

## Un exemple d'application des sciences humaines à une mission d'Eglise ? Les vertus du bon manager / "Vivre sa vie comme un acte créatif"

*Sabine Roux de Bézieux, administrateur de sociétés et d'associations, déléguée diocésaine à la formation dans le diocèse de Nanterre, nous propose une grille pour interroger notre manière d'être en responsabilité.*

Dans l'introduction de son best seller, la cinquième discipline<sup>1</sup>, Peter Senge liste les sept erreurs classiques du manager – on pourrait aussi les surnommer **les sept péchés capitaux**. Les voici :

1. Je "suis" mon poste : quand on me demande ce que je fais, je décris une série de tâches précises, en omettant de décrire la mission ultime de ce à quoi je participe. Je suis responsable des 5èmes, et m'occupe de la profession de foi ou je gère le FRAT. En présentant ainsi mon engagement, je le réduis aux yeux des autres, mais surtout j'en minimise la portée effective, et je peux même venir à l'oublier pour moi même. Je finis par ne me concentrer que sur les choses à faire, et non plus sur la finalité de mes actes, le Christ à annoncer, et faire rencontrer.
2. L'ennemi est au dehors : en cas de difficultés, nous avons une propension à trouver des causes étrangères à nous mêmes. "Le service des jeunes passe toujours après les autres", "nous n'avons pas assez de ressources financières", "le mouvement ABC des jeunes attire nos animateurs, et même des jeunes de l'aumônerie", "les services diocésains nous donnent des instructions inapplicables", .. Or, dans la plupart des cas, c'est une manière d'éviter de se remettre en question, d'envisager que nos méthodes puissent être devenues inadaptées, que nous avons besoin d'apprendre.
3. L'illusion de la proactivité : quand il se passe quelque chose autour de moi, je ne sais pas rester inactif, et dois immédiatement intervenir pour plus de justice, de paix, d'amour, etc. "On ne peut tout de même pas rester sans rien faire!" Or, nos engagements et décisions doivent résulter d'une manière de penser, et non d'une série de réactions émotionnelles à des situations. Dans les milieux ecclésiaux, l'émotionnel prend une place disproportionnée. Au nom de la charité, toute situation personnelle délicate prend immédiatement le devant de la scène et rend suspecte une attitude distanciée, considérée alors comme froide ou égoïste. Faire preuve de bienveillance n'exige pas nécessairement de se précipiter sur toute cause à traiter.
4. La fixation sur les événements : "Les parents se désinvestissent de la transmission de la foi", "la législation est devenue infernale", "les jeunes passent leur vie sur Facebook". Autant de réalités qui peuvent paralyser la réflexion et l'action, frustrer les responsables, et faire perdre de vue l'horizon de la mission. Les événements sont ce qu'ils sont : sortir du court terme, se focaliser sur le projet commun sont les seuls moyens pour ne pas s'enliser dans des états d'âme stériles.
5. La parabole de la grenouille qui s'ébouillante: plongez une grenouille dans une casserole d'eau tiède, elle s'y sentira confortable. Si vous la faites chauffer, la température augmentera progressivement et la grenouille se laissera ébouillanter sans réagir, degré par degré. Dans l'Eglise, la grenouille est par exemple l'image d'une aumônerie qui a de plus en plus de mal à attirer les jeunes. Elle va s'occuper efficacement de ceux qui entrent, et laisser le désintérêt et l'indifférence s'installer lentement auprès de ceux du dehors.
6. L'illusoire apprentissage par l'expérience. Certes, l'expérience permet de progresser dans de nombreux aspects de la vie, mais cette illusion entraîne deux écueils : celui du vieux sage qui a tout vu, tout connu, tout essayé, et bride toute innovation; celui de la personne expérimentée qui se croit invincible. Le premier écueil est fréquent dans les milieux ecclésiaux ou associatifs, les plus âgés se plaignant du manque d'engagement des jeunes, les jeunes ne trouvant pas un espace dans lequel entreprendre, s'exprimer autrement. Le second écueil conduit à des décisions graves, provenant de

---

<sup>1</sup> " La cinquième discipline, de Peter Senge, avec Alain Gautier, Paris, 1991, éditions First"

personnes en situations d'autorité. Or, on ne connaît jamais les conséquences de ses actes les plus importants. L'expérience ne suffit jamais pour une décision avisée.

