
Quelle pertinence de la notion de leadership pour penser la synodalité ?

Vers un modèle renouvelé du leadership ecclésial fondé sur la
reconnaissance

Mémoire réalisé par

Ponpon LUNTADILA

Promoteur

Arnaud JOIN-LAMBERT

Lecteurs

Louis-Léon CHRISTIANS

Ikenna Paschal OKPALEKE

Année académique 2025-2026

Master en Théologie pratique à finalité approfondie

REMERCIEMENTS

J'exprime ma profonde gratitude au professeur Arnaud Join-Lambert, promoteur de ce mémoire, pour sa bienveillance, ses conseils et sa disponibilité tout au long de ce travail de recherche. Son esprit critique et ses remarques constructives ont été essentiels pour mener à bien cette réflexion.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	1
TABLE DES MATIÈRES	2
LISTE DES ABRÉVIATIONS	4
INTRODUCTION GÉNÉRALE	5
CHAPITRE 1 : LA NOTION DE LEADERSHIP COMME CLÉ DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS	11
1.1 Le leadership : un terme polysémique	12
1.1.1 Le leadership : une pluralité de définitions	13
1.1.1.1 Leadership et management : deux notions différentes ?	14
1.1.1.2 Une définition comme socle de notre réflexion	16
1.1.2 Le followership : la face cachée du leadership.....	17
1.1.2.1 Le leadership transformationnel	18
1.1.2.2 La relation leader-member exchange (LMX)	19
1.2 Conception humaniste du leadership : de théories traditionnelles à l’humanisation managériale.....	21
1.2.1 Les théories du leadership	21
1.2.1.1 Les théories traditionnelles	21
1.2.1.2 Le management humain (MH) : alternative à la gestion des ressources humaines	23
1.2.2 Promouvoir la dignité humaine : de la déshumanisation à la réhumanisation du travail. Un défi pour le management humain	25
1.2.2.1 Conception renouvelée de l’être humain	26
1.2.2.2 « Le travail au cœur du management humain » : pour un travail humanisant	27
1.2.2.3 La reconnaissance comme finalité première du management humain	28
1.3 La bienveillance comme principe de gestion des organisations	30
1.3.1 Le courage d’être un leader bienveillant	31
1.3.2 La confiance comme clé du leadership bienveillant.....	32
1.3.2.1 Donner du sens à l’action collective	33
1.3.2.2 Agir en soutien des collaborateurs.....	34
Conclusion.....	35
CHAPITRE 2 : LEADERSHIP ECCLÉSIAL ET SYNODALITÉ : VERS UNE ARTICULATION THÉOLOGIQUE	37
2.1 « La synodalité dans la vie et dans la mission de l’Église » : document de la Commission théologique internationale	38
2.1.1 Synodalité : un concept ecclésiologique nouveau	39
2.1.2 Fondements théologiques de la synodalité	41

2.1.3 Mise en œuvre de la synodalité dans l'Église	44
2.1.4 Leadership et synodalité : l'Église appelée à articuler les deux réalités	46
2.2 La synodalité comme participation de tous les baptisés à une action unique dans le sillage de Vatican II.....	52
2.2.1 La participation comme notion théologique.....	52
2.2.2 Le leadership ecclésial et la participation des fidèles selon Vatican II.....	55
2.2.3 Une approche canonique du leadership ecclésial et de la participation des fidèles à la vie et mission de l'Église	59
2.3 Approche théologique du leadership en Église : Un Dieu « en sortie »	62
2.3.1 La kénose comme fondement théologique du leadership ecclésial.....	63
2.3.2 L'autorité de Jésus comme un acte de service.....	65
2.3.3 L'autorité de Jésus, qui s'exerce dans le respect de l'altérité de l'autre.....	67
Conclusion.....	69
CHAPITRE 3 : POUR UNE NOUVELLE FORME DE LEADERSHIP ECCLÉSIAL : ARTICULATION DES RESSOURCES SOCIÉTALES ET ECCLÉSIALES.....	72
3.1 <i>Gaudium et spes</i> : une Église ouverte au monde et en dialogue avec le monde.....	73
3.1.1 L'Église et le monde au service de la dignité humaine	74
3.1.2 L'Église aide l'individu à découvrir le sens profond de sa vie.....	75
3.1.3 L'Église : vecteur d'unité pour la famille humaine	77
3.1.4 Vers une articulation entre parole de Dieu et culture : l'apport du monde à l'Église.....	79
3.2 Complémentarité des ressources sociétales et ecclésiales	81
3.2.1 Les ressources externes à l'épreuve de la réception : des résistances au dialogue entre l'Église et le monde.....	82
3.2.2 Le dialogue, facteur essentiel d'une déconcentration dans le leadership ecclésial	83
3.2.3 Le leadership de reconnaissance : vers une nouvelle forme de leadership ecclésial.....	87
3.3 Perspectives pastorales pour une nouvelle forme de leadership ecclésial	90
3.3.1 Leadership ecclésial : une articulation entre autorité et service dans l'agir pastoral	90
3.3.2 La formation des agents pastoraux au leadership ecclésial pour une Église synodale.....	92
3.3.3 Promouvoir la complémentarité des charismes dans les communautés chrétiennes.....	94
3.3.4 Le discernement : la clé de voute de l'exercice du leadership ecclésial.....	96
Conclusion.....	97
CONCLUSION GÉNÉRALE	100
Limites et perspectives	103
BIBLIOGRAPHIE	105
Approches de sciences humaines.....	105
Approches théologiques	107

LISTE DES ABRÉVIATIONS

EG : Evangelii gaudium

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GS : Gaudium et spes

IA : Intelligence artificielle

LEME : Laïcs en mission ecclésiale

LG : Lumen gentium

LMX : Leader-Member-Exchange

MH : Management Humain

RH : Ressources Humaines

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Un leadership pastoral qui soutient par exemple la dimension synodale de l'Église témoigne pour aujourd'hui de la plénitude de la proclamation du Christ et du Royaume »¹.

Le choix de notre sujet n'est pas un hasard. Il répond à l'appel lancé par le pape François à l'occasion de la commémoration du 50^e anniversaire de l'institution du synode des évêques. Le pape l'exprime en ces termes :

« Le monde dans lequel nous vivons, et que nous sommes appelés à aimer et à servir même dans les contradictions, exige de l'Église le renforcement des synergies dans tous domaines de sa mission. Le chemin de la synodalité est justement celui que Dieu attend de l'Église du troisième millénaire »².

À propos de cet appel, Arnaud Join-Lambert estime que « lorsqu'un pape dit dans un discours officiel que Dieu attend quelque chose, cela vaut la peine d'y faire attention »³. À sa suite, nous estimons que cet appel de François incite à entreprendre un changement dans les manières d'être et d'agir pour mieux répondre aux exigences de la mission. C'est dans cet esprit que nous associons à l'appel de François celui de la consultante et spécialiste des organisations Edith Luc qui pense que :

« Si nous voulons que nos entreprises réussissent à innover et à mobiliser les jeunes générations, notre conception du leadership centré sur un seul individu doit évoluer au profit de pratiques de gestion où l'intelligence collective occuperait enfin la place qui lui revient »⁴.

Leadership et synodalité, deux sujets très larges qui nécessitent dans le cadre de notre réflexion de fixer des limites pour ne pas se perdre dans un grand labyrinthe. Sarah Saint-Michel maître de conférences à l'université Paris Dauphine-PSL et agrégée d'économie gestion, définit le leadership comme un « processus par lequel un individu inspire, motive et fédère un collectif à travers une vision inspirante et positive du futur, pour atteindre un objectif partagé qui puisse servir le bien commun »⁵. Associé au monde de l'entreprise, le leadership

¹ M. HAGEMOEN, « Les défis du leadership pastoral contemporain », dans *Revue Lumen Vitae*, v. LXVI, n° 4, 2011, p. 419-430 (p. 428), DOI : 10.3917/lv.664.0419.

² FRANÇOIS, *Commémoration du 50^e anniversaire de l'institution du synode des évêques, Rome*, 17 octobre 2015, en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/speeches/2015/october/documents/papa-francesco_20151017_50-anniversario-sinodo.html (consulté le 20 février 2024).

³ A. JOIN-LAMBERT, « La synodalité de l'Église », dans *Pastoralia* (diocèse de Bruxelles), n° 2, 2019, p. 22-23 (p. 22).

⁴ E. LUC, « Le leadership partagé : du mythe des grands leaders à l'intelligence collective », dans *Gestion*, v. 41, n° 3, 2016, p. 32-39 (p. 32), DOI : 10.3917/riges.413.0032.

⁵ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership* (Repères), Paris, La découverte, 2023, p. 17.

suscite aujourd'hui un intérêt majeur pour l'Église, notamment à la lumière du processus synodal actuel encouragé par le pape François.

La synodalité est quant à elle un concept ecclésiologique nouveau. Rappelons que dans l'histoire de l'Église on parle de synode, mais pas de synodalité. Les synodes pendant plusieurs siècles ont été des assemblées d'évêques et des prêtres. Cependant un tournant majeur s'opère avec Vatican II qui revalorise le sacerdoce commun de tous les chrétiens égaux en dignité. La constitution dogmatique *Lumen gentium* l'affirme clairement :

« Même si certains, par la volonté du Christ, sont institués docteurs, dispensateurs des mystères et pasteurs pour le bien des autres, cependant, quant à la dignité et à l'activité commune à tous les fidèles dans l'édification du corps du Christ, il règne entre tous une véritable égalité »⁶.

À la suite de Vatican II, le pape François dans son « discours, prononcé lors de la deuxième partie de l'assemblée 2014-2015 sur la famille et le mariage [...] a annoncé son intention de développer le synode de manière plus participative. François a mis l'accent sur l'Église synodale dans le contexte du monde d'aujourd'hui »⁷. Alphonse Borras parle ainsi de la synodalité comme d'une « [...] qualité constitutive de la communion ecclésiale dont elle est l'expression ; elle comprend le concours de tous les fidèles, pasteurs y compris »⁸.

La synodalité renvoie donc à la nature même de l'Église. Elle met en valeur les principes théologiques de participation et de communion. Dans ce contexte, parler de leadership incite à réfléchir à l'exercice du leadership dans l'Église en résonance avec le « management humain »⁹ comme une nouvelle approche « de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel »¹⁰.

L'intérêt pour ce sujet : un constat

Cette réflexion est née du constat d'un déficit de leadership caractérisant les congrégations religieuses, les diocèses et les paroisses catholiques. Par déficit de leadership nous entendons l'abus d'autorité, l'utilisation de pouvoir à des fins égoïstes et destructrices. Dans son article intitulé « Abus sexuels et cléricalisme », l'ecclésiologue Hervé Legrand constate que l'Église connaît aujourd'hui un mode de gouvernement dans lequel, pour reprendre les mots du cardinal Jan Pieter Schotte :

⁶ *Lumen gentium*, n° 32.

⁷ M. FAGGIOLI, *Chaire Francqui 2023* : cours, 25 octobre 2023.

⁸ A. BORRAS, *Communauté ecclésiale et synodalité* (Cahiers de la Nouvelle revue théologique), Paris, éditions CLD éditions, 2018, p. 87.

⁹ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (Manager RH), Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2024, 3^e éd.

¹⁰ *Ibid.*

« [...] un curé de paroisse n'a de comptes à rendre à personne, sauf à son évêque ; un évêque n'a de comptes à rendre à personne, sauf au pape. Et le pape n'a de comptes à rendre à personne, sauf à Dieu »¹¹.

Legrand précise que le Code de droit canonique de 1917 est à l'origine d'une vision bipolaire de l'Église, c'est-à-dire d'une Église divisée entre clercs et laïcs, mais aussi d'une Église qui place les clercs au-dessus des laïcs. Une telle approche a conduit à « un cléricalisme autoritaire » ayant des effets sur la gouvernance ecclésiale et la conception de l'autorité. Il établit un lien entre cléricalisme et abus au sein des communautés paroissiales et diocésaines catholiques. C'est dans ce sens que, dans sa lettre au peuple de Dieu de 2018, le pape François écrit : « dire non aux abus, c'est dire non, de façon catégorique, à toute forme de cléricalisme »¹². Et Legrand d'ajouter : « il [François] est clairement conscient que le type d'autorité et de pouvoir reconnu aux clercs dans l'Église catholique doit être réformé »¹³.

Dans un autre article intitulé « La synodalité est d'ordre pratique : un plaidoyer pour les apprentissages », Legrand appelle à sortir d'une ecclésiologie « restée cléricale et autoritaire malgré le dernier concile »¹⁴ pour passer à des apprentissages qui permettraient d'« intensifier la vie synodale »¹⁵. Selon lui, les pasteurs ont un rôle important dans ces apprentissages,

« ils peuvent influencer sur des questions de fond comme le privilège donné en catholicisme à la personne des ministres sur l'objet de leur ministère et sur les attitudes induites par une surestimation des effets de l'ordination »¹⁶.

Cette approche de Legrand constitue un appel à réfléchir à un nouveau type de leadership : un leadership bienveillant, empathique, éthique au service des personnes, et dans le cadre ecclésial en particulier : fidèle à l'Évangile et au service de la mission et de la synodalité. Il s'agit d'apprendre à vivre autrement ensemble. Cela implique que les responsables rendent des comptes et que les décisions soient prises ensemble, car c'est la clé de l'évangélisation.

Il est intéressant de constater que l'Église comme organisation est une communauté de foi mais elle est aussi une institution, et dans ce sens ; elle a besoin de personnes qui la dirigent

¹¹ H. LEGRAND, « Abus sexuels et cléricalisme », dans *Études*, n° 4259, 2019, p. 81-92 (p. 84-85), en ligne : <https://shs.cairn.info/revue-etudes-2019-4-page-81?lang=fr> (Consulté le 20 mai 2026). Cardinal Jan Pieter Schotte cité par Hervé LEGRAND.

¹² FRANÇOIS, *Lettre du pape François au peuple de Dieu*, 2018, n° 2, en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/letters/2018/documents/papa-francesco_20180820_lettera-popolo-didio.html (Consulté le 20 mai 2026).

¹³ H. LEGRAND, « Abus sexuels et cléricalisme », p. 82.

¹⁴ H. LEGRAND, « La synodalité est d'ordre pratique : un plaidoyer pour les apprentissages », dans *Lumen vitae*, v. LXXVII, n° 2, 2022, p. 227-236 (p. 228), en ligne : <https://shs.cairn.info/revue-lumen-vitae-2022-2-page-227?lang=fr> (Consulté le 24 mai 2026).

¹⁵ *Ibid.*, p. 229.

¹⁶ *Ibid.*, p. 230.

c'est-à-dire d'une hiérarchie. Et l'ordre hiérarchique, ainsi que l'écrit la théologienne pratique Lorraine Ste-Marie « permet à l'organisation de réaliser sa vocation. Il semble que toute société de grandeur importante a besoin d'une structure hiérarchique pour bien fonctionner dans son ensemble »¹⁷. Cependant les personnes qui exercent cette responsabilité ne doivent pas confondre hiérarchie et « autocratie ». Elles sont alors invitées à considérer le service comme alternatif à la domination c'est-à-dire incorporer « [...] les principes de la participation, inclusion, intégration, subsidiarité et synodalité dans l'exercice de l'autorité »¹⁸. Par conséquent, une telle conception du leadership permet d'affirmer que la direction de l'Église n'est pas l'apanage de la hiérarchie, mais qu'elle est, de manière informelle, une responsabilité partagée par chaque baptisé. À ce stade de notre réflexion, nous nous demandons : **en quoi la notion de leadership apporte-elle un savoir-faire rénovateur à l'Église d'aujourd'hui ?**

Notre étude repose sur l'hypothèse selon laquelle la notion de leadership telle qu'elle est vécue dans un niveau organisationnel ouvre des horizons nouveaux pour penser un fonctionnement ecclésial, mais cela reste insuffisant. La notion de leadership est intéressante pour penser une part de ce qui est en œuvre dans la synodalité, mais en même temps le leadership ne dit pas tout.

Il est remarquable de constater que les appels à un renouveau ecclésial et, à des réformes en matière de gouvernance sont partagés aujourd'hui par beaucoup de catholiques. Cependant l'Église ne doit pas non plus appliquer aveuglement les théories de leadership comme elles sont vécues dans les entreprises et organisations. À ce sujet, l'évêque catholique canadien Mark Hagemoen estime que :

« Le défi d'un leadership pastoral qui vise à nourrir un engagement et un dialogue renouvelé à l'intérieur de la culture contemporaine sera moins de développer de nouvelles stratégies d'organisation, de planification et d'engagement que de redécouvrir la couleur spécifiquement chrétienne d'un tel leadership »¹⁹.

Par conséquent, le leadership dans l'Église ne doit pas être perçu uniquement sous le mode organisationnel. Gilles Routhier remarque que : « [...] les grandes Églises ont toujours été plus soucieuses de leur organisation et sont aujourd'hui plus préoccupées par leurs réaménagements institutionnels, au plan paroissial et diocésain, que par le soutien des groupes

¹⁷ L. STE-MARIE, « Pour un leadership ecclésial en résonance avec les théories du développement humain et organisationnel », dans Karlijn DEMASURE, Arnaud JOIN-LAMBERT, Gabriel MONET (éds), *Vivre ensemble. Un défi pratique pour la théologie* (Théologies pratiques), Bruxelles-Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2014, p. 197-209 (p. 199).

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ M. HAGEMOEN, « Les défis du leadership pastoral contemporain », p. 420.

de base »²⁰. Il ne s'agit pas seulement de maintenir en vie l'institution mais de veiller aussi à sa fidélité à l'Évangile du Christ. Il y a donc dans le leadership ecclésial un point de vue théologique qui échappe à la notion de leadership comprise de manière ordinaire comme :

« L'art d'affecter intelligemment les ressources humaines [...] ou investir judicieusement les ressources matérielles et financières de manière à maximiser les ressources disponibles et d'atteindre ainsi des sommets de productivité »²¹.

Notons cependant que, selon l'expert en leadership Bennis Warren, le leadership est et reste :

« La clé de voute de toute organisation qui réussit et que pour créer des organisations vivantes et viables, le leadership est indispensable à l'instauration d'une nouvelle vision puis à la mobilisation de toute l'organisation pour cadrer dans cette nouvelle vision »²².

Dans ce sens la notion de leadership est une chance pour penser aujourd'hui la synodalité dans l'Église. Ainsi, cette étude se fixe l'objectif de comprendre la notion de leadership, voir comment elle s'exerce au sein des organisations et réfléchir sur la manière dont la notion de leadership peut être utile pour un fonctionnement ecclésial.

Pour répondre à notre question de recherche, cette étude utilise la méthode²³ analytico-critique. Celle-ci permet de lire et d'analyser de manière approfondie et systématique les différentes sources. Néanmoins, notre réflexion se veut aussi critique. Les différentes sources sociétales et ecclésiales seront comparées et confrontées aux sources du management humain, aux sources du magistère et aux textes de certains théologiens, afin d'aboutir à une réflexion critique et constructive sur notre question.

Ce travail s'appuie sur plusieurs sources principales. Les documents du magistère, comme *Lumen gentium*, *Gaudium et spes*, *Evangelii gaudium*, le document de la commission théologique internationale sur la synodalité et le document final de la XVI^e assemblée générale ordinaire du synode des évêques, intitulé « *Pour une Église synodale : communion, participation, mission* ». Il s'inspire aussi de la pensée de plusieurs auteurs tels que Laurent Taskin, Sarah Saint-Michel et Jean-Michel Plane pour le premier chapitre. Et pour les deuxième

²⁰ G. ROUTHIER, « Marcher ensemble et vivre la synodalité », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratiques* (Théologies pratiques), Bruxelles- Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^e éd. augmentée, p. 723-736 (p. 726).

²¹ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église : entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratiques* (Théologies pratiques), Bruxelles- Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^e éd. augmentée, p. 709-721 (p. 713).

²² B. WARREN, N. BURT (éds), *Diriger*, Paris, Inter éditions, 1985, p. 14.

²³ Nous ferons également appel à l'IA pour la révision stylistique, l'amélioration des articulations et la traduction des textes. DeepL : <https://www.deepl.com/fr/write> et <https://www.deepl.com/fr/translator>.

et troisième chapitres : Alphonse Borras, Arnaud Join-Lambert, Gilles Routhier et Christoph Theobald.

Pour atteindre l'objectif fixé, notre réflexion est structurée en trois chapitres. Le premier est consacré à la notion de leadership, qui apparaît comme un facteur clé de la performance des organisations. Il s'agit d'analyser les ressources externes de la politique d'organisation des entreprises. Ce chapitre vise avant tout à comprendre la notion de leadership en lien avec les concepts qui y sont associés, tels que le followership et le management. Il retrace également les analyses menées sur les théories organisationnelles, ce qui permet de comprendre l'importance du management humain, une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines. Une telle étude permet de réfléchir à un déplacement : d'un management déshumanisant à un management humanisant.

Le deuxième chapitre se focalisera ensuite sur les ressources internes à l'Église catholique sur lesquelles s'appuie son leadership. L'objectif est d'interroger la notion de leadership au sein de l'Église. Le document de la Commission théologique internationale sur la synodalité, permettra d'approfondir cette analyse. La réflexion portera sur la notion de leadership ecclésial et son rapport avec le concile Vatican II et le droit canonique. Cette réflexion permettra d'intégrer les concepts de participation et de communion à la notion de leadership ecclésial.

Après ces deux chapitres consacrés respectivement au leadership organisationnel et au leadership ecclésial, le troisième chapitre sera l'occasion de réfléchir à la complémentarité des ressources sociétales et ecclésiales pour penser une synodalité effective dans l'Église. Pour ce faire, nous fonderons notre propos sur la constitution pastorale *Gaudium et Spes*. Ce texte marque en effet une évolution majeure dans la manière dont l'Église se comprend elle-même, non pas comme une réalité fermée sur elle-même, mais comme une réalité ouverte au monde. Il s'agit d'une Église qui abandonne l'autoréférentialité et fait siens « les joies et les espoirs » des femmes et des hommes du monde. En d'autres termes, il s'agit d'une Église qui entre en dialogue avec le monde. Dans ce sens, la constitution pastorale est un choix nécessaire, car elle permettra de mettre en dialogue les théories du leadership au sein des organisations, qui seront développées dans le premier chapitre, et les ressources internes en matière de leadership ecclésial, qui seront présentées dans le deuxième chapitre, afin de découvrir la possibilité d'un échange de ressources entre l'Église et le monde. L'articulation entre ces deux ressources permettra de concevoir un type de leadership ecclésial qui favoriserait la mise en œuvre pratique et pastorale de la synodalité dans les paroisses, les congrégations religieuses et les diocèses catholiques.

