

⁶¹ G. Routhier, *La miséricorde...*, op. cit., p. 313.

⁶² Paul VI, Exhortation apostolique *Evangelii nuntiandi*, 8 décembre 1975, n. 19-20, http://w2.vatican.va/content/paul-vi/fr/apost_exhortations/documents/hf_p-vi_exh_19751208_evangelii-nuntiandi.html (16.11.2019).

avec le royaume de Dieu⁶³. Par un discernement à la lumière de l'Évangile, elle les valeurs et contre-valeurs présentes dans les sciences de gestion, bâtir sur les premières et lutter contre les secondes⁶⁴.

Un dialogue engagé avec respect, ouverture et prudence permettra même de transformer et de régénérer les sciences de gestion par l'Évangile et pourquoi pas, de faire advenir une science et une culture chrétienne de gestion qui sera un reflet authentique de l'Incarnation du Verbe.

Bibliographie

Babylonian Talmud, Taanis 5b-6a.

Barnard C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge 1968.

Cho P.Y., *Au-delà des chiffres*, Miami 1986.

Cho P.Y., *Les cellules de maison et la vie de l'Église*, Miami 1989.

Commission théologique internationale, *Foi et inculturation*, 1988, http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_1988_fede-inculturazione_fr.html (16.11.2019).

Commission théologique internationale, *Le christianisme et les religions*, 1997, http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_1997_cristianesimo-religioni_fr.html (16.11.2019).

Concile œcuménique Vatican II, Décret sur l'activité missionnaire de l'Église *Ad gentes*, 7 décembre 1965, http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19651207_ad-gentes_fr.html (16.11.2019).

Concile œcuménique Vatican II, Constitution pastorale sur l'Église dans le monde de ce temps, *Gaudium et spes*, 7 décembre 1965, http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_fr.html (16.11.2019).

Congrégation pour la doctrine de la foi, *Déclaration « Dominus Iesus » sur l'unicité et l'universalité salvifique de Jésus-Christ et de l'Église*, le 6 août 2000, http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_con_cfaith_doc_20000806_dominus-iesus_fr.html (16.11.2019).

⁶³ Voir en ce sens le *Directoire général pour la catéchèse* (Congrégation pour le clergé, 15 août 1997, n. 111), http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cclergy/documents/rc_con_ccatheduc_doc_17041998_directory-for-catechesis_fr.html (16.11.2019).

⁶⁴ Voir le document du Conseil pontifical de la culture, *Pour une pastorale de la culture*, 23 mai 1999, n. 5, http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/cultr/documents/rc_pc_pc-cultr_doc_03061999_pastoral_fr.html (16.11.2019).

Congrégation pour le clergé, *Directoire général pour la catéchèse*, 15 août 1997, http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccclergy/documents/rc_con_ccatheduc_doc_17041998_directory-for-catechesis_fr.html (16.11.2019).

Conseil pontifical de la culture, *Pour une pastorale de la culture*, 23 mai 1999, http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/cultr/documents/rc_pc_pc-cultr_doc_03061999_pastoral_fr.html (16.11.2019).

Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris 1964.

Drucker P.F., *The Practice of Management*, New York 1954.

Dumeige G., *La Foi catholique*, Paris 1993.

Duncan J.W., *Les grandes idées du management: des classiques aux modernes*, Paris 1990.

Giffard P.-A., *De la croissance numérique à la croissance intégrale, un modèle de mission pour l'Église locale*, Thèse de doctorat, Faculté de théologie, Montréal 2000.

Giffard P.-A., *La croissance de l'Église: outils et réflexions pour dynamiser nos paroisses*, Nouan-le-Fuzelier 2012.

Galloway, D.E., *20/20 Vision: How to Create a Successful Church with Lay Pastors and Cell Groups*, Portland 1986.

Jean-Paul II, Lettre encyclique *Redemptoris missio*, 7 décembre 1990, https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_07121990_re-demptoris-missio.pdf (16.11.2019).

Jean-Paul II, *La tâche missionnaire de l'Église et ses relations avec le monde*, Audience générale du 21 juin 1995, traduction française dans *La documentation catholique*, n. 2121, 6 et 20 août 1995.

Jean-Paul II, Catéchèses du pape lors des Audiences générales du mercredi, 5 décembre 1990, https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/audiences/1990/documents/hf_jp-ii_aud_19901205.html (18.11.2019).

Jean-Paul II, *Le Christ a sauvé aussi la culture humaine*, Allocution au pèlerinage jubilaire des hommes de culture, *La documentation catholique*, n. 1867, 5 février 1984.

Kricher L., *For a new generation: a practical guide for revitalizing your church*, Grand Rapids 2016.

Paul VI, Exhortation apostolique *Evangelii nuntiandi*, 8 décembre 1975, http://w2.vatican.va/content/paul-vi/fr/apost_exhortations/documents/hf_p-vi_exh_19751208_evangelii-nuntiandi.html (16.11.2019).

Paul VI, Message pour la Journée mondiale des vocations, le 4 avril 1978. <http://www.clerus.org/bibliaclerusonline/es/i4m.htm> (16.11.2019).

Routhier G., *La miséricorde: fondement, principe et critère de toute réforme dans/de l'Église*, « Theoforum » 47 (2016/2017) Issue 2, p. 313–331.

Warren R., *The Purpose-Driven Church: Growth without compromising your message and mission*, Grand Rapids 1995.

Westphalen M.-H., *Le Communicator*, Paris 1994.