7. Le mythe de "l'équipe de direction", ou dans l'église de l'EAP, des services diocésains, de l'équipe nationale, .... Ce serait à eux de résoudre les enjeux cruciaux, de trouver des solutions, d'aplanir les difficultés. Le plus souvent, une équipe de direction n'est que l'apparence de la cohésion : au sein de l'équipe, chacun a ses propres objectifs, mène sa propre barque. La cohésion semble parfaite pour gérer la routine. Mais survient une crise, et chacun se retrouve à combattre pour obtenir davantage de ressources, protéger ses propres équipes, défendre sa vision et ses méthodes. Ceci est vrai dans toutes les organisations humaines. Par ailleurs, l'Eglise, bien avant les institutions européennes, a développé et mis en application le principe de subsidiarité : à chacun de répondre aux enjeux locaux.

En « rémission » des sept péchés capitaux du manager, Peter Senge présente la première des cinq disciplines, **la maîtrise personnelle**, qu'il définit ainsi : "**vivre sa vie comme un acte créatif plutôt que comme une réaction à des événements**". Cette proposition totalement profane trouve un écho pour un chrétien : vivre sa vie comme un acte de création du Royaume de Dieu plutôt que comme une réaction à des événements. Comment vivre sa vie comme un acte créatif ? Par une double démarche de questionnement et d'ajustement personnel ; en langage chrétien, une conversion permanente :

1. Préciser en permanence ce qui est important pour moi, plutôt que passer ma vie à régler les problèmes rencontrés sur le chemin, à tel point qu'on finit par se demander pourquoi on est sur ce chemin. Il s'agit en d'autres termes d'avoir une **vision pour sa vie**. Comme chrétien, ce discernement se fait sous la conduite de l'Esprit, dans la prière et le silence.
2. Analyser le plus lucidement possible notre réalité quotidienne. En d'autres termes, **se confronter à la réalité**, sans faux semblant.

Entre vision et réalité se trouve un écart, qui peut être vécu comme un gouffre insoutenable, ou bien comme **une tension créatrice**. La maîtrise personnelle consiste justement à apprendre à développer ses capacités pour atteindre ses propres objectifs, tout en acceptant la réalité du monde. Il s'agit d'un savoir faire à la manière d'un artisan qui maîtrise son savoir faire, sans le dominer. En aucun cas, d'une illusion de contrôle sur sa vie. La maîtrise personnelle doit aussi permettre de rester lucide sur ses ignorances et incompétences, sans altérer sa propre confiance en soi : ici encore, une approche managériale qui retentit à nos oreilles chrétiennes. Chacun tient une place essentielle dans l'amour de Dieu, en dépit de ses faiblesses et petitesesses.

La tension créatrice du manager qui développe sa maîtrise personnelle va lui permettre de mieux surmonter les échecs en les percevant comme des occasions d'apprendre, sans lui donner de sentiment d'impuissance. Le bon manager sait que **le voyage est plus beau que le moment de l'arrivée**, que savourer un bon livre est préférable à en tourner la dernière page. Il s'applique donc à vivre en profondeur chaque étape sans toujours rêver d'un futur lointain.

Dans ses relations avec les autres, le bon manager apprend à encourager les autres à développer leur propre maîtrise personnelle. Dans cette tâche, il rencontre trois types de résistance, les grands classiques des anti-changement :

1. Ces méthodes sont des évidences, on les connaît déjà, rien de nouveau.
2. On nous a déjà gavés de méthodes de bien être personnel, de retraites, de séminaires. Il ne s'agit que d'un truc de plus.
3. Si chacun commence à penser à sa maîtrise personnelle, cela va désorganiser notre service, aumônerie, paroisse, association, ...

Une tension créatrice de plus pour le manager qui ne cherche pas l'ennemi au dehors, ne se laisse pas ébouillanter dans la casserole, n'est pas (trop) distrait par les événements ou les émotions, ne se tourne pas vers les personnes au dessus pour résoudre ses problèmes, et garde en permanence à l'esprit sa mission ultime.