CHAPITRE 1 : LA NOTION DE LEADERSHIP COMME CLÉ DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Les sociétés humaines ont connu différentes formes de leadership et différents types de leaders, tels que le leader économique, le leader politique ou le leader religieux. Dans nos organisations marquées par une certaine hiérarchie, le leadership renvoie au pouvoir : pouvoir des dirigeants, pouvoir d'influence, pouvoir de décision. Cependant, il est un pilier de la gestion des organisations et le moteur de leur performance. Il constitue un facteur important pour la gestion des groupes afin d'atteindre les objectifs. Ainsi, dans une logique de performance, Jean-Michel Plane, professeur agrégé des universités à l'université Paul Valéry Montpellier 3, définit le leadership comme « la capacité d'un individu à avoir une vision globale, de la traduire en action concrète tout en la stabilisant et en la maintenant dans le temps »²⁴.

Il apparaît clairement que le leadership permet de définir la vision, c'est-à-dire les décisions qui engagent l'organisation à court, moyen et long terme. Le respect de cette vision est gage de succès et de performance. Le leadership permet ainsi d'animer les équipes, de conduire le changement et d'optimiser les tâches afin d'atteindre les objectifs de l'organisation et d'obtenir une performance globale qui inclut pertinence, efficacité et efficience. L'objectif de ce premier chapitre est de montrer que le leadership est un facteur clé de la performance des organisations. Autrement dit, le leadership est le moteur de la performance des entreprises. L'analyse de cette ressource sociétale nous permet de répondre à notre question de recherche : en quoi la notion de leadership apporte-t-elle un savoir-faire rénovateur à l'Église d'aujourd'hui?

En effet, nous entendons par performance des organisations une adéquation entre les deux polarités du leadership. D'une part, les capacités managériales, c'est-à-dire la capacité à contrôler, à gérer et à prendre des décisions. D'autre part, il s'agit de la dimension relationnelle, c'est-à-dire de la capacité à faire preuve d'empathie, à inspirer confiance et à communiquer avec les collaborateurs. Cette deuxième polarité reste toutefois un défi de taille pour les organisations. C'est dans ce sens que Bauduin Auquier, maître de conférences invité à l'université catholique de Louvain, écrit :

« [...] on se sent parfois démuni, tiraillé entre deux intérêts apparemment contradictoires, la performance économique ou financière et la performance sociale. C'est pourtant cette ambition à

²⁴ J.-M. PLANE, « Les théories du leadership. Évolution des pratiques et des modèles », dans *Recherche*, 2016, p. 7-32 (p. 10), DOI : 10.3917/vuib.agrh.2016.01.0007.

réconcilier, ou à tout le moins à tenter de réconcilier, performance économique et performance humaine [...] C'est elle qui donne sens »²⁵.

En d'autres termes, la recherche de performance économique au sein de l'organisation ne doit pas se faire au détriment du bien-être des collaborateurs. C'est ce que Jean-Michel Plane appelle « un style humain [qui] vise à stimuler le bien être des collaborateurs, la générosité et à introduire de l'humanisme dans les organisations (en réaction au cynisme trop souvent ambiant) »²⁶. Il s'agit d'une performance plurielle c'est-à-dire économique, sociale etc. Nous pourrions ainsi nous poser la question suivante : Quels leviers permettent d'améliorer la performance des organisations sans négliger la place de l'humain ?

Cette interrogation nous permet, selon Peter Lorenzi, professeur émérite de gestion et de commerce international, « d'inscrire toute forme d'exercice du pouvoir, dont le leadership, dans une perspective morale, voire éthique ; à défaut de quoi il est probable que le leadership donne lieu à un “leadership destructeur”, à des abus de pouvoir [...] »²⁷. Mais avant toute chose, arrêtons-nous sur la question : qu'entend-on par leadership ?

1.1 Le leadership : un terme polysémique

Concernant la nature complexe du terme leadership, le chercheur et consultant en leadership et innovation managériale Éric-Jean Garcia souligne que la signification de ce concept « [...] peut varier de façon importante en fonction de l'environnement politique, économique et culturel dans lequel il est utilisé »²⁸. Les représentations que nous avons d'un leader ont une grande influence sur notre conception et notre perception du leadership. Plusieurs significations sont rattachées au concept de leadership. À ce propos, la professeure émérite de psychologie sociale à Paris Ouest Nanterre La Défense, Dominique Oberlé, écrit ce qui suit : « Quand on recherche la traduction française de ce terme anglais, on est immédiatement frappé par sa polysémie puisqu'il équivaut aussi bien à conducteur, à guide, à chef, qu'à directeur ou à meneur (*Harrap's Dictionary*) »²⁹.

²⁵ B. AUQUIER, « Comment devenir DRH, et surtout, pourquoi ? », dans Laurent TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses Universitaires de Louvain, 2019, p. 27-34.

²⁶ J.-M. PLANE, « Les théories du leadership. Évolution des pratiques et des modèles », p. 17.

²⁷ D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le “ leadership administratif ” comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », dans *Revue française d'administration publique*, t. 123, n° 3, 2007, p. 423-441 (p. 428), DOI : 10.3917/rfap.123.0423.

²⁸ É.-J. GARCIA, *Leadership. Perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises*, Bruxelles, De Boeck, 2011, 1^{re} éd., p. 18,

²⁹ D. OBERLÉ, *La dynamique des groupes*, Presses Universitaires de Grenoble, 2016, p. 83, en ligne : DOI : 10/3917/pug.oberl.2016.01.

Le concept de leadership tel que Max Weber en parle trouve son origine dans la sociologie. Il sera ensuite repris par Clegg et Bailey³⁰ dans le champ de la psychologie.

Sarah Saint-Michel estime qu'« aujourd'hui le terme leadership couvre une acception très large, s'appliquant aux sphères politique, économique, médiatique et sportive. Ainsi, on parlera de leadership dans le monde des affaires, dans celui de la culture, dans celui de la science ou encore dans le domaine du sport »³¹. Dans ce sens, nous pourrions aussi parler d'un leadership ecclésial.

Malgré les différentes perceptions, représentations et significations du leadership, il nous semble judicieux de tenter de lui donner un sens et de le définir, même si cela peut s'avérer difficile.

1.1.1 Le leadership : une pluralité de définitions

Le leadership est un concept très vaste et complexe, au point qu'il n'existe pas de consensus sur sa définition en raison de la variété des théories et des idées qu'il véhicule. À ce sujet, Daniel Maltais, professeur de management public, écrit :

« Quiconque s'intéresse au leadership en général prend rapidement conscience de la somme impressionnante des écrits sur ce sujet, une tendance qui perdure. Paradoxalement, ce grand nombre de publications est révélateur de l'absence d'une théorie complète, validée et universelle, qui ferait largement consensus »³²

Il existe en effet autant de définitions du leadership que de leaders. Stogdill³³, cité par Sarah Saint-Michel affirme qu'il existe « autant de définitions du leadership qu'il y a d'individus qui cherchent à le définir »³⁴. Dans ce chapitre, nous vous présentons quelques définitions qui permettent de saisir certains traits importants de cette notion.

³⁰ S. CLEGG, J.R. BAILEY, *International Encyclopedia of Organization Studies*, Thousand Oaks, Sage publications, 2007. Stewart Clegg est un sociologue et théoricien des organisations australien d'origine britannique, professeur à l'école de gestion de projet de l'Université de Sydney. James R. Bailey est professeur et Hochberg Fellow en développement du leadership à la George Washington University School of Business, et membre du Centre for Management Development de la London Business School. Il a été professeur émérite ou invité à l'Université du Michigan, à la London Business School (Angleterre), à l'Institute for Management Development (Suisse), à la Helsinki School of Economics (Finlande) et à l'Université d'Adélaïde (Australie), entre autres.

³¹ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership*, p. 4.

³² D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le " leadership administratif " comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », p. 424-425.

³³ R.M. STOGDILL, *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*, New York, Free Press, 1974, p. 7. Stogdill, avant son décès en 1978, Stogdill était professeur émérite de sciences de gestion et de psychologie à l'Université d'État de l'Ohio et était reconnu internationalement pour ses recherches et ses publications sur le leadership et les organisations.

³⁴ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership*, p. 6.

Clegg et Bailey le définissent comme « [...] un terme utilisé pour décrire l'acte de transformer, d'inspirer, de coacher, de coordonner et de manager les individus, au niveau individuel, d'un groupe, d'une communauté, d'organisations ou plus largement d'une nation »³⁵. Cette définition met en lumière les caractéristiques du leader au sein d'une organisation. Elle met en avant le leader comme « [...] l'unique héros d'une histoire qui tait des éléments que nous jugeons essentiels mais qui sont généralement escamotés »³⁶.

Pour Northouse³⁷, cité par Sarah Saint-Michel s'inspirant de différentes composantes de la notion de leadership, le définit comme étant « un processus où un individu influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre un objectif organisationnel en commun, dans un contexte organisationnel particulier »³⁸.

Dans une autre perspective, Bass définit le leadership comme « une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui donne souvent lieu à la structuration ou la restructuration d'une situation de même que des perceptions et des attentes des membres »³⁹. Dans cette définition, Bass met l'accent sur les relations qui doivent exister entre le leader et ses collaborateurs, relations qui feront l'objet de notre étude dans la suite de notre analyse. Au regard de ces définitions, il apparaît que plusieurs concepts sont associés au terme de leadership, notamment le management.

1.1.1.1 Leadership et management : deux notions différentes ?

Le leadership et le management sont deux notions étroitement liées, mais certains spécialistes des organisations relèvent tout de même quelques différences entre les deux. Bass⁴⁰, cité par Sarah Saint-Michel estime que « les leaders engendrent une performance supérieure aux managers en insufflant aux suiveurs une vision qui les engagent à déployer une performance exceptionnelle, au-delà des attentes escomptées »⁴¹. Le management permet de fixer le cadre du fonctionnement, c'est-à-dire de faire en sorte que les règles soient respectées, d'avoir la

³⁵ *Ibid.*

³⁶ D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le “ leadership administratif ” comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », p. 427.

³⁷ Peter G. Northouse, est Docteur et professeur émérite de communication à la Western Michigan University. Il est l'auteur de *Leadership : Theory and Practice* 9^e, il s'intéresse aux modèles de leadership, à l'évaluation du leadership, au leadership éthique, ainsi qu'au leadership et à la dynamique de groupe.

³⁸ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership*, p. 6.

³⁹ D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le “ leadership administratif ” comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », p. 425.

⁴⁰ B. M. BASS, *Leadership and Performance Beyond Expectations?* New York, Free Press, 1985. Bernard M. Bass né en 1925, professeur émérite à l'École de gestion de l'Université de Binghamton et expert du leadership. Il était le rédacteur en chef et fondateur de la revue “Leadership Quarterly”.

⁴¹ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership*, p. 14.

bonne personne au bon poste et d'agir en cas de besoin pour atteindre les objectifs. Il s'occupe de l'aspect structurel et il est responsable de l'organisation. Le manager est dans la transaction.

Le leadership, quant à lui, permet de donner du sens à l'action, de partager une vision. Frédérique Alexandre-Bailly, professeure de management et ancienne rectrice de l'académie de Dijon note que « les leaders attirent et stimulent les autres par une vision passionnante de l'avenir de leur organisation ou de leur groupe social ; elle est passionnante parce qu'ils y croient profondément et que cela se sent »⁴². Cette différence entre management et leadership a un impact tant sur la performance financière que sur la performance RH (le bien-être, l'engagement des collaborateurs et la confiance envers le leader). Le leader amène les gens à s'engager avec lui dans un processus, dans un contexte d'entreprise. Le leader est dans le transformationnel. Pour le professeur à la Harvard Business School, John Kotter, cité par Éric-Jean Garcia « les fonctions de leadership et de management font référence à des réalités pratiques différentes »⁴³.

Cependant, notons que le management et le leadership sont liés et doivent être utilisés conjointement. À ce propos, Sarah Saint-Michel écrit :

« bien qu'il y ait des différences entre les leaders et les managers, certains aspects se chevauchent. Par exemple, lorsqu'un manager influence son équipe pour qu'elle atteigne ses objectifs, il pratique du leadership. Inversement, quand un leader met en place des pratiques de planification, d'organisation, de gestion du personnel et de contrôle, il pratique du management »⁴⁴.

Le manager devient leader quand il parvient à communiquer, inspirer, encourager et partager une vision claire avec ses collaborateurs.

Dans le même ordre d'idées, Henry Mintzberg, professeur de gestion à l'université McGill, cité par Éric-Jean Garcia soutient que :

« l'opposition entre leadership et management laisse à penser que le leadership est quelque chose de supérieur, et donc de plus important que le management [...] cette perception est erronée, d'autant que l'un ne va pas sans l'autre [...] le management sans leadership est stérile et le leadership sans management est déconnecté de la réalité et favorise l'orgueil démesuré »⁴⁵.

La prise de conscience de nos représentations est le point de départ pour tenter de donner une définition de la notion de leadership. Cette définition servira de socle à notre réflexion.

⁴² F. ALEXANDRE-BAILLY et al., *Comportements humains et management*, Paris, Pearson, 2022, 7^e éd., p. 218.

⁴³ É.-J. GARCIA, *Leadership. Perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises*, p. 27.

⁴⁴ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership*, p. 14.

⁴⁵ É.-J. GARCIA, *Leadership. Perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises*, p. 31.

1.1.1.2 Une définition comme socle de notre réflexion

Sarah Saint-Michel définit le leadership comme un « processus par lequel un individu inspire, motive et fédère un collectif à travers une vision inspirante et positive du futur, pour atteindre un objectif partagé qui puisse servir le bien commun »⁴⁶. Il y a dans cette définition la notion de processus d'influence qui ne repose pas sur les sanctions, mais sur les qualités intrinsèques du leader. Les collaborateurs suivent un leader parce qu'il a des qualités personnelles, des valeurs qui inspirent, un comportement exemplaire, ce qui permet de générer et de nourrir le collectif.

Brown⁴⁷, cité par Sarah Saint-Michel estime également que cette définition « intègre non seulement le processus d'influence pour inciter les collaborateurs à s'impliquer dans un objectif partagé, mais aussi les aspects éthiques et moraux du leadership »⁴⁸. La définition intègre la notion de vision pour le bien commun ainsi que celle de communauté. Il y a donc implicitement la notion des enjeux sociétaux. Autrement dit, les différentes mutations et crises qui caractérisent et affectent nos sociétés actuelles, notamment la crise climatique, le numérique font émerger un besoin crucial de leadership : les leaders empathiques et bienveillants qui savent placer l'humain avant l'organisation. Les leaders capables de s'intéresser aux préoccupations des femmes et des hommes d'aujourd'hui pour pouvoir connecter leurs besoins à ceux de l'organisation. Plus que jamais, les sociétés ont besoin de leaders capables de s'engager humainement. Autrement dit, il s'agit de porter une attention personnelle à l'intérêt de l'autre.

Sarah Saint-Michel constate que : « jusqu'à présent le concept de leadership envisageait sa finalité comme l'atteinte d'un objectif organisationnel, grâce à l'adhésion de tous les collaborateurs. Aujourd'hui, [estime-t-elle] il semble nécessaire d'élargir cette finalité du processus de leadership à l'atteinte d'un objectif qui puisse servir la communauté [...] »⁴⁹. Ce constat nous pousse à nous interroger sur le vrai sens du leadership.

⁴⁶ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership*, p. 17.

⁴⁷ Michael Edward Brown, est professeur de management et titulaire de la chaire Samuel Patton et Marion Toudy Black en commerce. Il est directeur du programme Behrend Honors et coordinateur de campus du Schreyer Honors College. Il enseigne en licence et en master dans les domaines du management, de la négociation, du leadership et de l'éthique.

⁴⁸ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership*, p. 17.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 18.

Nous pouvons affirmer, à sa suite, que le leadership consiste à partager une vision, des convictions et des valeurs. Avoir du leadership, c'est se questionner sur le sens que l'on donne à l'action du quotidien, sur la finalité d'un point de vue humain et stratégique. Au fond, le leadership consiste à savoir comment nous travaillons les uns avec les autres pour construire quelque chose ensemble qui ait du sens pour tous.

Il est donc important pour un leader de prendre du recul afin d'éviter le narcissisme ou un leadership trop charismatique, qui serait contre-productif. François-Xavier Merrien, professeur honoraire de l'université de Lausanne, parle de « gouverner avec suffisamment de recul “steering at a distance” »⁵⁰. Voilà pourquoi les chercheurs en management parlent de plus en plus d'un leadership partagé permettant d'atteindre des performances axées sur le bien-être, la durabilité, l'efficience, l'équité et la satisfaction. Un autre concept associé au leadership est le followership. De quoi s'agit-il ?

1.1.2 Le followership : la face cachée du leadership

Parler de followership, c'est faire allusion à une approche plus ancienne historiquement « la théorie des traits de personnalité des leaders et les théories comportementales »⁵¹. À ce sujet, Jean-Michel Plane écrit : « Il s'agit d'une théorie qui vise à distinguer les leaders des suiveurs sur la base de caractéristiques et de qualités personnelles. On est bien ici dans une perspective d'identification de traits distinctifs personnels censés créer davantage de performance »⁵².

Le followership est un concept dont on parle peu, mais qui est pourtant essentiel lorsqu'il s'agit de leadership. En effet, la littérature sur le sujet du leadership met tellement l'accent sur le leader que nous avons tendance à sous-estimer le rôle des suiveurs. Notre analyse vise à montrer que l'un ne va pas sans l'autre. En d'autres termes, le leadership est indissociable de sa polarité inverse : le followership. Pour combiner ces deux éléments, il faut développer l'autonomie des collaborateurs, l'empathie qui permet au leader de se mettre à la place des autres, la collaboration qui favorise une réciprocité entre leaders et suiveurs, ainsi qu'une pensée critique pour éviter de tomber dans le piège du suiveur conformiste et aveugle.

Il y a donc une sorte d'interaction entre le leader et les suiveurs. Il s'agit d'un échange et d'une influence entre les deux parties. À ce sujet, Daniel Maltais pense que les caractéristiques

⁵⁰ F.-X. MERRIEN, « La Nouvelle Gestion publique. Un concept mythique », dans *Lien social et Politiques*, n° 41, 2002, p. 95-103 (p. 97), DOI : 10.7202/005189ar.

⁵¹ J.-M. PLANE, « Les théories du leadership. Évolution des pratiques et des modèles », p. 11.

⁵² *Ibid.*

du leader « [...] seront déterminantes que dans la mesure où elles s'inscrivent dans une dynamique d'échanges et d'appuis mutuels entre les leaders et leurs collaborateurs »⁵³. C'est ainsi que Sarah Saint-Michel parle du leadership comme d'un « phénomène itératif, d'échange constant entre le leader et ses suiveurs »⁵⁴. Dans ce sens, nous pourrions dire que le leadership c'est la force du collectif, c'est cette capacité à fédérer et à coordonner autour d'un collectif. L'un de ressorts efficaces pour fédérer c'est avoir la considération de l'autre, prendre du temps pour comprendre ses désirs, ses attentes et cela permet d'atteindre un objectif de manière commune.

Cette réflexion sur le followership nous permet d'élargir le champ d'étude en y intégrant des notions qui s'articulent autour de la relation entre le leader et les collaborateurs. Cela concerne notamment les notions de leadership transformationnel et de relation leader-member exchange.

1.1.2.1 Le leadership transformationnel

Par leadership transformationnel, Sarah Saint-Michel entend un « modèle qui s'attache à comprendre la manière dont les leaders inspirent et transforment leurs collaborateurs en faisant appel aux émotions et aux idéaux pour conduire les changements organisationnels »⁵⁵. Le concept de leadership transformationnel a été introduit pour la première fois par James MacGregor Burns⁵⁶. Il joue le rôle d'un modèle inspirant, soutenant et charismatique. Le leader transformationnel est capable de communiquer sa vision de manière convaincante. À ce sujet, Jean-Michel Plane estime qu'un leader transformationnel « [...] revitalise une organisation et cherche à métamorphoser les salariés par sa vision, son charisme, son style et son projet »⁵⁷.

Le leader transformationnel est non seulement capable d'influencer ses collaborateurs mais il est aussi capable d'influencer tout l'environnement de travail. Il est un élément qui provoque le changement et inspire l'innovation dans l'entreprise pour atteindre un niveau de performance élevé. C'est dans ce sens que Sarah Saint-Michel écrit : « [...] leadership transformationnel engendre +20 % de performance financière, mesurée en termes de retour sur investissement, et +60 % de performance RH, évaluée en termes d'engagement des collaborateurs, comparativement au leadership laissez-faire »⁵⁸.

⁵³ D. MALTAIS, M. LECLERC, N. RINFRET, « Le “ leadership administratif ” comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », p. 429.

⁵⁴ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership*, p. 7.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 71.

⁵⁶ James MacGregor Burns est un historien et politologue américain, spécialiste des études sur le leadership.

⁵⁷ J.-M. PLANE, « Les théories du leadership. Évolution des pratiques et des modèles », p. 24.

⁵⁸ S. SAINT-MICHEL, *Théories du leadership*, p. 17.

Bass, cité par Jean-Michel Plane présente les traits caractéristiques d'un leader transformationnel : « le charisme et la vision, l'inspiration et la partage de l'information, la stimulation intellectuelle et l'activité cérébrale et la considération individuelle en apportant soutien et conseils »⁵⁹. Le souhait d'un leader transformationnel est de transformer ses employés, ses collaborateurs en véritable leaders. Il ne vise pas à avoir seulement des suiveurs mais également de vrais leaders capables d'influencer à leur tour les autres. Son charisme est contagieux et souhaite que tous ses collaborateurs soient acteurs du changement dans l'organisation.

Cependant, en raison du charisme du leader, le leadership transformationnel peut entraîner une forte dépendance des collaborateurs à leur supérieur. Dans certains cas, on peut également observer un risque de manipulation, qui se manifeste par un pouvoir d'influence excluant l'autonomie des collaborateurs. Toutefois, notons que le leadership transformationnel est de plus en plus considéré comme un modèle efficace pour les organisations qui cherchent à innover et à s'adapter au changement. Dans le point suivant, nous poursuivrons notre réflexion sur la relation entre le leader et ses collaborateurs. Nous nous appuyons cette fois sur la théorie LMX.

1.1.2.2 La relation leader-member exchange (LMX)

Scandura et Graen⁶⁰ définissent la théorie LMX comme une approche qui désigne

« un système de constituants ainsi que les relations entretenues entre deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de causalité »⁶¹.

Parler de LMX, c'est faire référence à une « dyade », c'est-à-dire à une relation d'échange axée sur les interactions entre le leader et ses collaborateurs. Ces interactions peuvent varier en fonction de la relation que le leader entretient avec chacun d'entre eux. Selon Graen et Uhl-Bien, ces échanges se développent en trois phases :

« Une phase inconnue au cours de laquelle le leader offre la possibilité d'élargir les rôles ainsi que les responsabilités du salarié et évalue ses compétences (1). Pendant la phase de connaissance, leader et subordonné apprennent à se comprendre et à développer une confiance mutuelle (2). Enfin,

⁵⁹ J.-M. PLANE, « Les théories du leadership. Évolution des pratiques et des modèles », p. 24.

⁶⁰ Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1986). "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, p. 579-584.

⁶¹ S. SAINT-MICHEL, N. WIELHORSKI, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », dans *@GRH*, n° 1, 2011, p. 13-38 (p. 17), DOI : 10.3917/grh.111.0013. Scandura et Graen cités par S. SAINT-MICHEL.

pendant la phase d'associé la relation LMX, est dite forte dans la mesure où le lien hiérarchique a disparu (3) »⁶².

La proximité entre le leader et ses collaborateurs est un facteur important de la relation LMX, car elle influence les performances des collaborateurs et leur engagement dans la réalisation de la vision du leader et des objectifs de l'organisation. En d'autres termes, l'efficacité et les comportements des collaborateurs dépendent de la qualité de la relation que le leader entretient avec eux. Une bonne relation améliore considérablement l'atmosphère au sein d'une organisation. À l'inverse, une mauvaise relation affecte l'engagement des collaborateurs au travail. C'est dans ce sens que Kimberley Breevaart, professeure associée de psychologie du travail et des organisations, estime que « l'échange dirigeant-membre a une influence significative sur la performance des employés »⁶³.

De plus, Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski établissent un lien étroit entre la relation LMX et le leadership transformationnel, dont il a été question dans le point précédent. Selon les deux autrices, le style transformationnel permet de rendre la relation LMX « forte ». En revanche, cette relation perd de son intensité lorsque le leader adopte un style transactionnel, créant ainsi un sentiment de découragement et un manque d'engagement chez les collaborateurs, qui se sentent alors réduits à de simples exécutants non valorisés.

En conclusion, le leadership est une notion clé pour assurer la performance des organisations. Il s'agit toutefois d'un phénomène complexe, car il est difficile d'élaborer une théorie universelle du leadership. Nous retiendrons toutefois que, dans ce premier chapitre, nous avons identifié trois éléments essentiels de la notion de leadership : le leader, le collaborateur et la vision. Une bonne articulation de ces trois piliers permet de bien comprendre le leadership. Toutefois, dans le cadre de notre réflexion, nous nous interrogeons sur la manière dont cette notion de leadership pourrait être une chance pour le fonctionnement de l'Église. Pour approfondir notre analyse, nous aborderons donc le deuxième chapitre, qui porte sur le management humain au sein des organisations. Pour en saisir la quintessence, nous nous posons

⁶² S. SAINT-MICHEL, N. WIELHORSKI, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », dans *@GRH*, n° 1, 2011, p. 13-38 (p. 17), DOI : 10.3917/grh.111.0013. Graen et Uhl-bien cités par S. SAINT-MICHEL

⁶³ Z. AIT BAHADOU et al., « la contribution de l'échange leader-membre dans l'engagement organisationnel des cadres », dans *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, v. 5, n° 4, 2022, p. 668 – 693 (p. 677), en ligne : <https://www.revue-isg.com> (consulté le 22 octobre 2025).

deux questions : qu'est-ce que le management humain ? Quels sont les piliers qui permettent de passer de la déshumanisation à l'humanisation managériale ?

1.2 Conception humaniste du leadership : de théories traditionnelles à l'humanisation managériale

Après avoir réfléchi à la relation entre le leader et les collaborateurs, nous souhaitons, dans ce chapitre, nous pencher sur ce que l'on pourrait qualifier de « transition humaniste ». Qu'entendons-nous par cette notion ? Il s'agit d'interroger la conception de l'humain véhiculée par les théories traditionnelles du leadership et par le management humain, une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines qui constitue le point focal de ce chapitre. L'objectif est de confronter ces deux approches, et pour ce faire, l'ouvrage de Laurent Taskin et Anne Dietrich intitulé « *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* » nous sera d'une grande utilité.

L'approche prônée par les deux auteurs s'oppose à celle de l'école classique du management, qui réduit le travailleur à une simple ressource. Nous vous présenterons tout d'abord les théories de l'école classique du management, qui ne sont plus en adéquation avec le contexte actuel, puis le management humain, nouveau paradigme dans la conception de l'humain au sein des organisations.

1.2.1 Les théories du leadership

1.2.1.1 Les théories traditionnelles

C'est durant la seconde révolution industrielle, de la fin du XIX^e au début du XX^e siècle, que sont apparues les premières grandes théories du management, axées sur la productivité et l'organisation du travail. C'est dans ce contexte que plusieurs penseurs ont développé des principes qui sont considérés comme les fondements de l'école classique du management. Taylor, Fayol et Weber en sont quelques-uns. Nous nous intéressons donc à leurs concepts qui ont apporté des contributions importantes à la réflexion sur le management des organisations. Nous voulons donc savoir : Quels sont les concepts qu'ils ont apportés et qui ont contribué de manière significative à la réflexion sur le management des organisations ? Nous souhaitons passer en revue les différentes théories de ces penseurs afin de les resituer dans leur contexte.

Tout d'abord, Frederick Winslow Taylor, ingénieur et théoricien américain. Il a développé le concept d' « organisation scientifique du travail »⁶⁴. En quoi consiste l'organisation du travail selon Taylor ? Sa démarche consiste à analyser scientifiquement les durées et les méthodes de travail afin de gagner en productivité et en efficacité ; « F. Taylor est parti de l'observation du travail des ouvriers, dont il a décomposé les mouvements en une série de gestes chronométrés »⁶⁵, écrit Sandrine Dauphin, directrice des relations internationales et des partenariats à l'Institut national d'études démographiques (INED).

Taylor divise ainsi le travail en deux axes : l'axe vertical qui concerne ceux qui analysent et ceux qui exécutent les tâches à accomplir. L'axe horizontal, quant à lui, consiste à attribuer une tâche à chaque ouvrier afin qu'il devienne efficace et spécialiste de celle-ci. Henry Ford, industriel américain de la première moitié du XX^e siècle et fondateur du constructeur automobile Ford, va mettre en œuvre le concept de Taylor, notamment dans le cadre de la fabrication de voitures Ford. Il voulait optimiser les méthodes d'assemblage et favoriser l'utilisation du système de travail en chaîne. Il a indexé le niveau de rémunération des ouvriers sur l'augmentation de la production. En d'autres termes, plus les ouvriers étaient efficaces, plus leur salaire augmentait.

Un autre penseur qui a marqué l'histoire de l'école classique est Henry Fayol, un ingénieur civil des mines français. Il est considéré comme l'un des pères du management. Contrairement à Taylor, il a centré sa réflexion sur l'administration des entreprises, c'est-à-dire la gestion et le management. Il « [...] attribuait cinq activités principales aux managers, à savoir planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler »⁶⁶, écrivent Marine De Ridder, chercheuse au sein de la chaire laboRH de l'UCLouvain, et Marie Schiltz, licenciée et agrégée en langues et littératures romanes (UCL). Fayol estime que les fonctions d'une entreprise se répartissent en six catégories : les fonctions techniques, commerciales, financières, sécuritaires, comptables et administratives. Il a également proposé quatorze principes d'administration des entreprises qui restent pertinents, même dans le contexte actuel.

⁶⁴ S. DAUPHIN, « Théories du management », dans *Informations sociales*, t. 167, n° 5, 2011, p. 6-9 (p. 6), DOI : 10.3917/inso.167.0006.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ M. DE RIDDER I, M. SCHILTZ, « Le manager 2.0. de Carmeuse, révélateur des transformations du métier de manager », dans Laurent TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses universitaires de Louvain, 2019, p. 51-66 (p. 54).

Enfin, nous avons le sociologue allemand Max Weber. Il a marqué l'histoire du management en raison de ses travaux sur « la rationalisation bureaucratique »⁶⁷. Il a classifié les organisations selon trois types d'autorité : l'organisation charismatique, l'organisation traditionnelle et l'organisation bureaucratique ; cette dernière reposant sur « [...] plusieurs principes, dont la répartition hiérarchique des emplois clairement définie, tout comme la sphère de compétences pour chaque emploi ; le contrat entre l'individu et l'organisation bureaucratique ; la rémunération fixe ; la possibilité de faire carrière, etc »⁶⁸. Cette classification permet de codifier la méritocratie et de rationaliser la division des différentes tâches au sein d'une entreprise.

En résumé, l'école classique du management a apporté de nombreux principes qui ont permis de rationaliser le fonctionnement des entreprises et d'améliorer leur efficacité durant la période de « transition industrielle ». Cependant, comme l'écrit Bennis Warren, « [...] chaque époque engendre la forme d'organisation la plus appropriée à son propre génie, que certains changements obligent à revitaliser et à reconstruire »⁶⁹. Cette affirmation nous amène à penser que, même si les principes de l'école classique restent pertinents, ils ne sont plus adaptés au monde de l'entreprise d'aujourd'hui. À ce sujet, Bauduin Auquier écrit : « le modèle de gouvernance des entreprises, né de la révolution industrielle, qui reposait sur des convictions plus anciennes encore. Malgré ses mérites (le niveau de qualité de vie de nos régions), ce modèle est en toute vraisemblance, arrivé à son terme »⁷⁰. Ces principes ne sont plus en adéquation avec « la tertiarisation du marché ». Cela implique un changement de paradigme et conduit à une ouverture considérable dans la conception du management au sein des organisations. Et qu'en est-il de l'école du management humain ?

1.2.1.2 Le management humain (MH) : alternative à la gestion des ressources humaines (GRH)

Caers⁷¹ cité par Laurent Taskin et Anne Dietrich définit la GRH comme « une discipline de gestion au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprise de manière efficace et efficiente

⁶⁷ S. DAUPHIN, « Théories du management », p. 6.

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ B. WARREN, *Le développement des organisations sa pratique, ses perspectives et ses problèmes* (Daloz gestion), Bordeaux, 1975, p. XIX.

⁷⁰ B. AUQUIER, « Comment devenir DRH, et surtout, pourquoi ? », p. 30.

⁷¹ Ralf Caers est titulaire d'un doctorat en économie appliquée et est professeur au campus de Bruxelles de la KU Leuven. Il est également professeur invité en GRH à l'Université Saint Louis (UCL) et à l'Ehsal Management School (EMS).

en planifiant, organisant, dirigeant et vérifiant l'usage des ressources organisationnelles »⁷². Il convient de mettre en lumière le fait que la notion de gestion des ressources humaines traduit une certaine vision de l'être humain. Nous nous interrogeons donc sur la conception de l'humain sous-jacente à la GRH. Les politiques de la GRH contribuent-elles à offrir de la reconnaissance ?

Il convient de souligner que la vision de l'humain véhiculée par la GRH est celle d'une ressource à exploiter pour produire « une variable économique ». Cette conception s'inscrit dans le prolongement des théories classiques du leadership qui visent une performance économique sans tenir compte de la dignité humaine et négligent des questions relevant du bon sens, de l'humanisme et des valeurs sur lesquelles les sociétés sont fondées. Dans son article intitulé « *Perspectives critiques en GRH* », le professeur Laurent Taskin écrit ainsi que c'est à partir « [...] d'un scepticisme à l'égard des modalités et desseins de la GRH qu'une critique des discours, pratiques, modèles, finalités et fondements de la gestion des ressources humaines s'est développée et affirmée à partir des années 1990 »⁷³.

Le contexte actuel, marqué par la globalisation, la mondialisation et la digitalisation, ainsi que par une soif de liberté au travail, nous pousse à repenser les pratiques managériales. De nombreux analystes des organisations, comme Laurent Taskin⁷⁴ et Anne Dietrich⁷⁵, estiment aujourd'hui que le modèle traditionnel ne peut plus fonctionner dans nos sociétés en mutation, qui « [...] nous contraignent à repenser constamment la manière dont nous considérons les personnes, leurs préférences, leurs rôles, leurs identités »⁷⁶. Dans le même ordre d'idées, le psychologue américain et professeur de management, Douglas Mc Gregor « attire l'attention sur la dimension humaine à l'œuvre dans l'engagement des salariés dans l'entreprise »⁷⁷. C'est la raison pour laquelle notre étude présente une proposition alternative à la gestion des ressources humaines (GRH) : le management humain (MH).

⁷² L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, p. 18.

⁷³ L. TASKIN, « Perspectives critiques en GRH », dans R. BEAUJOLIN, E. OIRY (éds), *Les grands courants en gestion des ressources humaines*, 2021, p. 105-127 (p. 105), en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:248937> (consulté le 26 avril 2024).

⁷⁴ L. TASKIN, est docteur en sciences économiques et de gestion, professeur ordinaire, UCLouvain, Louvain School of Management and Louvain Research Institute in Management and Organisations, Professeur affilié à l'Université Paris Dauphine-PSL.

⁷⁵ A. DIETRICH, est docteure en sciences de gestion, professeur émérite, Université de Lille, IAE-Lille, University School of Management, auteure de nombreux articles et ouvrages sur la GRH et le management.

⁷⁶ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, p. 20.

⁷⁷ A. BEVORT, « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », dans *Participations*, t. 5, n° 1, 2013, p. 33-51 (p. 34), DOI : 10.3917/parti.005.0033.

Ce chapitre vise à produire une analyse critique de la gestion des ressources humaines. Taskin et Dietrich soulignent l'échec des pratiques de la GRH, qui se traduit par une crise de sens au travail : anxiété, problèmes de reconnaissance et de confiance. À ce propos, il convient de préciser que les théories traditionnelles véhiculent une conception instrumentale des personnes et produisent des inégalités.

Taskin et Dietrich, définissent le management humain comme : « un ensemble d'activités humaines et sociales (pratiques et discours) et de théories visant à inclure les hommes et les femmes dans un projet d'organisation »⁷⁸. Le management humain est une proposition d'alternative qui se fonde sur une critique de la GRH. Il s'intéresse aux effets des pratiques de la GRH, mais aussi, plus largement, à ceux du management.

Cette nouvelle approche repose sur trois piliers : l'anthropologie, l'objet et la finalité. Dans le management humain, la personne est considérée comme un « être réflexif ». L'objet du management humain est « le travail réel » et sa finalité est « la reconnaissance ». Le management humain ne remplace pas la gestion des ressources humaines (GRH), mais il transforme en profondeur ses finalités. Il s'agit pour les dirigeants de mettre en œuvre ce que la consultante internationale Viviane Amar appelle « [...] une culture d'autonomisation et de responsabilisation »⁷⁹. Ainsi, il semble possible d'affirmer que le management humain permet d'étudier de nouvelles formes de gouvernance organisationnelle favorisant la responsabilisation et l'autonomie des travailleurs, ainsi que la dignité humaine.

1.2.2 Promouvoir la dignité humaine : de la déshumanisation à la réhumanisation du travail. Un défi pour le management humain

La notion de déshumanisation est pluridisciplinaire. Elle est notamment étudiée en sociologie, en médecine, en droit et en économie afin de mettre en lumière le phénomène d'invisibilisation. Elle réduit la personne humaine à un outil ou à un objet et nie la subjectivité des travailleurs. Dans le contexte de la GRH, Taskin et Dietrich écrivent :

« Or, si considérer l'humain comme une ressource a participé à légitimer le champ de la GRH en établissant un lien au moins théorique entre politiques de GRH et performance de l'entreprise, jusque dans les années 2000, c'est aujourd'hui cette manière déshumanisée de considérer la personne humaine qui sape la légitimité de la GRH. Dans les années 2020, une revendication sociétale de plus en plus forte appelle à réhumaniser le travail, à respecter et à promouvoir la dignité humaine »⁸⁰.

⁷⁸ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, p. 24.

⁷⁹ V. AMAR, *Pouvoir et leadership. Le sens retrouvé du travail*, Paris, Village mondial, 2000, p. 78.

⁸⁰ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, p. 22.

L'une des conséquences de la déshumanisation est le manque d'identification à l'organisation. En opposition à cette tendance, le management humain promeut une approche humaniste visant à rendre le travail plus humain. Dans cette partie de notre étude, nous nous interrogerons sur les leviers d'action du management humain permettant de diminuer le risque de déshumanisation au travail. Nous voulons nous focaliser à présent sur les trois dimensions constitutives du management humain : l'anthropologie, l'objet et la finalité. Notre objectif est de répondre à la question suivante : Quelle est la conception de l'homme au travail véhiculée par cette proposition alternative ?

1.2.2.1 Conception renouvelée de l'être humain

Plusieurs manuels de GRH véhiculent l'image de l'homme au travail comme « l'homo economicus »⁸¹. Une telle conception produit un sentiment de déshumanisation au travail, car l'humain est considéré comme une machine. Selon Taskin et Dietrich, le management humain « s'attache à la personne humaine, c'est-à-dire à l'être profondément social qui cherche à promouvoir les solidarités dans le travail, la réalisation de soi, l'expression de ses capacités et de ses choix, en autonomie, à des fins d'expression créative, voire gratuite »⁸². Une telle approche nous aide à penser autrement la conception de l'humain au travail et à sortir d'une conception réductionniste de l'homme pour prendre en compte les différentes dimensions de la vie de la personne humaine : psychologique, psychique, cognitive, relationnelle. Dans ce sens, le management humain se présente comme :

« [...] une critique de l'existant et répond à une conviction largement partagée : celle de la nécessité de ne plus faire de la personne humaine un coût à réduire, une ressource à exploiter ou un capital financier, à maximiser, mais bien de la reconnaître comme un sujet, une intelligence à mobiliser, à stimuler et à respecter »⁸³.

Dans cette perspective, l'humain est considéré comme réflexif, c'est-à-dire « contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées »⁸⁴. Selon Taskin et Dietrich, considérer l'humain comme un être réflexif dans nos organisations « consiste à rendre possible et à encourager sa participation active, personnelle et collective à la conception, à la planification, à l'évaluation et à la transformation de son activité professionnelle »⁸⁵. Dans son article intitulé « *Pourquoi le management humain n'est pas un pléonasme. Pour une approche renouvelée des ressources*

⁸¹ *Ibid.*, p. 234.

⁸² *Ibid.*, p. 97.

⁸³ *Ibid.*, p. 266.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 267.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 99.

humaines », Taskin parle « d'une anthropologie alternative au fondement du management humain »⁸⁶, il s'agit d'une vision de la personne qui diffère de celle véhiculée par la GRH.

À partir du moment où nous considérons l'être humain comme réflexif, nous adoptons une perspective collégiale, participative et solidaire. Cela implique une dimension de confiance mutuelle. Il s'agit de considérer les collaborateurs comme des personnes autonomes, capables d'initiative et d'innovation. Cette démarche de réhumanisation est la clé de la performance et du bien-être au travail. Cette approche nous amène à nous interroger : Sur quoi porte le management humain ?

1.2.2.2 « Le travail au cœur du management humain » : pour un travail humanisant

L'objet du management, c'est le concret : le travail réel. Dans cette optique, Taskin écrit que « le management humain entend répondre, de manière scientifiquement fondée, aux enjeux contemporains des entreprises, parmi lesquels l'urgence de ré-humaniser le travail et la gestion »⁸⁷. Ce travail est à la fois objectif, collectif et subjectif. Objectif : nous pouvons mesurer les dimensions du travail (temps, espace, performance, compétences). Ce sont des facteurs que nous pouvons objectiver. Collectif : les conditions d'une collaboration, l'identification au collectif, qui touche aux questions de l'identité professionnelle et organisationnelle. Subjectif : un sujet qui fait le travail. C'est dans cette dimension que l'on peut trouver des questions de sens, de reconnaissance et d'engagement subjectif par rapport au travail. Un bon équilibre entre ces trois dimensions permet de donner du sens à l'action individuelle et collective au sein d'une organisation.

La théorie du management humain permet de réhumaniser le travail et de replacer l'humain au cœur des organisations. Olivier Chavanne, vice-président de groupe Talent Management, explique l'expression « l'humain au cœur »⁸⁸ comme le fait d'

« [...] agir dans l'intérêt général et pour le bien commun. C'est respecter les droits humains fondamentaux, être équitable et non discriminant. C'est reconnaître l'individu, sa capacité à penser et à participer à un projet. Lui reconnaître le droit de se développer, être attentif aux conditions dans lesquelles il travaille. C'est aussi lui permettre d'interagir avec les autres, d'appartenir à un groupe »⁸⁹.

⁸⁶ L. TASKIN, « Pourquoi le management humain n'est pas un pléonasme. Pour une approche renouvelée des ressources humaines », dans *L'année des bibliothèques/BBF*, 2022, p.15-20 (p. 15), en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:268502> (consulté le 25 avril 2024).

⁸⁷ *Ibid.*, p. 19.

⁸⁸ O. CHAVANNE, « L'humain au cœur de l'entreprise de demain...parce qu'on n'a pas le choix », dans Laurent TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses universitaires de Louvain, 2019, p. 107-117 (p. 107).

⁸⁹ *Ibid.*

Une telle approche est en opposition avec la notion de « personne ressource ». Elle nous permet de dépasser une vision instrumentale de la personne au travail pour valoriser ce que Taskin appelle « la singularité humaine »⁹⁰ et promouvoir la reconnaissance. Si l'objet du management humain est le travail réel, quelle est alors la finalité de cette approche ?

1.2.2.3 La reconnaissance comme finalité première du management humain

La reconnaissance n'est pas une finalité exclusive mais elle doit être première. Ce qui caractérise notre humanité, c'est le fait que nous soyons capables de reconnaissance et en attente de reconnaissance. Être capable de reconnaissance implique une capacité à juger et une conscience morale. À ce propos, le philosophe et sociologue allemand Axel Honneth, cité par Taskin estime que « [...] notre humanité tiendrait de notre capacité à offrir et à attendre de la reconnaissance »⁹¹. De plus, il estime que « la reconnaissance impliquant le jugement, elle incarne la dimension identitaire du travail et du métier »⁹².

Axel Honneth propose trois piliers de la reconnaissance : le premier est l'amour (affectif), qui fait que l'autre est considéré comme unique et non comme un moyen ; cet amour, dans le contexte des organisations, permet à un collaborateur de développer la confiance en soi. Le deuxième pilier est le droit (juridique), qui implique le respect de soi et le respect des droits des autres, et confère une certaine dignité. Le troisième pilier est la solidarité (culturelle), qui consiste à reconnaître à l'autre la possibilité de participer à la construction de la communauté. À ce sujet, Françoise Pierson, maître de conférences et HDR à l'université de Franche-Comté, montre qu'Axel Honneth « distingue trois formes de reconnaissance et montre que chacune est le résultat d'une lutte : les relations d'amour et d'amitié, la reconnaissance juridique et la solidarité »⁹³. Ceci nous aide à comprendre que la question de la reconnaissance sociale est aussi importante que la question économique. En d'autres termes, les personnes travaillent non seulement pour gagner un salaire et créer des richesses, mais aussi pour avoir une dignité. Ainsi, le manque de reconnaissance, c'est-à-dire le mépris des autres, invisibilise la personne au sein d'une organisation. Une image peut illustrer notre propos : celle des travailleurs d'Amazon.

⁹⁰ L. TASKIN, « Pourquoi le management humain n'est pas un pléonasme. Pour une approche renouvelée des ressources humaines », p. 15.

⁹¹ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, p. 97.

⁹² L. TASKIN, « Pourquoi le management humain n'est pas un pléonasme. Pour une approche renouvelée des ressources humaines », p. 18. Axel Honneth cité par L. TASKIN.

⁹³ F. PIERSON, « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », dans *Management*, v. 14, n° 5, 2011, p. 352-370 (p. 358), DOI : 10.3917/mana.145.0352.



(<https://kulturegeek.fr/news-156022/we-are-not-robots-employees-europeens-damazon-protestent-contre-condition-travail>, consulté le 22 septembre 2025)

« [...] le 23 novembre, jour du black Friday (l'un des jours au plus gros chiffre d'affaires pour le commerce de détail), en Angleterre. Les travailleurs des entrepôts d'Amazon sont en grève pour dénoncer leurs conditions de travail, de sécurité et de mal-être »⁹⁴. Dans un contexte de digitalisation, les travailleurs dénoncent leur déshumanisation, leur invisibilisation et revendiquent plus que jamais leur dignité, ils veulent être considérés comme de personnes humaines au travail et non comme une ressource ou une machine.

Rappelons que « Dans la perspective tant de la GRH que du comportement organisationnel, l'humain n'est pas défini, il est considéré implicitement comme une ressource »⁹⁵. Il s'agit de mettre en place ce que le professeur Taskin appelle « une anthropologie alternative de l'humain »⁹⁶. Cette approche met en avant l'autonomie, la liberté, la dignité de la personne humaine et la reconnaissance au travail. Les sources de la reconnaissance sont le métier et l'expertise des travailleurs. La crise du sens au travail nous pousse à mobiliser les théories de la reconnaissance pour renouveler la gestion des ressources humaines dans le contexte actuel. Pour y parvenir, Taskin et Dietrich proposent un nouveau type de manager : le « manager bienveillant ». Ce manager a une vision du monde du travail qui nous renvoie à des questions morales telles que le bien-être et le bien commun. Il ne s'agit plus, dans cette perspective, d'administrer les personnes comme des ressources, mais comme des experts, des talents reconnus.

⁹⁴ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, p. 139.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 22.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 74.

En conclusion, nous retenons que la proposition de Taskin et Dietrich se présente comme une alternative au modèle traditionnel de la GRH, qui considère les personnes comme des ressources à administrer. La théorie du management humain ne remplace pas celle de la gestion des ressources humaines, mais elle modifie en profondeur ses finalités et la complète. Le management humain repose en effet sur une conception différente de la personne humaine. La personne humaine est un « être réflexif ». L'objet du management humain est « le travail réel » et sa finalité est « la reconnaissance ». Pour mettre en œuvre cette théorie, nous avons besoin d'un « leader bienveillant ». Nous aborderons dans le prochain chapitre le troisième volet de notre réflexion, qui propose un modèle de leadership fondé sur des valeurs morales telle que la bienveillance.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous demanderons en quoi ce principe pourrait aider à améliorer le leadership ecclésial ? Dans cette troisième partie, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : qu'entend-on par « bienveillance » et comment cette notion s'applique-t-elle dans le contexte organisationnel ?

1.3 La bienveillance comme principe de gestion des organisations

La bienveillance occupe une place très réduite dans les organisations contemporaines, marquées par la pression psychologique, la distance et l'exclusion. Dans ce contexte, la construction de relations bienveillantes au sein d'une organisation pourrait constituer un facteur de performance.

La bienveillance ne se réduit pas à la gentillesse. Pour Paul-Marie Chavanne et Olivier Truong, la bienveillance est « une forme de volonté permanente que chacun puisse se réaliser, que chacun puisse prendre des initiatives, que chacun puisse trouver une voie pour rencontrer son destin, développer son potentiel et devenir soi »⁹⁷. Pour le manager, la bienveillance en entreprise consisterait à s'intéresser à ses collaborateurs et à prendre soin d'eux. Une telle attitude constituerait ainsi l'une des clés fondamentales de la performance au sein d'une organisation.

L'objectif de ce chapitre est de montrer que la bienveillance n'est pas seulement un concept humaniste, mais aussi un mode de vie et de gestion. C'est dans ce sens que Raphaël H. Cohen, spécialiste mondial de l'entrepreneuriat, de l'intrapreneuriat, du leadership et de la

⁹⁷ P.-M. CHAVANNE, O. TRUONG (éds), *Bienveillance en entreprise : utopie ou réalité ?*, Paris, Eyrolles, 2017, p. 15, en ligne : <https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88848261/page/3> (consulté le 19 avril 2024).

gouvernance, parle de « plaider pour un leadership bienveillant »⁹⁸. Cette approche permet de ne plus considérer les collaborateurs comme de simples ressources, mais comme des personnes à part entière. Dans cette perspective, la bienveillance est la clé d'un comportement éthique. Elle permet de placer l'humain au centre de tout et de sortir de la performance pure pour proposer une autre manière de performer au sein des organisations.

« Il s'agit donc de poser la bienveillance comme affirmation morale, posture civique et résistance modeste à un management désincarné et déshumanisant »⁹⁹. Cette approche permet de mettre en lumière l'enjeu éthique que représente le management humain. Par enjeu éthique, nous entendons le respect de la personne humaine. À ce propos, Laurent Taskin et Anne Dietrich affirment que « l'éthique du management humain tient dans la considération de l'être humain comme un être réflexif capable et cherchant la reconnaissance »¹⁰⁰.

En tant que pratique de management, la bienveillance permet à l'organisation de coopérer et de fonctionner ensemble. Cette coopération suppose la liberté d'innover. Elle devient ainsi un ingrédient indispensable à la coopération et à l'innovation, et elle est source de réussite. Cependant, la mettre en pratique au sein des organisations n'est pas chose aisée. C'est dans ce sens que Taskin et Dietrich écrivent : « La bienveillance, pour le manager, traduit une revendication, un droit au management humain. C'est une démarche exigeante, longue et sincère, à l'inverse de la malveillance. C'est donc un choix à opérer qui demande un certain courage »¹⁰¹.

1.3.1 Le courage d'être un leader bienveillant

« On n'est pas bienveillant par décret ou par nature, on choisit de l'être. Par conscience. C'est donc le fruit d'une décision personnelle qui implique tout votre être (le sujet qui éprouve la vie), certainement pas l'application d'une recette du leader bienveillant »¹⁰². Selon Tillich « le courage d'être est celui qui nous permet de nous sauver du désespoir ; le désespoir de ce qu'il appelle « le non-être » qui se manifeste lorsque nous exprimons des manques, des insatisfactions »¹⁰³. Selon lui, le courage n'est pas seulement la capacité d'endurer, c'est aussi

⁹⁸ R. H. COHEN, « Plaider pour un leadership bienveillant », dans *L'expansion management review*, n° 148, 2013, p. 90-99, DOI : 10.3917/emr.148.0090.

⁹⁹ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, p. 97.

¹⁰⁰ *Ibid.*, p. 275.

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 273.

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, p. 273. Tillich cité par L. TASKIN.

une forme de sagesse envers ce qui nous concerne, c'est-à-dire la capacité de combattre et de vaincre ce qui menace un bien supérieur. Le « courage d'être » exige une implication et une participation actives plutôt qu'une approche désincarnée ou détachée de la vie. Il permet de passer d'une réalité déshumanisante à une réalité humanisante. Il aide également à répondre aux enjeux actuels non pas avec les méthodes du passé, mais avec les outils d'aujourd'hui.

Cette réflexion constitue une réponse au sentiment de peur qui affecte notre existence et paralyse notre action. Or, le courage consiste à affronter le danger et le doute. Dans ce sens, le leader bienveillant refuse que ses collaborateurs soient réduits à des objets, c'est-à-dire déshumanisés. Il veille à une gouvernance incarnée, dans l'intérêt de ses collaborateurs comme de l'organisation. C'est ce qui fait dire à Taskin et Dietrich que « Le manager bienveillant est celui qui a le courage d'être concerné par l'autre, d'être plusieurs. C'est en ce sens qu'il s'agit d'une démarche longue et sincère, mais qui répond à ce que les travailleurs attendent aujourd'hui du monde du travail : la justice, la reconnaissance, le sens »¹⁰⁴. Cette posture bienveillante, qui consiste à considérer les collaborateurs comme des êtres humains, favorise le bien-être au sein d'une organisation et suscite la confiance au sein d'un collectif. C'est dans cette optique que Taskin écrit :

« Le management humain est donc aussi une histoire d'hommes et de femmes qui adoptent une posture courageuse, positive et émancipatrice et qui, par leurs actions quotidiennes et la finalité avec laquelle ils mobilisent les pratiques de gestion existantes, donneront du sens au travail de leurs semblables ainsi qu'au leur, et produiront une reconnaissance générant confiance, engagement, respect »¹⁰⁵.

1.3.2 La confiance comme clé du leadership bienveillant

Denise Rousseau, professeure de comportement organisationnel et de politique publique, définit la confiance comme « un état psychologique dont l'intention est d'accepter la vulnérabilité en se fondant sur une attente positive de l'intention ou du comportement de l'autre »¹⁰⁶. Cette approche met en lumière trois dimensions inhérentes à la notion de la confiance : la vulnérabilité, la promesse et l'espérance. Olivier Truong, consultant en management, explique l'importance de ces trois dimensions en ces termes : « ces trois dimensions permettront de mieux comprendre la mécanique de la confiance qui repose principalement sur le fait de s'accepter dépendant de quelqu'un (et donc de se reconnaître

¹⁰⁴ L. TASKIN, A. DIETRICH, *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, p. 273.

¹⁰⁵ L. TASKIN, « Pourquoi le management humain n'est pas un pléonasme. Pour une approche renouvelée des ressources humaines », p. 20.

¹⁰⁶ O. TRUONG, F. DE GEUSER, E. WIERSCH, C.-H. BESSEYRE des HORTS, P.-M. CHAVANNE (éds), *Le management par la confiance. Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*, Paris, Eyrolles, 2020, p. 9. Denise Rousseau cité par O. TRUONG.

vulnérable), de s'engager sur un résultat (la promesse) et finalement de se mettre en condition d'espérer »¹⁰⁷.

Dans une organisation, la bienveillance consiste à construire des relations de confiance. Toutefois, la confiance n'est pas toujours une qualité partagée au sein d'une organisation, car nous observons dans plusieurs entreprises des attitudes d'individualisme, d'isolement et de refus de collaboration. Or, plusieurs chercheurs en management d'entreprise ont démontré que la confiance était un levier qui favorisait la proximité et la performance collective au sein d'une organisation. Elle crée en effet un environnement de coopération dans lequel les individus dépassent leur égoïsme pour partager leurs connaissances et innover dans un domaine précis. En d'autres termes, la confiance est un facteur de réussite. De plus, la confiance en tant que facteur organisationnel permet de passer du « management par le contrôle »¹⁰⁸ au « management plus autonomisant »¹⁰⁹, ce que Isaac Getz, professeur à l'ESCP Business School dans les domaines du comportement organisationnel, du leadership et de la transformation organisationnelle, appelle « entreprise libérée »¹¹⁰.

Cette approche permet au manager bienveillant d'associer ses collaborateurs à la démarche d'un projet dès sa conception. C'est dans ce sens que Taskin estime que le devoir du leader bienveillant consiste à « [...] choisir de considérer les autres comme dignes de confiance »¹¹¹. Cette confiance du manager envers ses collaborateurs permet alors de développer ce que Chavanne appelle les « comportements managériaux bienveillants »¹¹², comme donner du sens à l'action des collaborateurs et les soutenir.

1.3.2.1 Donner du sens à l'action collective¹¹³

« Comprendre le sens de son action, pouvoir l'insérer dans une action collective plus large, être capable de la mettre en rapport avec la mission de l'entreprise : c'est tout cela que l'on désigne par donner du sens »¹¹⁴. Savoir donner du sens est un geste managérial qui permet

¹⁰⁷ TRUONG, (c. a.) (éds), *Le management par la confiance*, p. 6.

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 33.

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ TASKIN, DIETRICH, *Management humain*, p. 272.

¹¹² P.-M. CHAVANNE, Y. DESJACQUES, O. TRUONG (éds), *Je manage avec bienveillance. Le guide pratique*, Paris, Eyrolles, 2019, p. 105 en ligne : <https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88870058/page/5> (consulté 15 octobre 2025).

¹¹³ P.-M. CHAVANNE, O. TRUONG (éds), *Bienveillance en entreprise : utopie ou réalité ?*, p. 199.

¹¹⁴ *Ibid.*

au manager de considérer le milieu du travail non seulement comme un espace économique, mais aussi comme un espace de relations sociales. Cela permet à l'individu de se développer, c'est-à-dire de trouver une raison de travailler qui ne soit pas uniquement économique, mais qui soit, en fin de compte, une raison qu'il apporte à son activité, à son organisation et à son collectif de travail. Cela crée du bien-être, et donc de la performance au travail. Le management, écrit le sociologue Antoine Bevort, « a pour responsabilité de créer les conditions permettant aux individus d'atteindre leurs propres buts et c'est ainsi qu'ils participeront le mieux aux objectifs de l'entreprise »¹¹⁵.

Manager avec bienveillance, c'est faire en sorte que les personnes arrivent à coopérer et à partager une forme de sociabilité. Le bien-être psychologique des collaborateurs est directement lié à leur efficacité : plus le management est bienveillant, plus le bien-être augmente, ce qui favorise une bonne productivité. Le manque de sens est source d'un climat anxigène au travail et réduit la personne à une machine. Dans une entreprise, le manager doit être capable d'expliquer clairement sa vision à ses collaborateurs et de définir la mission de chacun dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Il se doit d'être pédagogue : « l'impératif est de communiquer sur le pourquoi ou sur le sens de nos actions »¹¹⁶, insistent Chavanne et Truong. Cette pédagogie favorise une bonne collaboration entre le manager et ses collaborateurs, mais aussi entre les collaborateurs eux-mêmes. En d'autres termes, elle « éveille la conscience de l'équipe »¹¹⁷ et aide à mettre en place des mécanismes de soutien pour les collaborateurs.

1.3.2.2 Agir en soutien des collaborateurs¹¹⁸

« Certains dirigeants d'entreprise proclame que l'on ne doit jamais faire de compliments à ses collaborateurs ni entrer dans une démarche d'encouragement : les chefs ne seraient là que pour souligner ce qui ne va pas et réprimander les coupables. Quelle erreur anthropologique grossière »¹¹⁹.

L'engagement des collaborateurs et la qualité de vie au travail sont des facteurs essentiels de la performance d'une entreprise. Selon le sociologue des organisations François Dupuy, « pour être effectif, l'engagement suppose le soutien concret de la hiérarchie, donc la création d'un contexte favorable »¹²⁰. Les collaborateurs engagés adoptent une attitude active et positive envers leur entreprise et dépassent les attentes placées en eux. Il existe donc un lien entre le

¹¹⁵ A. BEVORT, « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », p. 39.

¹¹⁶ P.-M. CHAVANNE, O. TRUONG (éds), *Bienveillance en entreprise : utopie ou réalité ?*, p. 64.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 201.

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 203.

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ O. TRUONG, F. DE GEUSER, E. WIERSCH, C.-H. BESSEYRE des HORTS, CHAVANNE Paul-Marie (éds), *Le management par la confiance. Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*, p. 139.

management et l'engagement des collaborateurs. Soutenir ses collaborateurs, c'est sortir de la logique de la méfiance, reconnaître le droit à l'erreur, créer des conditions favorables pour leur permettre de s'exprimer et de se développer. Paul-Marie Chavanne estime que « Soutenir un collaborateur, c'est l'aider à prendre toute sa place dans le rôle qui est le sien »¹²¹.

Le manque de soutien, c'est-à-dire l'absence d'encouragement et le fait de considérer les collaborateurs comme de simples moyens au service d'un résultat, démotive les collaborateurs et a un impact négatif sur la réussite de l'entreprise. À l'inverse, Soutenir les collaborateurs permet de développer dans l'entreprise le sentiment d'utilité, d'appartenance et de confiance. À ce propos, Olivier Truong écrit : « un collaborateur qui se ressent soutenu et cru par son manager considère recevoir des témoignages et des preuves tangibles de confiance [...] Il se sent de facto valable, utile et crédible »¹²².

En résumé, Le management humain n'est pas une proposition de leadership, mais une caractéristique de la politique organisationnelle qui requiert un « leader bienveillant » pour être mise en pratique. Le leadership bienveillant est donc associé au management humain et constitue, pour nous, une étape importante dans la transition d'un management déshumanisant à un management humanisant. Nous avons toutefois noté que la posture bienveillante est une démarche longue et courageuse. En revanche, dans une organisation, elle permet de susciter la reconnaissance, de soutenir les équipes et de construire des relations de confiance qui responsabilisent les collaborateurs. Cependant, nous pouvons nous demander dans quelle mesure ces modèles sociétaux sont transférables ou non à une institution ecclésiale. Cela nous permet de maintenir le lien avec notre question de recherche : **En quoi la notion de leadership apporte-elle un savoir-faire rénovateur à l'Église d'aujourd'hui ?**

* *

Conclusion

Pour conclure, trois points ont constitué le fondement de notre analyse dans cette première partie intitulée « La notion de leadership comme clé de la performance des organisations ». Nous avons souligné l'importance du leadership au sein des organisations, ainsi que la nature complexe de cette notion. Trois éléments fondamentaux sont liés au leadership : le leader, le collaborateur et la vision. L'articulation de ces trois éléments nous a permis d'évoquer le followership, qui est la face cachée du leadership. Pour approfondir cette réflexion sur la

¹²¹ P.-M. CHAVANNE, Y. DESJACQUES, O. TRUONG (éds), *Je manage avec bienveillance. Le guide pratique*, p. 114.

¹²² O. TRUONG, F. DE GEUSER, E. WIERSCH, C.-H. BESSEYRE des HORTS, CHAVANNE Paul-Marie (éds), *Le management par la confiance. Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*, p. 138.

relation entre le leader et le follower, nous avons abordé les notions de leadership transformationnel et de relation leader-member exchange comme enjeux importants dans la gestion des organisations.

Ce type de relations nous a permis d'aborder, dans le deuxième chapitre, la théorie du management humain, qui constitue une innovation dans le domaine de la gestion des organisations, et plus particulièrement dans la relation entre les leaders et les collaborateurs. Cette approche permet d'intégrer d'autres théories et de prendre de la distance par rapport aux théories préexistantes, comme la gestion des ressources humaines (GRH) ou le comportement organisationnel, afin de répondre aux enjeux auxquels les organisations sont confrontées aujourd'hui. Dans le management humain, la personne est un « être réflexif », l'objet est « le travail réel » et la finalité est « la reconnaissance ». Pour mettre en œuvre cette approche, nous avons besoin d'un leader bienveillant. Il est ainsi possible de passer de la déshumanisation des théories classiques du leadership à l'humanisation prônée par la théorie du management humain au sein des organisations.

Dans le troisième chapitre, nous avons montré que le management humain, en tant que politique organisationnelle, requiert un leadership bienveillant pour être mis en pratique. Cependant, nous avons noté que la posture bienveillante que doit adopter le leader est une démarche qui requiert du courage et implique une gouvernance incarnée. De plus, le leadership bienveillant permet de construire des relations de confiance, de donner du sens à l'action des collaborateurs et de les soutenir. Cette démarche favorise la collaboration au sein des organisations et permet à tous de participer à la performance de l'entreprise. Cependant, nous voulons savoir : **en quoi ces ressources externes sont-elles transférables (ou non) à l'Église ?** Cette interrogation nous amène à aborder le deuxième chapitre de notre analyse, consacré aux ressources internes de l'Église.

CHAPITRE 2 : LEADERSHIP ECCLÉSIAL ET SYNODALITÉ : VERS UNE ARTICULATION THÉOLOGIQUE

Le premier chapitre nous a permis de comprendre la notion de leadership et de voir comment elle s'exerce au sein des organisations. L'objectif était de déterminer si les ressources sociétales pouvaient contribuer de manière significative à l'exercice du leadership de l'Église afin de penser la synodalité. Il s'agissait de réfléchir à la manière dont cette notion pourrait être utile à l'institution ecclésiale. Il est remarquable de constater que la vie en Église ne peut échapper aux influences de la modernité. C'est dans ce sens que le théologien jésuite Joseph Moingt estime que l'Église « ne peut pas se dispenser de tenir compte de la manière dont sont organisées les sociétés où vivent les chrétiens »¹²³.

Les résultats du premier chapitre nous amènent à supposer que le « management humain » sur lequel nous nous appuyons nous permet d'adopter une logique de travail d'ensemble, de responsabilisation, de participation et de service. Il faudra toutefois nous interroger sur la transposition de cette pensée humaniste dans le champ ecclésial, puis la fonder théologiquement. Cela nous éviterait en effet le risque de passer de l'ecclésiologie à la sociologie, c'est-à-dire d'une démarche de foi à des schémas de management. C'est dans ce sens que le théologien protestant Nicolas Cochand envisage une « réflexion critique sur l'articulation entre une réflexion ecclésiologique et une pratique inspirée du monde de l'entreprise »¹²⁴. Une telle réflexion nous éviterait un idéalisme du leadership et nous permettrait d'approfondir « l'originalité de l'Église »¹²⁵. À propos de cette originalité, le dominicain Pierre-André Liégé un des pères de la théologie pratique francophone disait déjà en 1971 :

« Dans le même moment où l'on fait place plus sérieusement, dans l'agir pastoral, aux compétences techniques et aux requêtes sociologiques, il faudra veiller à ne pas confondre l'Église avec une organisation commerciale ou industrielle. Le dernier mot reviendra toujours aux interprétations croyantes dont la théologie a la charge »¹²⁶.

¹²³ J. MOINGT, *Dieu qui vient à l'homme*, t. 2 : De l'apparition à la naissance de Dieu (Cogitatio fidei, 257), Paris, Cerf, 2007, p. 803.

¹²⁴ N. COCHAND, « Combien ça coûte ? Analyse économique et relecture ecclésiologique d'un acte pastoral », dans *Études théologiques et religieuses*, t. 93, n° 4, 2018, p. 631-646 (p. 635), en ligne : <https://shs.cairn.info/recherche?lang=fr&term=COCHAND+nicolas+combien+ca+couste> (consulté le 29 décembre 2025).

¹²⁵ L. FORESTIER, « *Ecclesia peregrinans* », dans *Lumen Vitae*, v. LXXVI, n° 4, 2021, p. 379-385 (p. 381), en ligne : <https://shs.cairn.info/revue-lumen-vitae-2021-4-page-379?lang=fr&tab=auteurs> (consulté le 27 décembre 2025).

¹²⁶ P.-A. LIÉGÉ, « Théologie pastorale fondamentale », dans *Cahiers Internationaux de Théologie Pratique*, p. 9, en ligne : https://www.pastoralis.org/wp-content/uploads/pdf/documents/CITP_Doc_2_A_Liege_Theologie_pastorale.pdf (consulté le 19 décembre 2025).

Dans cette optique, nous souhaitons à présent analyser les ressources internes à l'Église sur lesquelles s'appuie son leadership. Cela nous permettrait, pour reprendre les mots de Gilles Routhier, de comprendre que « si les sciences de la gestion peuvent être d'une contribution importante, elles ne peuvent servir de substitut à une réflexion proprement théologique sur ce que représente gouverner en Église »¹²⁷.

Dans ce deuxième chapitre, nous voulons en effet réfléchir et comprendre le sens du leadership ecclésial. Nous souhaitons découvrir comment la notion de leadership est conçue dans l'Église, quels sont les piliers sur lesquels il s'appuie et comment il peut favoriser l'effectivité de la synodalité. Nous avons noté dans l'analyse précédente que le leadership au sein des organisations vise la productivité, la performance et le profit. Il nous semble important de nous interroger : le leadership ecclésial doit-il être perçu uniquement sous l'angle organisationnel ?

L'analyse de ce deuxième chapitre s'inspire premièrement du document de la Commission théologique internationale sur la synodalité, intitulé « *la synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église* »¹²⁸. Deuxièmement, nous approfondirons notre réflexion à travers une analyse théologique des notions de participation et de leadership ecclésial, dans le sillage du concile Vatican II et selon le droit canonique. Troisièmement, nous élargirons notre analyse en réfléchissant à l'approche théologique du leadership en Église. Une telle recherche nous permettra, dans le cadre de notre travail, de réfléchir à la manière dont la notion de leadership peut être utile au fonctionnement ecclésial et peut apporter un savoir-faire rénovateur à l'Église d'aujourd'hui. Mais avant tout, en quoi ce document de la Commission théologique internationale est-il utile pour notre analyse ?

2.1 « *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église* » : document de la Commission théologique internationale

Le 2 mars 2018, la Commission théologique internationale a publié, avec l'avis favorable du pape François, un document intitulé *la synodalité dans la vie et la mission de l'Église*. L'objectif de ce document est « [...] de répondre à l'exigence d'approfondir le sens théologique

¹²⁷ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église : entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 713.

¹²⁸ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, en ligne : https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_20180302_synodalita_fr.html (consulté le 18 novembre 2025).

de la synodalité dans la perspective de l'ecclésiologie catholique, en harmonie avec l'enseignement de Vatican II »¹²⁹.

Pour atteindre cet objectif, le document se compose de quatre chapitres. Le premier présente les sources de la synodalité dans l'Écriture, la tradition et l'histoire. Le deuxième chapitre traite des principaux fondements théologiques de la synodalité. Le troisième est consacré à la mise en œuvre concrète de la synodalité aux divers niveaux de l'Église. Le quatrième traite de la conversion spirituelle. Nous tenons à souligner que ce document n'est pas un texte magistériel au sens strict ; toutefois, il s'agit de « [...] la première synthèse théologique sur la synodalité faisant autorité dans l'Église catholique »¹³⁰. De plus, le théologien Gabriel Hachem souligne que « l'un des intérêts de ce document consiste dans le fait qu'il rétablit le rôle du peuple de Dieu dans la contribution à l'exercice de l'autorité [...] »¹³¹. Mais qu'est-ce que la synodalité ? Et quelles sont ses sources ?

2.1.1 Synodalité : un concept ecclésiologique nouveau

Le substantif « synodalité » est un néologisme en théologie. Selon le document de la Commission théologique, il s'agit d'un « langage nouveau qui exige une soigneuse mise au point théologique [ce langage] est le signe d'un acquis qui a mûri dans la conscience ecclésiale à partir du magistère de Vatican II et de l'expérience vécue, dans les Églises particulières et dans l'Église universelle, depuis le dernier concile jusqu'à nos jours »¹³².

Le terme synodalité ne figure dans aucun document du concile Vatican II. En revanche, l'adjectif « synodal » est courant dans l'enseignement de l'Église. Il est toujours associé au collectif, à la collectivité ecclésiale. La synodalité repose sur le sacerdoce commun de tous les baptisés, le principe ecclésiologique du *sensus fidei fidelium* et la notion d'Église comme portion de l'Église universelle. Il est donc un terme nouveau dans le registre théologique. Toutefois la pratique synodale s'enracine dans la tradition de l'Église depuis les origines.

La notion de synodalité est plus large que celle de collégialité. Le document de la Commission théologique internationale précise que la synodalité « [...] inclut la participation de tous dans l'Église, et de toutes les Églises »¹³³. La collégialité, quant à elle, « exprime au

¹²⁹ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 10.

¹³⁰ H. DESTIVELLE, « La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église (CTI, 2018). La dimension œcuménique du document », dans *Revue des sciences religieuses*, 2022, DOI : 10.4000/rsr.11525.

¹³¹ G. HACHEM, « La synodalité dans la vie et la mission de l'Église », dans *Proche-Orient*, t. 68, 2018, p. 297-298 (p. 297), DOI : 10.3917/poc.683.0297.

¹³² COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 5.

¹³³ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 66.

sens propre la façon selon laquelle s'affirme et s'exprime la communion du peuple de Dieu au niveau épiscopal [...] »¹³⁴. Dans l'histoire de l'Église, on parle de synode, mais pas de synodalité. À ce sujet, le document de la Commission théologique précise que

« [...] dès les tout premiers siècles, on a désigné par la parole synode les assemblées ecclésiales convoquées à différents niveaux (diocésain, provincial, régional, patriarcal ou universel) pour exercer un discernement, à la lumière de la parole de Dieu et dans l'écoute de l'Esprit Saint, sur les questions doctrinales, liturgiques, canoniques et pastorales qui surgissent en cours de route »¹³⁵.

Rappelons cependant que ces synodes antiques étaient principalement fondés sur la responsabilité épiscopale. La pratique actuelle, qui date du concile Vatican II, consistant à fonder la participation aux organes synodaux sur le baptême, valorise en revanche le sacerdoce commun et permet aux baptisés d'assumer des responsabilités, y compris dans le discernement collectif. Le synode n'est donc pas la seule institution permettant de penser la synodalité dans l'Église. Dans ce sens, Arnaud Join-Lambert écrit : « la réalité est ancienne mais revêt de nouveaux habits »¹³⁶. Nous nous demandons donc : Quels sont les critères théologiques qui définissent la synodalité ?

Il n'existe pas de définition formelle de la synodalité. Cependant, certains théologiens ont tenté de la définir. Selon Alphonse Borras, la synodalité « repose sur la coresponsabilité de tous les fidèles en vertu de leur baptême dans la diversité et la complémentarité de leurs charismes »¹³⁷. Il en déduit la notion de « coresponsabilité différenciée ». Il axe sa réflexion sur les personnes en responsabilité. Cette compréhension restreinte de la synodalité se limite aux acteurs responsables.

Il est toutefois important de noter une évolution chez plusieurs théologiens qui définissent aujourd'hui la synodalité comme une réalité englobante. C'est dans ce sens que Borras parle de « réalité communionnelle de l'Église qui se déploie en un lieu »¹³⁸. Il y a donc un véritable déplacement : nous passons des acteurs responsables à une manifestation de la communion. Gilles Routhier note la même évolution lorsqu'il invite à « penser le fonctionnement ecclésial à partir de la réalité de la communion »¹³⁹. Il émet toutefois une réserve d'ordre théologique et pratique au sujet du terme de « coresponsabilité ». Il note en effet que ce terme « fait miroiter une réalité (la même responsabilité) qui est contredite dans les fonctionnements effectifs. Mieux vaut alors ne pas utiliser des termes qui contiennent des promesses qu'on ne peut pas tenir dans

¹³⁴ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 66.

¹³⁵ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 4.

¹³⁶ A. JOIN-LAMBERT, « La synodalité de l'Église », p. 22.

¹³⁷ A. BORRAS, « La synodalité ecclésiale. Diversité de lieux et interactions mutuelles », dans *Recherches de science religieuse*, t. 107, n° 2, 2019, p. 275-299 (p. 279-280), DOI : 10.3917/rsr.192.0275.

¹³⁸ *Ibid.*, p. 280.

¹³⁹ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, Montréal-Paris, Médiaspaul, 1994, p. 118.

les faits »¹⁴⁰. Selon lui, il est notable que la communion constitue le concept clé de l'ecclésiologie du concile Vatican II. Elle est « utile, sinon indispensable, pour penser l'Église dans son unité et sa totalité »¹⁴¹.

L'ecclésiologue français Luc Forestier, dans son article intitulé « *Ecclesia peregrinans* », souligne une certaine confusion entre processus synodal et management ecclésial. Il montre que la synodalité n'est ni la démocratie ni du management ecclésial, mais qu'elle est proprement théologique. La question que nous pouvons nous poser à ce stade est la suivante : qu'est-ce qui est proprement théologique dans la synodalité ? Selon Forestier, la synodalité est liée à la révélation et à la parole de Dieu. Il écrit : « loin d'être limitée à des questions autoréférencées d'organisation ecclésiale, la synodalité constitue un processus d'initiation à la mission dont la matrice est biblique »¹⁴². Pour Forestier, L'Église est une réalité voulue par Dieu lui-même. Elle « appartient au mystère, c'est-à-dire au dessein de Dieu »¹⁴³.

Notons cependant que la notion de synodalité reste un principe abstrait. Il nous faut donc trouver une transcription. La notion de participation nous semble la mieux adaptée dans le contexte de notre dissertation réflexive. Cette participation se vit à tous les niveaux, pas seulement au niveau diocésain. La synodalité est donc le principe théologique qui fonde la participation de tout le peuple de Dieu dans la vie et dans la mission de l'Église. La finalité de la vie synodale est l'annonce de l'Évangile, en d'autres termes, il s'agit de la mission.

Après ces préalables, nous souhaiterions savoir : Pourquoi cette réalité synodale, déjà présente dans l'enseignement du concile Vatican II, semble-t-elle nouvelle ? À la lumière de l'ecclésiologie du concile Vatican II, quels sont les fondements théologiques de la synodalité ?

2.1.2 Fondements théologiques de la synodalité

Le deuxième chapitre du document développe les trois principaux fondements théologiques de la synodalité. Le premier est trinitaire. La Trinité est « la source, la forme et la finalité de la synodalité »¹⁴⁴. L'unité entre les trois personnes de la Sainte Trinité se reflète dans la communion entre les baptisés. En d'autres termes, l'unité du peuple de Dieu est le fait que l'Église participe à la communion trinitaire. Le deuxième fondement est pneumatologique. Le Saint-Esprit « anime et façonne la communion et la mission de l'Église, corps du Christ et

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 189.

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 107.

¹⁴² L. FORESTIER, « *Ecclesia peregrinans* », p. 379.

¹⁴³ *Ibid.*, p. 381.

¹⁴⁴ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 43.

Temple vivant du Saint-Esprit (cf. Jn 2,21 ; 1Co 2,1-11) »¹⁴⁵. L'action de l'Esprit Saint permet d'articuler les différents charismes au sein de l'Église. Le troisième fondement est eucharistique. Le document de la Commission théologique, au numéro 47, explique que « la source et le sommet de la synodalité se trouvent dans la célébration de la liturgie, et de façon singulière, dans la participation pleine, consciente et active à la synaxe eucharistique »¹⁴⁶. L'unité des fidèles se manifeste dans « la communion au corps et au sang du Christ », au point que l'eucharistie devient l'expression du « nous » ecclésial.

Ces fondements théologiques s'inscrivent dans la perspective de l'ecclésiologie de communion promue par le concile Vatican II. Selon Routhier, la synodalité découle de la « nature même de l'Église, puisqu'il s'agit d'un processus confessant, pneumatologique, liturgique et communionnel »¹⁴⁷. De plus, la constitution dogmatique *Lumen gentium* revalorise le baptême et le *sensus fidei* des fidèles, qui « les aide à discerner ce qui vient réellement de Dieu »¹⁴⁸. À la lumière de cette ecclésiologie, le pape François décrit une Église synodale sous la forme d'une « pyramide renversée » comprenant « le peuple de Dieu, le collège épiscopal, et dans celui-ci, le successeur de Pierre avec son ministère spécifique au service de l'unité. En elle, le sommet est situé sous la base »¹⁴⁹.

Le document souligne que la synodalité manifeste le caractère « pèlerin » et missionnaire de l'Église. Sans oublier sa catholicité et son apostolicité. La synodalité désigne la participation de tous les fidèles à la vie et à la mission de l'Église, laquelle est « appelée à coordonner la participation de tous, selon la vocation de chacun, avec l'autorité conférée par le Christ au collège des évêques, avec le pape à sa tête »¹⁵⁰. Ainsi, une Église synodale est celle qui articule trois dimensions : « tous », « quelques-uns » et « un ». Une telle articulation implique l'exercice du « *sensus fidei* du peuple et de la collégialité sacramentelle de l'épiscopat en communion hiérarchique avec le pape »¹⁵¹. Cela permet de discerner ensemble ce que l'Esprit dit aux Églises, pour reprendre l'expression du livre de l'Apocalypse.

À la lumière des fondements théologiques, le numéro 70 du document de la Commission théologique internationale esquisse trois niveaux de la synodalité : elle désigne « un style particulier », « les structures et les processus » et « la réalisation ponctuelle des événements ». Dans ce numéro, nous pourrions relever la dimension trinitaire et la finalité de la synodalité,

¹⁴⁵ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 44.

¹⁴⁶ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 47.

¹⁴⁷ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 186.

¹⁴⁸ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 56.

¹⁴⁹ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 57.

¹⁵⁰ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 67.

¹⁵¹ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 64.

qui est l'annonce de l'Évangile. La synodalité, en tant que style particulier, fait donc référence à une façon d'être avec les autres. La vie chrétienne est une vie « avec », c'est pourquoi le document utilise l'expression « *modus vivendi et operandi* », c'est-à-dire une manière d'être et de se tenir ensemble.

La synodalité désigne également « les structures et les processus ». Dans le cadre de notre propos, il est intéressant de noter que le baptême est ce qui fonde la participation aux structures de l'Église. Il s'agit d'un déplacement essentiel depuis le concile Vatican II. La constitution apostolique sur la réforme de la curie romaine, *Praedicate Evangelium*, s'inscrit dans cette continuité, au point qu'un laïc pourrait présider une congrégation.

« Tout chrétien, en vertu de son baptême, est un disciple missionnaire dans la mesure où il a rencontré l'amour de Dieu en Jésus Christ. Il est impossible de ne pas en tenir compte dans la mise à jour de la Curie. Sa réforme doit donc prévoir la participation de laïcs, hommes et femmes, y compris dans des rôles de gouvernement et de responsabilité »¹⁵².

Dans ce sens, nous pouvons noter que les structures permettent de déployer ce qui est commun à tous (LG, 32). La synodalité désigne enfin « la réalisation ponctuelle d'événements ». Il convient de noter qu'à la fin du deuxième siècle, les événements mentionnés dans le document de la Commission théologique sont des réunions ponctuelles d'évêques, auxquelles participeront ensuite des prêtres, des moines et des diacres pour résoudre des problèmes théologiques, disciplinaires et de mœurs. Ces réunions sont devenues obligatoires sans pour autant être régulièrement suivies. Il y a trois niveaux de réunions : les conciles latins et œcuméniques, les conciles nationaux et provinciaux et les synodes diocésains. Ces événements sont des actes majeurs de gouvernement. Cependant, il est important de souligner qu'il existe une tension entre l'acte de gouvernement et l'événement de la communion, c'est-à-dire entre ce qui est vécu par les participants et ce qui en résulte, sous forme d'un acte de gouvernement.

Retenons toutefois que la synodalité, en tant que « réalité communionnelle » qui se déploie, par exemple, dans un diocèse, comme portion de l'Église dans l'ecclésiologie de Vatican II, prend en compte « la catholicité interne de l'Église locale, à savoir de l'Église qui se réalise en ce lieu par la diversité des charismes et des ministères, des vocations et des états de vie (cf. LG 32a) »¹⁵³. En d'autres termes, elle favorise la participation active des laïcs à la vie de l'Église et permet à tous de cheminer ensemble. Comme l'écrit le théologien jésuite

¹⁵² FRANÇOIS, *Constitution apostolique Praedicate Evangelium sur la Curie Romaine et son service à l'Église dans le monde* (19 mars 2022), n° 10, en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/apost_constitutions/documents/20220319-praedicate-evangelium.html (consulté le 18 février 2024).

¹⁵³ A. BORRAS, *Communion ecclésiale et synodalité*, p. 145-146.

Giacomo Costa, cela demande « la mise en œuvre d’une vraie coresponsabilité et participation de tous les membres à la vie et à la mission de l’Église »¹⁵⁴.

2.1.3 Mise en œuvre de la synodalité dans l’Église

« La mise en œuvre de la synodalité requiert l’implication la plus large possible des baptisés ; l’Église est l’affaire de tous pour discerner ce que l’Esprit dit à l’Église en ce lieu, pour y chercher et trouver la volonté de Dieu, pour que son Règne advienne au cœur de cette histoire tendue vers son accomplissement »¹⁵⁵.

La Commission théologique internationale consacre le troisième chapitre du document à la mise en œuvre de la synodalité aux différents niveaux de l’Église. Ce chapitre part de la vocation synodale du peuple de Dieu, qui s’exprime dans la circularité « entre le *sensus fidei* dont tous les fidèles sont revêtus, le discernement effectué aux divers niveaux de réalisation de la synodalité, et l’autorité de ceux qui exercent le ministère pastoral de l’unité et du gouvernement »¹⁵⁶. Cette circularité met en valeur la dignité baptismale et la coresponsabilité, qui impliquent de prendre en compte les différents charismes du peuple de Dieu, de consulter les fidèles laïcs et de pratiquer la théologie de manière synodale. En résumé, cette circularité appelle à une participation active du peuple de Dieu à la vie et à la mission de l’Église, par le biais de processus et de lieux institutionnels.

Au niveau de l’Église particulière, le synode diocésain incarne la logique du « tous », « quelques-uns » et « un ». Cependant, il n’est pas la seule structure synodale. D’autres structures sont également au service de la synodalité au niveau diocésain, notamment la curie diocésaine, le collège des consultants, le chapitre des chanoines et le conseil pour les affaires économiques. Deux structures permanentes sont également prévues pour l’exercice de la synodalité au niveau diocésain : le conseil presbytéral et le conseil pastoral. Dans la paroisse, le droit canonique prévoit deux structures : le conseil pastoral paroissial et le conseil pour les affaires économiques.

Au niveau régional, le processus synodal passe par les conciles particuliers (généraux ou provinciaux) et les conférences épiscopales. Enfin, au niveau universel, nous avons le concile œcuménique, les structures au service de l’exercice synodal de la primauté (le collège des cardinaux, la curie romaine) et le synode des évêques, qui manifeste « la participation du collège épiscopal, en communion hiérarchique avec le pape, à la sollicitude pour l’Église

¹⁵⁴ G. COSTA, « Discernement et synodalité », dans *Lumen Vitae*, t. 75, n° 1, 2020, p. 31-37 (p. 31), DOI : 10.3917/lv.751.0031.

¹⁵⁵ A. BORRAS, *Communio ecclésiale et synodalité*, p. 146.

¹⁵⁶ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l’Église*, n° 72.

universelle. Il est appelé à être expression de la collégialité épiscopale à l'intérieur d'une Église tout entière synodale »¹⁵⁷.

Dans son article « La synodalité de l'Église », Join-Lambert distingue la synodalité formelle et informelle. Dans le même esprit, Borrás écrit : « à côté d'une synodalité informelle résultant de l'écoute mutuelle et du partenariat des baptisés dans la mission, il y a une pratique plus formelle de la synodalité selon des manières plus ou moins formalisées et différents niveaux d'institutionnalisation »¹⁵⁸.

Du point de vue formel, Join-Lambert évoque des organes qui sont l'expression concrète de la synodalité au niveau local, au niveau des provinces et des régions ecclésiastiques, ainsi qu'au niveau universel. Ces organes permettent de mettre en œuvre des processus participatifs dans l'Église. À sa suite, nous pensons que sans mise en œuvre effective à travers des « procédures et des lieux institutionnels », la synodalité ne serait qu'un idéal et une réalité abstraite sans transcription concrète.

Au niveau local, par exemple, le synode diocésain est un organe important pour mettre en pratique la synodalité. À ce propos, Join-Lambert écrit :

« D'un point de vue théologique, le synode diocésain est l'action ecclésiale la plus appropriée pour construire une Église locale selon les choix ecclésiologiques du concile Vatican II. Les conseils diocésains (épiscopal, presbytère, pastoral, économique) et locaux participent de cette même dynamique synodale »¹⁵⁹.

Les organismes de participation, à différents niveaux, sont appelés à promouvoir l'écoute du peuple de Dieu. L'exercice institutionnel de cette écoute, écrit Borrás, « exige cependant d'être au clair non seulement sur la matière, mais sur la finalité de la démarche. En vue de quoi le peuple de Dieu est-il écouté ? Si le *sensus fidei fidelium* est sollicité, sur quelle (s) question (s) est-il interrogé »¹⁶⁰.

Du point de vue informel, Join-Lambert, voit la synodalité comme « une manière d'intégrer tous les baptisés qui le souhaitent dans le discernement sur ce qui est bon et opportun pour l'annonce de l'Évangile aujourd'hui »¹⁶¹. Dans ce sens, nous pouvons affirmer que la synodalité articule trois dimensions : communautaire « tous », collégiale « quelques-uns » et

¹⁵⁷ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 99.

¹⁵⁸ A. BORRAS, *Communio ecclésiale et synodalité*, p. 146-147.

¹⁵⁹ A. JOIN-LAMBERT, « Brève histoire synodale », dans *Documents Episcopati*, n° 1, 2022, p. 27-37(p. 36).

¹⁶⁰ A. BORRAS, « La synodalité ecclésiale. Diversité de lieux et interactions mutuelles », p. 297.

¹⁶¹ A. JOIN-LAMBERT, « La synodalité de l'Église », p. 22.

personnelle « un ». Cette articulation doit être entendue comme un « appel à tous les baptisés et la possibilité pour chacun de déployer ce dont il est capable pour la mission »¹⁶².

Il est toutefois frappant de constater une tension entre les principes et les pratiques pastorales. En d'autres termes, le développement théorique est important, mais il n'est pas suffisant. À ce sujet, Routhier écrit : « La synodalité ne se réduit donc pas à une mécanique formelle, comme si la mise en place de figures institutionnelles et la mise en œuvre de procédures et de pratiques conséquentes suffisaient pour que l'on en vive »¹⁶³. De plus, le jésuite Jos Moons estime que « souvent le problème n'est pas la structure, mais l'absence d'un état d'esprit et d'une culture d'écoute »¹⁶⁴. En effet, si les principes sont clairement définis, leur mise en pratique tarde à venir. Dans le cadre de notre réflexion, la prise en compte de tous les éléments de la synodalité et le déploiement des charismes des baptisés pour la mission nous amènent à nous interroger sur l'initiation à la synodalité des ministres ordonnés. Une telle initiation, pour reprendre les mots de Routhier :

« [...] repose, chez ceux qui exercent la fonction de présidence, sur la compréhension de leur ministère et sur la conscience que le rôle de présidence de l'Église de Dieu, qui est confiée au ministre ordonné, ne le sépare pas (ne l'autonomise pas) des autres membres de *l'Ecclesia Dei*. Ainsi, la synodalité, qui fait appel à des attitudes et procède d'un esprit, dépend largement des compétences relationnelles de ceux qui exercent des charges et de leur capacité de se situer comme des frères, des amis, des collaborateurs et des coopérateurs »¹⁶⁵.

Cette tension entre les principes et les pratiques pastorales nous pousse à nous interroger sur le leadership, « sans lequel aucune réalité humaine ne peut durer »¹⁶⁶. Le leadership et la synodalité sont-ils incompatibles ?

2.1.4 Leadership et synodalité : l'Église appelée à articuler les deux réalités

La question de l'exercice de l'autorité ou de l'usage du pouvoir au sein de l'Église est un sujet sensible en raison de « risque de dérives autoritaires et technocratiques »¹⁶⁷. Autant les questions doctrinales ont été à l'origine de querelles au sein de l'Église, autant la question de l'autorité l'est également. C'est ce qui pousse Routhier à écrire : « On ne compterait plus les

¹⁶² A. JOIN-LAMBERT, « Quel leadership ecclésial dans la paroisse-réseau de demain ? », dans *Église de Lille*, n° 10, 2014, p. 13-15 (p. 13), en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:152159> (consulté le 24 avril 2024).

¹⁶³ ROUTHIER Gilles, « Synodality in the Local Church », dans *Scripta Theologica*, v. 48, 2016, p. 687-706 (p. 701), DOI:10.15581/006.48.3.687-706.

¹⁶⁴ J. MOONS, « La lettre ou l'esprit ? La synodalité et les limites de la réforme du droit canonique », dans *Nouvelle revue théologique*, t. 145, n° 3, 2023, p. 403-419 (p. 411), DOI : 10.3917/nrt.453.0403.

¹⁶⁵ ROUTHIER Gilles, « Synodality in the Local Church », p. 701.

¹⁶⁶ A. JOIN-LAMBERT, « Quel leadership ecclésial dans la paroisse-réseau de demain ? », p. 13.

¹⁶⁷ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 119.

interventions des conciles généraux ou œcuméniques, des conciles pléniers ou provinciaux ou des synodes locaux qui abordent la question de l'exercice de l'autorité dans l'Église ou celle du gouvernement ecclésiastique »¹⁶⁸.

Notre travail vise à éclairer une dimension d'un type de leadership ecclésial qui ne favoriserait pas la synodalité et qui se caractériserait par une concentration excessive. Ce n'est pas l'autorité en soi qui pose problème, mais une forme d'exercice de cette autorité qui ne serait pas compatible avec la synodalité. Notre préoccupation est donc la suivante : Comment articuler l'autorité et la participation des laïcs dans la vie de l'Église ? Dans *Evangelii gaudium*, le pape François évoque la « conversion papale » pour dénoncer une centralisation excessive. D'où l'idée d'une « décentralisation salutaire »¹⁶⁹. Toutefois, précisons qu'il peut y avoir décentralisation sans synodalité. En outre, la notion de décentralisation s'appliquerait davantage à la curie romaine. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre de notre travail, nous opterons pour la notion de « déconcentration », prônée par Gilles Routhier.

Réfléchir au leadership dans le contexte de l'Église catholique actuel nous permet de souligner une tension entre deux pôles : d'une part, le désintérêt pour la synodalité de la part de ceux qui estiment qu'une vision pyramidale avec un système de gouvernement vertical est la meilleure, et d'autre part, l'enthousiasme de ceux qui souhaiteraient un système de gouvernement plus participatif, une réalité qui reflète celle des sociétés démocratiques. Moins il y a d'intérêt, moins la réception est facile. Nous pourrions donc parler, du côté de certains prêtres, d'une forme de résignation : la synodalité est vécue, car elle est demandée. Du côté des laïcs, nous constatons de l'enthousiasme, mais aussi une certaine passivité, comme s'ils attendaient que les prêtres agissent. Tout cela pose donc le problème de la formation à la synodalité des laïcs, des évêques, des prêtres, des diacres, des religieux et des religieuses.

En effet, le plaidoyer de Routhier pour une déconcentration s'inscrit dans la vision d'une Église en tant que communion promue par le concile Vatican II. S'agit-il d'une « révision en profondeur »¹⁷⁰ du leadership ecclésial ?

¹⁶⁸ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église : entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 709-710.

¹⁶⁹ FRANÇOIS, *Exhortation apostolique post-synodale Evangelii gaudium*, n° 16, en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html (consulté le 20 mars 2024).

¹⁷⁰ G. ROUTHIER, « Une décentralisation salutaire ou une révision en profondeur du gouvernement de l'Église catholique ? », dans *Théologiques*, t. 27, n° 2, 2020, p. 37-57, DOI : 10.7202/1069131ar.

En réfléchissant à « un changement de mode dans le gouvernement de l'Église catholique »¹⁷¹, Routhier établit une distinction entre décentralisation et déconcentration. Il écrit :

« Si la décentralisation consiste à remettre à des organismes locaux (évêques résidentiels) ou régionaux (conférences épiscopales) des pouvoirs jusque-là exercés par les organes centraux du pouvoir, la déconcentration, en revanche, consiste à répartir sur le territoire les organes d'exercice du pouvoir »¹⁷².

La déconcentration impliquerait une réorganisation interne de la structure ecclésiale, dans laquelle l'autorité demeure un élément important du fonctionnement de l'organisation, mais qui agit autrement. Certes, l'ecclésiologie de communion requiert la participation active des fidèles à la vie et à la mission de l'Église, à travers des structures préconisées par le droit canonique. Cependant, cette réalité communionnelle ne supprime pas le « principe hiérarchique » de l'Église, comme l'écrit Christoph Theobald : « le ministère ordonné est aussi constitutif que la synodalité du peuple de Dieu, mais sans doute invité à se transformer en pratique et sur un plan théorique »¹⁷³. Cette invitation nous semble pertinente, surtout face aux abus de pouvoir et à la crise du leadership, qui incitent l'Église à réviser sa « théologie du leadership afin de s'orienter de manière plus viable vers un leadership conforme à la vision divine, en se basant sur les modèles bibliques ecclésiologiques, pour une Église et une mission plus saines »¹⁷⁴.

Dans le document préparatoire du synode sur la synodalité, le pape François parle du « chemin de la synodalité comme d'un don et un devoir »¹⁷⁵. C'est la raison pour laquelle le pape invite à une « conversion pastorale » permettant de repenser la manière d'exercer le service de l'autorité dans l'Église. Cette conversion implique de revaloriser des charismes des laïcs et de leur permettre de participer aux structures de discernement et de gouvernance.

Dans un tel contexte, la notion de déconcentration permettrait de favoriser, au sein des diocèses et des paroisses catholiques, une forme de leadership partagé qui responsabilise les personnes et répartit les tâches. Une telle pratique, écrit Borrás, donne « lieu à une Église plus participative, aussi bien en vertu de la coresponsabilité baptismale de tous que de la

¹⁷¹ *Ibid.*, p. 43-44.

¹⁷² *Ibid.*, p. 47.

¹⁷³ C. THEOBALD, *Un nouveau concile qui ne dit pas son nom ? Le synode sur la synodalité, voie de pacification et de créativité* (Forum), Paris, Salvator, 2023, p. 52.

¹⁷⁴ E. VELAZQUEZ, *Leadership, autorité et pouvoir à la lumière des modèles bibliques ecclésiologiques*, p. 1, en ligne : <https://didache.nazarene.org/index.php/gtc2013/bible/921-leader-authority-bible-velazquez-fr/file> (consulté le 09 mars 2026).

¹⁷⁵ DOCUMENT PRÉPARATOIRE, *Pour une Église synodale : communion, participation, mission*, n° 1, en ligne : https://www.synod.va/content/dam/synod/common/preparatory-document/pdf-desktop/fr_prepa_desktop.pdf (consulté le 26 décembre 2025).

collaboration ministérielle de quelques-uns »¹⁷⁶. Elle permet également de faire une place aux femmes et aux hommes non théologiens, experts dans leur domaine, au sein des structures de discernement paroissiales ou diocésaines. Il s'agit d'un nouveau paradigme qui ne consiste ni à « clériciser les laïcs ni séculariser les clercs »¹⁷⁷. Il s'agit de faire des laïcs des sujets actifs qui participent à la prise de décisions concernant la vie de l'Église. Il est intéressant de reconnaître aux laïcs les compétences qui leur appartiennent en vertu de leur baptême. De plus, le canoniste Éric Besson estime que « Le renouveau de la vie synodale de l'Église exige de mettre en œuvre des procédures de consultation de tout le peuple de Dieu, procédures qui trouvent leur double fondement dans l'appartenance baptismale et le *sensus fidei* »¹⁷⁸.

Notre préoccupation est la suivante : Comment faire entendre la voix de tous, y compris celle des sans-voix, dans le discernement collectif ? Comment ces voix peuvent-elles être intégrées aux synthèses ? Des efforts pédagogiques sont nécessaires pour permettre à tous de participer, afin d'écouter ceux qui ne prennent pas la parole. À ce sujet, Luc Forestier écrit :

« Naturellement, l'évêque sera attentif à ce que tout le monde puisse être entendu, en particulier les personnes qui ne prennent spontanément pas la parole, soit à cause de leur âge, de leur situation sociale ou individuelle. La dimension pastorale du ministère épiscopal prend alors tout son sens quand l'évêque est particulièrement attentif aux personnes les plus fragiles, souvent désignées par l'expression discutée des plus pauvres »¹⁷⁹.

La consultation du peuple de Dieu, et plus particulièrement des personnes les plus fragiles, ne passera pas forcément par des réunions, mais pourra par exemple prendre la forme de dessins pour les enfants, d'« enquêtes synodales »¹⁸⁰ avec les détenus, ou encore par la vie liturgique. Join-Lambert développe de manière approfondie la question de la participation des enfants et des « pauvres et des petits »¹⁸¹ aux liturgies synodales. Concernant la participation des enfants, l'auteur rappelle

« le souci d'intégrer les enfants dans les actions habituelles des célébrations proprement dites, notamment dans certaines processions [...], au cours de la prière du Notre Père ou du geste de la paix, par la lecture d'intentions de prière, du psaume [...] »¹⁸².

¹⁷⁶ A. BORRAS, « Considérations canoniques sur le "partage" de la charge pastorale », dans *Nouvelle revue théologique*, t. 134, n° 3, 2012, p. 424-440 (p. 424), DOI : 10.3917/nrt.343.0424.

¹⁷⁷ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 104.

¹⁷⁸ E. BESSON, « La synodalité dans la gouvernance de l'Église : approche canonique », dans Anne-Claire FAVRY, Jean-Michel POIRIER (éds), *Vivre la synodalité en Église* (Theopraxis), Toulouse, Parole et Silence, 2022, p. 81-102 (p. 92-93).

¹⁷⁹ L. FORESTIER, « Comment gouverner ? Ressources et limites de la théologie de l'épiscopat », dans *Société, droit et religion*, n° 10, 2020, p. 37-59 (p. 55), DOI : 10.3917/sdr.010.0037.

¹⁸⁰ A. JOIN-LAMBERT, *Les liturgies des synodes diocésains français 1983-1999* (Liturgie), Paris, Cerf, 2004, p. 431.

¹⁸¹ *Ibid.*, p. 414.

¹⁸² *Ibid.*, p. 390.

Concernant les personnes plus fragiles, Join-Lambert note que

« Tout comme les malades, les détenus sont forcément absents physiquement des liturgies synodales. Cela n'a pas empêché certaines aumôneries de prisons de s'investir dans la dynamique synodale, et même de placer certaines célébrations spécifiques en prison dans le cadre du synode »¹⁸³.

L'auteur estime que la sollicitude envers les personnes fragiles lors des liturgies synodales ne devrait pas se limiter à une simple mention dans la prière universelle, mais implique une « participation active [...] proportionnée à leur condition »¹⁸⁴. C'est dans ce cadre que Join-Lambert évoque l'expérience de la communauté de l'Arche d'espérance¹⁸⁵, qui, pour reprendre ses mots « fit parvenir un message à l'assemblée de la fête synodale et une petite barque fut apportée avec les oblats dans la procession des dons »¹⁸⁶. Il s'agit là d'une question de méthode et d'un défi pour la rédaction des synthèses.

La synodalité « est finalisée par l'évangélisation ou par le caractère missionnaire de l'Église, ce qui implique qu'elle n'est pas simplement de nature administrative, mais engage une conversion missionnaire »¹⁸⁷. Elle ne saurait donc être réduite à une question d'organisation ecclésiale. À cet égard, le patriarche de Constantinople Athénagoras 1^{er}, grand artisan de l'œcuménisme, constate que « De l'Église, nous avons fait une organisation comme les autres. Toutes nos forces sont passées à la mettre sur pied, elles passent maintenant à la faire fonctionner [...] Mais cela marche comme une machine et non comme la vie »¹⁸⁸.

Cette tentation relevée par le patriarche, risque de réduire l'Église à une organisation comme les autres. Or, l'Église est appelée à être dans le monde « le sacrement du salut ; le signe et le moyen de l'union à Dieu et de l'unité entre les personnes »¹⁸⁹. Dans cette logique, le renouveau ecclésial tant souhaité par les communautés chrétiennes en matière de leadership ne doit pas se contenter d'emprunter ses modèles au monde des organisations et aux théories de gestion. Sinon, « on risquerait alors de voir une Église s'organiser selon le modèle de grandes sociétés. Ces formes d'organisation risquent cependant de faire violence à la réalité même de l'Église qui est à la fois une société et une réalité mystique (LG, 8) »¹⁹⁰. Le leadership ecclésial

¹⁸³ *Ibid.*, p. 430.

¹⁸⁴ *Sacrosanctum concilium*, n° 19.

¹⁸⁵ Groupe de détenus de la maison d'arrêt de Saint-Dié (France)

¹⁸⁶ A. JOIN-LAMBERT, *Les liturgies des synodes diocésains français 1983-1999*, p. 431.

¹⁸⁷ G. ROUTHIER, « Une décentralisation salutaire ou une révision en profondeur du gouvernement de l'Église catholique ? », p. 54.

¹⁸⁸ O. CLEMENT, « Athénagoras 1^{er} ou la Tradition au cœur de la modernité », dans *Communio*, t. 4, n° 6, 1979, p. 69-74 (p. 72-73).

¹⁸⁹ *Lumen gentium*, n° 1.

¹⁹⁰ G. ROUTHIER, *Les pouvoirs dans l'Église. Étude du gouvernement d'une Église locale : l'Église de Québec* (Brèches théologiques, 17), Paris, Ed. Paulines, 1993, p. 9.

ne doit donc pas être uniquement perçu sous l'angle organisationnel. Il est au « service d'une mission qui le transcende »¹⁹¹.

Il puise également sa source dans l'ecclésiologie de communion. Cela permettra de prendre en compte la dimension eucharistique, la dimension pneumatologique et de considérer la dimension trinitaire comme « source et modèle de la communion ecclésiale »¹⁹². Ces trois dimensions permettent d'instaurer des relations fraternelles entre les membres d'une même communauté chrétienne. Agir autrement, écrit Routhier, risquerait de « séculariser le droit ecclésial en important dans l'Église, sans les convertir, des fonctionnements qui font violence à l'être ecclésial »¹⁹³.

Le leadership et la synodalité ne sont pas pour autant deux réalités concurrentes. À ce sujet, Christoph Theobald note que le pape François « nous donne la consigne de vivre ces deux aspects de l'unique itinérance ecclésiale simultanément et de les penser ensemble »¹⁹⁴. Dans le même ordre d'idées, Routhier estime qu'« on ne peut donc pas, dans l'Église, opposer structure synodale et structure hiérarchique comme si l'une exprimait le gouvernement par le peuple, sans la hiérarchie, et l'autre le gouvernement par l'évêque seul, sans l'assemblée »¹⁹⁵. Une telle approche nous évite de mettre en opposition le « principe hiérarchique » et le « principe fraternel ». Il s'agit de sortir de la logique du binôme clercs-laïcs pour adopter une approche communionnelle.

Une division « bipolaire » ne permet pas de rendre compte de la réalité de l'Église en tant que communion. Cela supposerait en effet que « les uns concentreraient entre leurs mains l'essentiel du pouvoir alors que les autres ne seraient pas dans l'Église réellement sujets de droit, ou n'auraient pas le statut de citoyens »¹⁹⁶. La vie synodale est faite de communion et est l'expression de la communion ecclésiale. Grâce à elle, « le gouvernement ecclésial est aussi une activité spirituelle et en ce sens il n'est pas sécularisé, étrange ou extérieur à la vie de l'Église, mais il en est au cœur »¹⁹⁷. La synodalité est donc un appel pour l'Église à se réinventer tout en

¹⁹¹ D. UWIMANA, *Le leadership pastoral au service de la communauté chrétienne* (mémoire inédit), p. 35, Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain, 2023, en ligne : https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A39473&datastream=PDF_01&cover=cover-mem (consulté le 19 avril 2023).

¹⁹² G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 7.

¹⁹³ *Ibid.*, p. 6.

¹⁹⁴ C. THEOBALD, *Un nouveau concile qui ne dit pas son nom ? Le synode sur la synodalité, voie de pacification et de créativité* (Forum), p. 32.

¹⁹⁵ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 197.

¹⁹⁶ G. ROUTHIER, *Les pouvoirs dans l'Église. Étude du gouvernement d'une Église locale : l'Église de Québec*, p. 451.

¹⁹⁷ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 200.

restand fidèle au concile Vatican II. Elle nous invite à entamer un processus d'apprentissage, de réforme et de conversion, c'est-à-dire un changement de mentalité. Cet apprentissage est à la fois individuel et collectif.

En conclusion, l'un des intérêts du document de la Commission théologique internationale *la synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église* est qu'il répond à un désir profond d'approfondir le sens théologique de la synodalité dans la perspective de l'ecclésiologie du concile Vatican II. Il est important de noter que la synodalité ne se limite pas à une forme de management ecclésial. Il s'agit d'un principe théologique englobant qui permet de comprendre l'Église comme une réalité communionnelle favorisant la participation de tout le peuple de Dieu à sa vie et à sa mission. Sa finalité est l'annonce de l'Évangile et non une dimension organisationnelle visant le profit et la performance. Cette précision permet d'apporter un éclairage sur l'exercice du leadership ecclésial et de remettre en cause certaines pratiques, expressions concrètes d'abus de pouvoir. L'Église n'est pas à l'abri des dérives autoritaires ; il est donc essentiel, au sein des communautés chrétiennes, d'articuler clairement le leadership et la synodalité. Le leadership ecclésial n'est pertinent que s'il est « déconcentré » et exercé de manière synodale, c'est-à-dire s'il favorise la participation de tous à la vie de la communauté. C'est ce rapport entre participation et leadership qui fait l'objet du chapitre suivant.

2.2 La synodalité comme participation de tous les baptisés à une action unique dans le sillage de Vatican II

Comme nous l'avons souligné précédemment, parler de synodalité, c'est faire référence à la participation des laïcs à la vie et à la mission de l'Église. Il est intéressant de noter que le concile Vatican II a mis en pleine lumière cette notion de participation, qui présente une pertinence théologique et permet, dans le cadre de notre propos, de repenser la manière d'exercer le leadership au sein de l'Église. Cette participation du peuple de Dieu se déploie dans plusieurs domaines et niveaux de l'Église. Il s'agit de permettre aux fidèles laïcs d'être des acteurs de la vie ecclésiale. Nous nous interrogeons cependant : la participation de tous les baptisés à la mission de l'Église est vivement souhaitée, mais en vue de quoi ?

2.2.1 La participation comme notion théologique

Tout au long de son histoire, l'Église a emprunté des termes appartenant à la société civile. C'est notamment le cas du terme « participation », qui peut être mal compris dans le contexte des démocraties. Pour éviter toute équivoque, il est donc intéressant de s'interroger sur les fondements théologiques et le sens que le concile Vatican II donne à ce terme.

En effet, comme l'explique Gilles Routhier, Vatican II l'utilise « fréquemment, mais en prenant soin de le connoter, parlant de participation diversifiée ou une participation selon la condition et la fonction propre de chacun »¹⁹⁸. Selon l'ecclésiologue (devenu évêque) Marc Pelchat, « La notion de participation est employée pour désigner l'action de prendre part ou le mode selon lequel on a part à quelque chose »¹⁹⁹. La participation ne renvoie ni à la démocratie ni au management. Une telle précision permet d'éviter toute confusion entre synodalité et démocratie, d'une part, et entre opinion publique et sens de la foi des fidèles, d'autre part. En d'autres termes, la notion de participation ne renvoie pas à la « démocratisation » de l'Église. Il s'agit plutôt, pour les pères conciliaires, d'une « réactivation »²⁰⁰ de la nature synodale de l'Église.

Dans le cadre de notre propos, la participation est un principe théologique. François Moog constate que ce principe se décline en quatre thèmes : « participation à la liturgie (trente-sept occurrences), participation à la communion offerte par Dieu (vingt-quatre occurrences), participation à la vie et à la mission de l'Église (quarante-huit occurrences), participation à la vie sociale et politique (vingt-six occurrences) »²⁰¹. Nous n'aborderons que deux champs : la participation à la liturgie et la participation à la vie et à la mission de l'Église. Un tel choix nous permet de délimiter notre recherche afin d'éviter d'aller au-delà des objectifs que nous nous sommes fixés.

La notion de participation a un fondement sacramentel. La constitution sur la liturgie (SC n° 41) met en valeur « la participation plénière et active de tout le saint peuple de Dieu à l'action unique de toute l'Église, présidée par l'évêque, entouré de son presbyterium et de ses ministres »²⁰². À ce sujet, Joseph Famarée écrit :

« la principale manifestation de l'Église, de sa communion, est liturgique, surtout eucharistique : c'est la participation plénière et active de tout le saint peuple de Dieu diocésain (dans la diversité de ses charismes et ministères) à l'eucharistie présidée par l'évêque. Cette assemblée eucharistique diocésaine est le paradigme et la matrice de toute autre assemblée de fidèles, de toute forme de synode »²⁰³.

¹⁹⁸ *Ibid.*, p. 189.

¹⁹⁹ M. PELCHAT, « Participer : devenir sujet actif dans l'Église », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratique* (Théologies pratiques), Bruxelles- Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^e éd. augmentée, p. 651-668 (p. 657).

²⁰⁰ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 190.

²⁰¹ F. MOOG, *La participation des laïcs à la charge pastorale. Une évaluation théologique du canon 517 § 2* (Théologie à l'université, 14), Paris, Desclée de Brouwer, 2010, p. 110-111.

²⁰² ROUTHIER Gilles, « Synodality in the Local Church », p. 689.

²⁰³ J. FAMERÉE, « Décentralisation ou synodalité ? », dans *Théologiques*, t. 27, n° 2, 2019, p. 17-36 (p. 22).

Grâce à cette participation liturgique le baptisé fait l'expérience de la vie communautaire, il n'est pas un « sujet privé [...] mais il participe pleinement à une action commune »²⁰⁴.

Cette participation à la liturgie ne se limite pas à l'eucharistie, mais englobe toutes les actions de la vie liturgique (eucharistie, sacramentaux, prière de tout le peuple de Dieu). Mais comment se manifeste cette participation ? À ce sujet, Moog constate que les textes conciliaires ne fournissent pas suffisamment de précisions quant à la manière dont elle doit se faire. Il note cependant qu'ils utilisent des termes pour en définir la nature, notamment « participation active [...] participation pleine, consciente et active [...] participation consciente, active et facile »²⁰⁵. Il s'agit donc d'une participation active à l'action liturgique célébrée. Par « participation active à la liturgie », Moog entend l'« attitude de l'assemblée » dans ce sens il écrit : « pour promouvoir la participation active, on favorisera les acclamations du peuple, les réponses, le chant des psaumes, les antiennes, les cantiques et aussi les actions ou gestes et les attitudes corporelles »²⁰⁶.

Notons cependant que cette notion de participation « appelle une traduction institutionnelle »²⁰⁷. Elle est également mise en avant dans *Sacrosanctum concilium* 41, *Lumen gentium* 26 et *Christus Dominus* 11, trois textes qui, selon Routhier « attirent notre attention sur la participation active et diversifiée de chacun à une même mission »²⁰⁸. Cette participation, comme nous l'avons noté précédemment, ne se limite pas au domaine liturgique, mais s'étend également à la vie et à la mission de l'Église, y compris au domaine de la gouvernance. La synodalité « peut devenir le concept théologique permettant d'articuler la participation diversifiée et organique de tous au *munus regendi* de l'Église locale »²⁰⁹. Le décret sur l'apostolat des laïcs *Apostolicam actuositatem* affirme que « participant à la fonction du Christ Prêtre, Prophète et Roi, les laïcs ont leur part active dans la vie et l'action de l'Église »²¹⁰. Il existe donc un lien entre la participation des laïcs à la vie de l'Église et le baptême. En d'autres termes, la participation des laïcs à la vie et à la mission de l'Église s'appuie sur leur baptême, c'est-à-dire sur leur participation aux trois fonctions du Christ.

²⁰⁴ M. PELCHAT, « Participer : devenir sujet actif dans l'Église », p. 661.

²⁰⁵ F. MOOG, *La participation des laïcs à la charge pastorale. Une évaluation théologique du canon 517 § 2*, p. 115.

²⁰⁶ *Ibid.*, p. 116.

²⁰⁷ J. FAMERÉE, « Décentralisation ou synodalité ? », p. 22.

²⁰⁸ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 115.

²⁰⁹ *Ibid.*, p. 120.

²¹⁰ *Apostolicam actuositatem*, n° 10.

Cependant, il ne suffit pas de répéter le mot pour que la réalité change. Plus de soixante ans après Vatican II, le problème persiste et les défis sont énormes en ce qui concerne la participation des laïcs à la vie de l'Église. Preuve que « la seule évocation de la réalité ne la crée pas magiquement »²¹¹. Toute l'Église est donc invitée à une « conversion spirituelle et institutionnelle »²¹². Il s'agit d'un changement des mentalités et des pratiques pastorales qui nous permettront de redécouvrir la richesse théologique et pastorale que le concile Vatican II nous propose en ce qui concerne la participation de tout le peuple de Dieu à la vie de l'Église.

2.2.2 Le leadership ecclésial et la participation des fidèles selon Vatican II

« L'un de grands apports de Vatican II est d'avoir fait sortir d'une conception de l'Église centrée sur la hiérarchie, l'ecclésiologie était devenue une hiérarchologie, disait le P. Congar et de lui avoir substitué une compréhension exhaustive du peuple de Dieu, reposant d'abord sur le sacerdoce baptismal et la députation à la sainteté dont il est porteur »²¹³.

La période préconciliaire, marquée par « un cléricalisme médiéval » et « un mode essentiellement vertical du gouvernement »²¹⁴, a mis en avant le sacerdoce ministériel au détriment du sacerdoce baptismal. Le concile Vatican II a revalorisé le sacerdoce baptismal, ce qui a permis, pour reprendre les mots de Pelchat, de « renouer complètement avec l'idée d'une participation active des fidèles à la vie et au ministère de toute l'Église »²¹⁵. Cette revalorisation ne remet pas en cause la place des ministres ordonnés dans la vie de l'Église. Cette précision mérite d'être faite. Cependant, il est également nécessaire de limiter « le poids des ministres dans la vie de l'Église et [...] rééquilibrer un cléricalisme excessif par la promotion d'un engagement accru des fidèles »²¹⁶.

En effet, les ministères des fidèles laïcs trouvent leur fondement théologique dans l'égalité baptismale. L'exhortation apostolique post-synodale *Christifideles laici* affirme que l'Église, « est dirigée et guidée par l'Esprit Saint, qui distribue des dons variés, hiérarchiques et charismatiques, à tous les baptisés, en les appelant à être, chacun à sa façon, actifs et co-

²¹¹ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 5.

²¹² C. THEOBALD, *Un nouveau concile qui ne dit pas son nom ? Le synode sur la synodalité, voie de pacification et de créativité*, p. 127.

²¹³ F. DAGUET, « Les fondements théologiques de la synodalité de l'Église », dans Anne-Claire FAVRY, Jean-Michel POIRIER (éds), *Vivre la synodalité en Église* (Theopraxis), Toulouse, Parole et Silence, 2022, p. 51-67 (p. 54).

²¹⁴ L. FORESTIER, « Comment gouverner ? Ressources et limites de la théologie de l'épiscopat », p. 38.

²¹⁵ M. PELCHAT, « Participer : devenir sujet actif dans l'Église », p. 653.

²¹⁶ *Ibid.*

responsables »²¹⁷. Dans le même ordre d'idées, Borrás souligne que « par leur participation à la vie divine, en vertu du baptême et selon la diversité des dons de l'Esprit, les chrétiens sont rendus coresponsables de la vie ecclésiale et de la mission évangélique »²¹⁸. Le baptême nous confère un statut au sein de la communauté ecclésiale : nous sommes d'une part rétablis dans notre dignité d'enfants de Dieu. Dans le Fils unique, nous devenons des fils adoptifs. D'autre part, le baptême nous établit dans une fraternité qui se réalise au sein d'un ensemble diversifié ; il s'agit donc d'une communion qui nous permet de « prendre part à ». Dans ce sens, les baptisés participent également aux *tria munera christi*. Il ne s'agit pas d'une opposition ou d'une concurrence entre les deux sacerdoces (ministériel et baptismal), mais d'une collaboration et d'une articulation nécessaires à la vie et à la mission de l'Église.

Une telle approche permet de dépasser « une conception essentiellement hiérarchique de l'Église qui découlait de la division primaire clercs-laïcs, au profit d'une définition unitaire autour de la notion de Peuple de Dieu »²¹⁹. Il s'agit de sortir d'une ecclésiologie centrée sur la hiérarchie pour adopter une ecclésiologie de communion, promue par le concile Vatican II, qui appelle à dépasser certaines attitudes qui ne favorisent pas le « marcher ensemble », telles que

« la concentration de la responsabilité de la mission dans le ministère des pasteurs ; une appréciation insuffisante de la vie consacrée et des dons charismatiques ; une faible valorisation de la contribution spécifique et qualifiée des fidèles laïques, y compris des femmes, dans leurs domaines de compétence »²²⁰.

Il est donc important de revaloriser les charismes des laïcs pour qu'ils deviennent des sujets actifs de la vie de l'Église. Il s'agit de reconnaître les compétences qui leur appartiennent en vertu du baptême, mais qui sont concentrées entre les mains des clercs. Précisons cependant que cette revalorisation des charismes des laïcs et la prise en compte de leurs compétences ne doivent pas être sources d'anarchie. À ce propos, Pelchat écrit : « On voit déjà que l'action des uns et des autres, selon qu'ils ont reçu la charge d'une fonction particulière ou qu'ils participent de plein droit à la mission commune, se trouve limitée d'une manière ou d'une autre »²²¹. En d'autres termes, le principe de discernement collectif qui repose sur l'écoute ne « doit pas faire

²¹⁷ JEAN-PAUL II, *Exhortation apostolique post-synodale Christifideles laici sur la vocation et la mission des laïcs dans l'Église*, n° 21, en ligne : https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_30121988_christifideles-laici.html (consulté le 30 janvier 2026).

²¹⁸ A. BORRAS, *Communion ecclésiale et synodalité*, p. 86.

²¹⁹ E. BESSON, « La synodalité dans la gouvernance de l'Église : approche canonique », p. 81.

²²⁰ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 105.

²²¹ M. PELCHAT, « Participer : devenir sujet actif dans l'Église », p. 654.

oublier le principe d'autorité qui veut que celui qui en a la charge prend les décisions qui lui reviennent, mais animé par un esprit de service et non de pouvoir »²²².

Les ministres ordonnés sont à la fois membres de la communauté chrétienne en vertu de leur baptême, et qu'ils se tiennent face à elle, comme l'exprime la liturgie (le prêtre qui fait face à l'assemblée). Ils sont investis d'un leadership en vertu de leur ordination. Borrás écrit : « En vertu de leur ordination, évêques et prêtres participent à l'autorité par laquelle le Christ lui-même construit, sanctifie et gouverne son corps »²²³ (*Presbyterorum ordinis* 2c, LG 21 et 28).

Il convient cependant de souligner que l'égalité des baptisés, présentée comme un élément fondamental du peuple de Dieu dans LG 9, § 1, est « relativisée par la distinction entre la sacralité des ministres et le caractère séculier des laïcs »²²⁴. Christoph Theobald constate que :

« La constitution sur l'Église reconnaît certes l'égalité de tous les croyants, donnée par le baptême (et l'explique dans son quatrième chapitre), mais elle reste attachée à la distinction post-grégorienne entre le pouvoir sacré ou la *potestas sacra* des ministres et le caractère séculier des laïcs. Elle peut donc mettre le ministère sacré au service des frères (LG 13§3 et 18§1) c'est beaucoup et, inversement, exiger des laïcs d'accueillir les ministères sacrés comme le Christ en tant que frères (LG 32§4) »²²⁵.

LG 10 établit un lien entre « sacralité » et l'exercice du pouvoir pour les ministres ordonnés, d'où le terme de *Potestas sacra*, tandis que LG 25, qui traite de la mission d'enseignement, n'en fait pas mention. *Lumen Gentium* mentionne la *potestas sacra* à trois reprises, la définissant comme « [...] l'autorité ou le pouvoir reçu du Christ par les apôtres et ensuite par leurs successeurs (cf. LG 18a) [...] pouvoir spirituel dont la portée ne se réduit cependant pas au culte (cf. LG 10b), mais qui concerne l'ensemble du ministère sacerdotal des prêtres et des évêques, et qui, pour ces derniers (cf. LG 27a), inclut le pouvoir de juridiction »²²⁶. La *potestas sacra* est exclusive aux clercs. Il se réfère non seulement au culte, mais aussi au ministère du gouvernement. Les clercs ont donc également la mission de conduire le peuple de Dieu.

Une telle approche accentue une vision hiérarchique plutôt que de favoriser la fraternité, alors que LG 12, qui « décrit la participation du peuple de Dieu au ministère prophétique du Christ, attribuée à l'ensemble des fidèles depuis les évêques jusqu'aux derniers des fidèles laïcs

²²² F. DAGUET, « Les fondements théologiques de la synodalité de l'Église », p. 58.

²²³ A. BORRAS, *Communion ecclésiale et synodalité*, p. 89.

²²⁴ C. THEOBALD, *Un nouveau concile qui ne dit pas son nom ? Le synode sur la synodalité, voie de pacification et de créativité*, p. 36.

²²⁵ *Ibid.*, p. 38-39.

²²⁶ A. BORRAS, « La *sacra potestas*, la seule voie pour la participation des laïcs au gouvernement de l'Église ? », dans *Nouvelle revue théologique*, t. 144, n° 4, 2022, p. 612-628 (p. 618), DOI : 10.3917/nrt.444.0612.

l'infailibilité dans la foi »²²⁷. Il s'agit de souligner ici la pertinence théologique et pastorale du *sensus fidei fidelium* dans la vie ecclésiale. Le pape François s'appuie sur le texte de LG 12 lors de son discours à l'occasion du 50^e anniversaire du synode des évêques pour montrer que la synodalité fait partie de la nature même de l'Église. Elle est le style même de la vie ecclésiale. À ce propos, Theobald écrit : « ce n'est que si l'on perçoit la structure et la dynamique de *Lumen gentium* [...] sans taire ses limites, que l'on peut mesurer l'importance du changement de regard opéré par le pape François »²²⁸.

Il ne s'agit pas d'une révolution ou d'une réforme au sens premier du terme, comme certains l'ont pensé, mais plutôt d'une redécouverte de la dimension synodale de l'Église. Pour François, « l'égale dignité de tous les baptisés » est la clé de son interprétation du concile Vatican II. Il s'agit d'un déplacement de la « sacralisation du ministère » vers une « fraternité ». Selon Theobald, la thèse de François « exige désormais dans les traces de Vatican II de donner un statut constitutif ou constitutionnel à la synodalité du peuple de Dieu sur le chemin de l'égalité de tous les baptisés vers leur fraternité effective »²²⁹. Une telle démarche ne peut qu'influencer la compréhension du ministère dans l'Église, et surtout du ministère de l'autorité. Il s'agit de franchir un « seuil », de cheminer ensemble. Cette vision nous permet de comprendre que le leadership dont sont investis les ministres ordonnés en vertu de l'ordination sacerdotale ne les place ni au-dessus ni en dehors de la communauté, mais dans la communauté, avec les autres baptisés, et au service du peuple de Dieu. Pierre-André Liégé écrit en 1971 en évoquant un défi futur :

« [...] il faudra reconnaître que les pouvoirs qui sont remis aux pasteurs au nom de Christ en vertu d'une ordination, sont des pouvoirs qui, bien loin de s'opposer au service, supposent au contraire un service plus continu, plus spécialisé, et garanti par une objectivité venant de la mission que le Christ a remise à ses apôtres »²³⁰.

Cette nouvelle conception de l'autorité au sein de l'Église soulève non seulement des questions théologiques, mais aussi des problèmes de droit canonique. Notre préoccupation est la suivante : Comment articuler la communion ecclésiale, qui n'est pas seulement spirituelle, et « les figures institutionnelles qui encadrent le gouvernement de l'Église de Dieu »²³¹ ?

²²⁷ C. THEOBALD, *Un nouveau concile qui ne dit pas son nom ? Le synode sur la synodalité, voie de pacification et de créativité*, p. 38.

²²⁸ *Ibid.*

²²⁹ *Ibid.*, p. 39.

²³⁰ P.-A. LIÉGÉ, « Théologie pastorale fondamentale », p. 27.

²³¹ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 7.

2.2.3 Une approche canonique du leadership ecclésial et de la participation des fidèles à la vie et mission de l'Église

« En matière de synodalité comme dans d'autres domaines de la vie ecclésiale, tout ne se joue pas uniquement sur le plan de la théologie, y compris le magistère post-conciliaire, mais sur celui des pratiques ecclésiales. C'est ici que le droit canonique joue son rôle de régulation »²³².

La définition « unitaire » de l'Église comme Peuple de Dieu, que nous avons soulignée précédemment, nous permet de sortir d'une conception « bipolaire » de l'Église. Cette avancée sur le plan ecclésiologique nous fait passer d'une « hiérarchologie »²³³ à une vision communionnelle articulant deux dimensions complémentaires : « égalitaire à partir du baptême et hiérarchique selon le sacrement de l'ordre »²³⁴ (can. 204, §1 et can. 129, §1).

Sous l'angle de la coresponsabilité baptismale de tout le peuple de Dieu, Borrás souligne qu'il existe « une égalité foncière dans le partenariat ecclésial sur la base de laquelle chacun et chacune va déployer la grâce de son baptême selon sa condition (cf. c. 208) »²³⁵. Cette dimension égalitaire, du point de vue du droit, se manifeste dans la participation des baptisés aux institutions synodales, qui sont des structures de discernement collectif. Cette participation s'est traduite dans la réforme du droit canonique de 1983 (can. 463) . Les participants sont soit des membres de droit (au titre de leur ordination), soit des membres invités au nom du baptême, qui fonde la participation à un synode diocésain. À propos de cette réforme, le canoniste Éric Besson souligne que « les travaux de révision du code durant les années 1970-1980 ne font pas apparaître le terme [synodalité] explicitement, mais la dimension synodale est honorée »²³⁶.

L'auteur souligne la création du synode des évêques et la « généralisation » des conférences épiscopales nationales au niveau universel et régional. Au niveau local, Besson estime que « le renouveau de la synodalité se déploya selon deux principes »²³⁷. Le premier est un développement de la collaboration entre l'évêque et son *presbyterium*, qui donnera lieu à la création de deux institutions obligatoires : le conseil presbytéral (can. 495) et le collège des consultants (can. 502). Le deuxième principe, selon Besson consiste à :

« favoriser la responsabilité des laïcs dans la vie de l'Église, avec au niveau diocésain la reconfiguration du synode diocésain (cc. 460-468), l'institution obligatoire d'un conseil diocésain pour les affaires économiques (c. 492), l'institution facultative d'un conseil pastoral diocésain (c. 511), tous trois ouverts à une participation des laïcs. Au niveau paroissial, on relève la constitution

²³² A. BORRAS, *Communio ecclésiale et synodalité*, p. 140-141.

²³³ Expression empruntée au P. Congar

²³⁴ E. BESSON, « La synodalité dans la gouvernance de l'Église : approche canonique », p. 82.

²³⁵ A. BORRAS, « Hommes et femmes en Église », dans *Transversalités*, n° 131, 2014, p. 85-111 (p. 87), DOI : 10.3917/trans.131.0083.

²³⁶ E. BESSON, « La synodalité dans la gouvernance de l'Église : approche canonique », p. 87.

²³⁷ *Ibid.*

obligatoire du conseil économique paroissial (c. 537), tandis que la constitution du conseil pastoral paroissial dépend de la décision de l'Évêque, après avis du conseil presbytéral (c. 536, §1) »

L'effort législatif postconciliaire marque un tournant majeur dans le renouvellement des institutions synodales. En ce qui concerne le synode diocésain, Join-Lambert écrit que le code de droit canonique de 1983 présente « trois grands déplacements théologiques lourds de conséquences »²³⁸. La première nouveauté est la suppression de l'obligation de le convoquer à intervalles réguliers (Can. 461, §1). Selon le canoniste allemand Richard Puza, le synode diocésain n'est plus une question d'« institution [...] mais un événement (soumis à une série de facteurs contextuels et ayant une part d'imprévisible) »²³⁹. Nous assistons à une redécouverte de la dimension pneumatologique de l'Église.

La deuxième nouveauté est que le droit donne à l'évêque la possibilité d'inviter des observateurs appartenant à des communautés ecclésiales qui ne sont pas en pleine communion avec l'Église catholique (can. 463, §3). La troisième nouveauté, est « la participation des laïcs comme membres à part entière d'une assemblée synodale »²⁴⁰ (can. 463, §1-2). La participation au synode diocésain n'est plus fondée sur l'ordination, mais sur le baptême. Cette nouveauté s'appuie sur l'ecclésiologie de *Lumen gentium* n° 32.

Aborder cette dimension égalitaire du peuple de Dieu ne revient pas à « récuser ce que certains désignent négativement comme l'Église hiérarchique »²⁴¹. Une telle observation nous permet d'aborder la question du pouvoir dans l'Église selon le droit canonique de 1983. Il est en effet remarquable de constater que le Code de droit canonique de 1983 ne reprend pas le terme de *Potestas sacra*, mais établit plutôt une distinction entre le pouvoir d'ordre et le pouvoir de juridiction. Le pouvoir d'ordre est sacramentel. Il est réservé aux clercs et lié au sacrement de l'ordre. Le pouvoir de juridiction, également appelé pouvoir de gouvernement, est canonique et non sacramentel (can. 129, §1). Ce pouvoir est « en principe inhérent au pouvoir épiscopal »²⁴². Borrás souligne que l'évêque diocésain peut ainsi le partager de deux manières :

« Soit l'évêque diocésain le concède moyennant un office spécifique auquel il est attaché, par exemple l'office de vicaire général (c. 477) ou celui de vicaire épiscopal (c. 477), les titulaires de ces offices le possédant de manière ordinaire comme l'évêque diocésain, mais vicaire (c. 131 §1). Soit il accorde le pouvoir de gouvernement ou de juridiction de façon déléguée, c'est-à-dire en le conférant à la personne sans médiation d'un office (c.131§1) »²⁴³.

²³⁸ A. JOIN-LAMBERT, « Brève histoire synodale », p. 34.

²³⁹ A. JOIN-LAMBERT, « Brève histoire synodale », dans *Documents Episcopat*, n° 1, 2022, p. 27-37(p. 34-35).

²⁴⁰ A. JOIN-LAMBERT, « Brève histoire synodale », p. 35. Richard Puza cité par A. JOIN-LAMBERT.

²⁴¹ M. PELCHAT, « Participer : devenir sujet actif dans l'Église », p. 660.

²⁴² A. BORRAS, « Hommes et femmes en Église », p. 86.

²⁴³ A. BORRAS, « La *sacra potestas*, la seule voie pour la participation des laïcs au gouvernement de l'Église ? », p. 622.

À ce stade de notre propos, la question se pose de savoir si l'exercice du pouvoir de gouvernement dans l'Église requiert nécessairement le sacrement de l'ordre. Il est intéressant de noter que LG 33 fait mention de la coopération des fidèles laïcs à « l'apostolat de la hiérarchie ». De plus, une nouveauté du code de 1983 est que les fidèles laïcs peuvent désormais coopérer à l'exercice du pouvoir de juridiction (can. 129, §2). Ainsi, en réfléchissant à la question de la participation des laïcs au gouvernement de l'Église, Borrás part de « *l'ecclesia* », dont la mission est la « *cura animarum* »²⁴⁴, plutôt que de la « *potestas* » des ministres ordonnés. Une telle approche lui permet de penser la participation des laïcs au gouvernement de l'Église « sous l'angle de leur collaboration ministérielle »²⁴⁵. À cet égard, Borrás précise que : « le lien entre ordination et juridiction demeure un principe essentiel de l'organisation de l'Église. Ce lien est certes indéniable. Mais ce n'est là qu'un principe et non le principe, car les faits attestent que toute la gouvernance de l'Église ne repose pas non plus exclusivement sur le pouvoir sacré »²⁴⁶. Vu sous cet angle, les laïcs, femmes et hommes, peuvent être impliqués dans l'exercice du gouvernement ecclésial sous ses différentes formes : judiciaire (can. 1421, §2), administrative (Can. 482 et 483) etc.

Cette approche, proposée par Borrás, permet de considérer le ministère pastoral de l'Église non pas comme une réalité qui ne concernerait que les clercs, mais comme une action impliquant la participation de toute la communauté ecclésiale. C'est dans ce sens qu'il écrit :

« Cette participation des laïcs s'opère selon différentes modalités soit par une coopération à l'exercice du pouvoir de juridiction (c. 129 §2), soit par l'attribution d'un office proprement dit déjà constitué par le droit (c. 145 §1) ou créé par l'autorité compétente qui à la fois le confère (c. 145 §2), soit plus largement par l'attribution de charges au service des communautés ou des aumôneries qui ne supposent pas l'intervention de l'autorité compétente pour la provision d'offices »²⁴⁷.

La participation des laïcs à la gouvernance de l'Église est plus vaste que leur simple coopération au pouvoir de juridiction. Cette participation ne se limite pas au sacrement de l'ordre, ce qui explique pourquoi Borrás la pense à partir de la notion d'*ecclesia* et non de la *potestas sacra*. Selon la canoniste néerlandaise Astrid Kaptijn, une telle vision « implique une conception du pouvoir qui se décentre de soi-même afin de focaliser sur la personne en face »²⁴⁸. Il s'agit d'un véritable travail d'apprentissage au sein des communautés chrétiennes, car, comme le souligne le canoniste Benoît Malvaux, « la mise en œuvre d'une coresponsabilité

²⁴⁴ La sollicitude que l'Église déploie et son engagement pour communiquer l'Évangile en tant que Bonne Nouvelle de l'amour de Dieu pour tous les êtres humains (Alphonse Borrás).

²⁴⁵ A. BORRÁS, « La *sacra potestas*, la seule voie pour la participation des laïcs au gouvernement de l'Église ? », p. 613.

²⁴⁶ *Ibid.*, p. 623.

²⁴⁷ *Ibid.*, p. 626.

²⁴⁸ A. KAPTIJN, « Abus de pouvoir, abus d'autorité. Un point sur la question », dans *L'année canonique*, t. LXIII, n° 1, 2023, p. 57-75 (p. 75), DOI : 10.3917/cano.063.0057.

différenciée des clercs et des laïcs en Église n'est pas un chemin facile »²⁴⁹. Un changement de mentalité est donc nécessaire pour redécouvrir la pertinence de la dimension synodale et la richesse théologique et pastorale de la complémentarité des charismes de tout le peuple de Dieu au sein de l'Église.

En conclusion, ce chapitre, consacré à la notion de participation de tous les baptisés dans le sillage de l'ecclésiologie de communion du concile Vatican II, nous a permis de comprendre que la participation, en tant que réalité théologique, est une notion indispensable qui rend visibles les différents charismes du peuple de Dieu à tous les niveaux de l'Église. Cette notion est le fruit d'un grand déplacement opéré par le concile Vatican II. Nous passons ainsi d'une conception hiérarchique de l'Église à une conception unitaire du peuple de Dieu, fondée sur le baptême. Cette vision permet aux fidèles d'être des acteurs actifs de la vie ecclésiale et de participer aux structures de discernement. Une telle approche favorise la fraternité, caractérisée par une collaboration entre tous les fidèles, en vertu de l'égalité baptismale.

Le droit canonique souligne par conséquent aussi la dimension égalitaire du peuple de Dieu et rappelle que les laïcs sont appelés à participer aux structures synodales, y compris aux structures de gouvernement. Cette participation à l'activité synodale vise à sanctifier ceux qui y prennent part. C'est la raison pour laquelle Borras part de la notion d'*ecclesia*, dont la mission est « *la cura animarum* », pour expliquer la participation des fidèles laïcs au gouvernement de l'Église. Notons cependant que la valorisation des charismes des laïcs et la collaboration entre les baptisés n'effacent pas le principe d'autorité au sein de la communauté, puisque le *decision Taking*²⁵⁰ revient à la personne chargée de présider une communauté chrétienne. Cela doit toutefois se faire dans une attitude d'humilité et de service, et non de domination. Un tel appel nous permet d'aborder la question de l'approche théologique du leadership dans l'Église.

2.3 Approche théologique du leadership en Église : Un Dieu « en sortie »

Dans l'exhortation apostolique *Evangelii gaudium*, le pape François invite tout le peuple de Dieu à « un tournant missionnaire »²⁵¹. Il évoque une Église « en sortie », appelée à se tourner vers les « périphéries humaines et géographiques ». La nature même de l'Église n'est

²⁴⁹ B. MALVAUX, « Le pouvoir en droit canonique : entre ouverture et prudence », dans Arnaud JOIN-LAMBERT, Axel LIÉGEAIS, Catherine CHEVALIER (éds), *Autorité et pouvoir dans l'agir pastoral* (Théologies pratiques), Bruxelles, Lumen Vitae, 2016, p. 133.

²⁵⁰ Ce terme renvoie à la décision ultime qui revient à l'évêque en tant que pasteur d'une Église particulière.

²⁵¹ E. BIEMMI, « Une Église en sortie. La conversion pastorale et catéchétique d'*Evangelii gaudium* », dans *Lumen vitae*, v. LXX, n° 1, 2015, p. 29-41 (p. 32), DOI : 10.2143/LV.00.0.0000000.

pas de se refermer sur elle-même. Il s'agit d'une invitation à un leadership pastoral qui refuse l'autoréférentialité et se décentre pour rejoindre les pauvres aux multiples visages. Dans une telle perspective, la sortie de Dieu vers l'humanité pourrait trouver une place pertinente et inspirer notre approche théologique de la notion de leadership. C'est dans ce sens que le théologien canadien (et évêque) Mark Hagemoen estime que « l'incarnation doit être notre référence cruciale et vitale si le ministère ecclésial et le leadership pastoral se veulent authentiquement chrétiens et propres à assurer la formation spirituelle »²⁵².

Par son incarnation, le Fils de Dieu a les traits d'un homme. Ce mouvement de Dieu « en sortie » nous offre une nouvelle clé pour comprendre la mission de l'Église et l'exercice du leadership. Il s'agit d'un leadership pastoral qui s'inspire de l'abaissement du Christ, qui se fait serviteur pour le salut de l'humanité. Une telle approche nous amène à réfléchir au fondement théologique du leadership ecclésial.

2.3.1 La kénose comme fondement théologique du leadership ecclésial

La kénose provient du verbe grec « Kenoô » qui signifie « vider », ce qui donnera, avec le pronom réfléchi, « se vider de soi-même »²⁵³. Il convient toutefois de préciser que le verbe « se vider » dont il s'agit ici ne renvoie pas au néant. Par son incarnation, le Christ s'abaisse pour devenir homme. Il « ne s'est pas cramponné à son pouvoir divin mais s'est totalement dépouillé pour devenir l'un de nous »²⁵⁴. Notre préoccupation à ce stade est de savoir : En quoi l'incarnation de Jésus est-elle une Kénose ?

Le terme « kénose » trouve son origine dans l'épître aux Philippiens (Ph 2, 6-8).

« Lui, de condition divine, ne retint pas jalousement le rang qui l'égalait à Dieu. Mais il s'anéantit lui-même, prenant condition d'esclave, et devenant semblable aux hommes. S'étant comporté comme un homme, il s'humilia plus encore, obéissant jusqu'à la mort, et à la mort sur une croix ! »

L'incarnation de Jésus et le don de sa vie comme signe de la nouvelle alliance montrent que l'exercice de l'autorité selon Jésus ne consiste pas à assujettir l'autre, mais plutôt à « un mouvement de libre dépossession et abandon de soi »²⁵⁵. C'est ce que saint Paul appelle « dépouillement, se vider ». À cet égard, le théologien Jean-Yves Baziou, écrit :

« La radicalité de la libre désappropriation de soi conduit à souligner l'exercice de l'autorité comme une générosité, un don sans réserve capable de transmettre une force de vie au-delà d'elle-même. Car c'est en l'acte de se vider de soi que Jésus atteint paradoxalement sa plénitude de vie et se mue

²⁵² M. HAGEMOEN, « Les défis du leadership pastoral contemporain », p. 421.

²⁵³ J.-Y. LACOSTE, *Dictionnaire critique de théologie*, Paris, PUF, 2007, 3^e éd., p. 754.

²⁵⁴ H. J.M NOUWEN, *Au nom de Jésus : réflexions sur le leadership chrétien*, Ottawa, Novalis, 2005, p. 64.

²⁵⁵ J.-Y. BAZIOU, *Les fondements de l'autorité*, Paris, Les Editions de l'Atelier-Éditions Ouvrières, 2005, p. 91.

en force de salut pour les autres. L'autorité de Jésus garde jusqu'au bout la caractéristique de celle du Dieu biblique : elle se délie de toute volonté de domination. C'est ce qui lui donne sa qualité messianique »²⁵⁶.

Jésus serait donc « un messie à l'envers »²⁵⁷. Devenu homme, Jésus ne perd rien de sa divinité. Lors de son incarnation, il renonce à certains attributs divins, tout en restant Dieu. En d'autres termes, il s'agit d'un Dieu « en sortie » qui se rapproche de nous pour faire de nous ses proches. Dans le mystère de l'incarnation, Jésus ne se montre pas comme puissant, mais comme vulnérable et humble. Il est remarquable de souligner que, contrairement à la logique du monde contemporain, la toute-puissance de Dieu ne renvoie pas à une force militaire, à un régime despotique, à une domination ou à une puissance économique. Pour Jésus, cette toute-puissance se manifeste dans l'incarnation et sur la croix : Dieu est « l'être qui peut se donner et donc partager sa puissance »²⁵⁸. De quelle manière cette notion de kénose peut-elle résonner pour notre question ?

La kénose du Christ devient un modèle de comportement pour tous ses disciples. L'image du Christ maître qui s'abaisse jusqu'à endosser le rôle du serviteur permet de transformer la conception même de l'autorité au sein des communautés chrétiennes. « De Jésus se reçoit également le style d'exercice de l'autorité [...] La règle est la conformité à Jésus et l'image du serviteur »²⁵⁹. Cette remarque mérite d'être soulignée, car la tentation de rechercher le pouvoir est présente dans les sociétés contemporaines, y compris chez les clercs. C'est la raison pour laquelle Henri J. M. Nouwen, aumônier d'une communauté de l'Arche, invite, dans son livre *Au nom de Jésus : réflexions sur le leadership chrétien*, à adopter une approche du leadership ecclésial centrée sur la confiance en Dieu, l'humilité et le service. Il écrit :

« Le leadership dont parle Jésus est d'une nature totalement différente du type de leadership que le monde veut nous offrir. C'est un ministère de service, par lequel le pasteur se fait serviteur vulnérable ayant besoin de son peuple autant que son peuple a besoin de lui »²⁶⁰.

Se faire serviteur, c'est aider le prochain, à grandir dans toutes ses dimensions. Une telle approche pourrait nous aider à changer notre manière d'exercer le leadership pastoral. Nous nous demandons donc : L'autorité du Christ peut-elle nous aider à repenser les relations au sein des communautés chrétiennes ?

²⁵⁶ *Ibid.*

²⁵⁷ J.-Y. BAZIOU, *Les fondements de l'autorité*, p. 92.

²⁵⁸ J.-Y. BAZIOU, *Les fondements de l'autorité*, p. 221.

²⁵⁹ *Ibid.*, p. 96.

²⁶⁰ H. J.M NOUWEN, *Au nom de Jésus : réflexions sur le leadership chrétien*, p. 51-52.

2.3.2 L'autorité de Jésus comme un acte de service

L'exégète catholique Yves-Marie Blanchard constate que : « dans la mentalité contemporaine, la notion d'autorité est ambiguë : d'une part, elle paraît éminemment respectable dans la mesure où elle engage la personne de celui qui l'exerce ; d'autre part, elle est souvent soupçonnée de céder à l'arbitraire et de faire cause commune avec le pouvoir »²⁶¹. Dans le Nouveau Testament, les évangélistes s'accordent pour affirmer que Jésus est « le guide » du peuple (Mt 23,10) « les titres de Maître et de Guide reviennent à Jésus en lieu et place des autorités juives »²⁶². Son enseignement se distingue de celui des pharisiens et des scribes, car il enseigne avec autorité. Mais à quoi renvoie l'autorité du Christ ? Quelle est la différence entre l'autorité évangélique voulue par Jésus et le modèle des responsables ecclésiaux que l'on trouve dans nos paroisses, diocèses et congrégations religieuses catholiques ?

Le théologien argentin Eduardo Velázquez note qu'« une étude sérieuse des Écritures révèle l'antagonisme et la tension existant entre le concept séculaire et le concept chrétien d'autorité et de pouvoir dans l'exercice du leadership »²⁶³. Il est remarquable de constater que l'autorité de Jésus ne consiste pas en une domination, mais en un service. Son leadership est « spirituel ». L'expert et formateur en intelligence spirituelle Pierre Moniz-Barreto estime que, dans le sermon sur la montagne (Mt 5, 3-12), Jésus présente huit valeurs fondamentales. Selon l'auteur, il s'agit d'un « tableau qui tranche fortement avec la conception dominante du leadership qui fait autorité à son époque, non seulement dans l'empire romain mais aussi dans la société juive (les juifs n'attendent-ils pas un messie dont le profil est celui d'un leader militaro-politique et religieux se situant dans la lignée de David [...] ? »²⁶⁴. Dans cette logique, ce sermon serait pour tous les disciples de Jésus, et particulièrement pour les leaders ecclésiaux, une invitation à « réfléchir à la manière dont le visage du Christ est effectivement rendu manifeste à travers l'ensemble des activités pastorales »²⁶⁵.

²⁶¹ Y.-M. BLANCHARD, « L'autorité de Jésus selon les évangiles », dans *Christus*, n° 218, 2008, en ligne : <https://www.revue-christus.com/article/l-autorite-de-jesus/316#Author1414> (Consulté le 06 mars 2026).

²⁶² J.-Y. BAZIOU, *Les fondements de l'autorité*, Paris, p. 91.

²⁶³ E. VELAZQUEZ, *Leadership, autorité et pouvoir à la lumière des modèles bibliques ecclésiologiques*, p. 1.

²⁶⁴ P. MONIZ-BARRETO, « Christianisme et Leadership », dans *Leadership spirituel en pratique*, 2021, p. 80-92 (p. 81), DOI : 10.3917/ems.voyenn.2021.01.0080.

²⁶⁵ M. HAGEMOEN, « Les défis du leadership pastoral contemporain », p. 427.

En outre, l'évangéliste Matthieu présente Jésus comme « le serveur de table »²⁶⁶ qui invite ses disciples à l'humilité et à l'abaissement : « Quiconque s'élèvera sera abaissé et quiconque s'abaissera sera élevé » (Mt 23,11-12). Il est intéressant de constater la rupture que Jésus instaure entre sa manière de faire et celle des autorités politiques. Jésus souligne l'incompatibilité entre la vision du Royaume de Dieu, qui est à la fois eschatologique et présent, et le modèle séculaire d'autorité caractérisé par le « syndrome de philoprimatose »²⁶⁷ (désir d'occuper la première place). Ainsi, dans Mc 9, 30-37, l'image de l'enfant placé au milieu des disciples renvoie à « la valeur du service ».

L'image du « serveur de table » trouve un écho dans la vie de plusieurs chrétiens catholiques, notamment de Don Tonino Bello²⁶⁸, en Italie. En effet, Don Tonino développe ce qu'il qualifie de « théologie du service »²⁶⁹, représentée par deux images : « l'étole et le tablier », d'où l'expression fameuse en Italie : « della chiesa del grembiule »²⁷⁰ (l'Église du tablier). Cette expression renvoie à une Église « en sortie ». Don Tonino utilise cette expression avant le pape François. Il s'agit d'une Église qui sort de « l'autoréférentialité cléricale » pour se mettre au service de Dieu et du peuple. D'où l'importance d'une bonne articulation entre « étole » et « tablier ». À ce sujet, Tonino Bello estime que « l'étole sans le tablier resterait simplement calligraphique. Le tablier sans l'étole serait fatalement stérile »²⁷¹. Selon lui, la crédibilité d'un leadership pastoral passe par le service, à l'instar du Christ qui a quitté la table pour laver les pieds de ses disciples. C'est dans ce sens que Michel Damar et Joseph Pirson parlent d'une « inversion des positions »²⁷². Jésus adopte la posture de l'esclave, et non celle du maître.

Une telle dimension de service trouve sa source non pas dans les pratiques managériales, mais dans la vie du Christ. Le théologien togolais Kokou Atakpa écrit : « le ministère n'est authentique que s'il est intimement lié au Christ. Le ministère ordonné tire sa source de la

²⁶⁶ J.-Y. BAZIOU, *Les fondements de l'autorité*, p. 91.

²⁶⁷ E. VELAZQUEZ, *Leadership, autorité et pouvoir à la lumière des modèles bibliques ecclésiologiques*, p. 3.

²⁶⁸ Antonio Bello, surnommé don Tonino, né le 18 mars 1935 et mort le 20 avril 1993, est un prêtre catholique italien, évêque de Ruvo di Puglia de 1982 à 1986, puis évêque de Molfetta de 1986 à sa mort. Source : https://www.google.com/search?q=don+tonino+bello&oeq=don+tonino+bello&gs_lcrp=EgZjaHJvbwUqCggAEAAAY4wIYgAQyCggAEAAAY4wIYgAQyBwgBEC4YgAQyCAGCEAAAYFhgeMggIAxAAGBYYYHjIICAQQABgWGB4yCAGFEAAAYFhgeMggIBhAAGBYYYHjIICAcQABgWGB4yCAGIEAAAYFhgeMggICRAAGBYYYHtIBCTc0NzBqMGoxNagCCLACAfEFMfT3aEW7ffA&sourceid=chrome&ie=UTF-8 (consulté le 08 avril 2026).

²⁶⁹ K. ATAKPA, « La leadership pastorale ossia l'antidoto al clericalismo in un mondo che cambia », dans *Urbaniana University journal*, t. 72, n° 3, 2019, p. 63-75 (p. 68). Nous avons utilisé l'IA pour traduire le texte, de l'italien en français. I.A : <https://www.deepl.com/fr/translator>.

²⁷⁰ *Ibid.*, p. 69. Nous avons utilisé l'IA pour traduire le texte, de l'italien en français. I.A : <https://www.deepl.com/fr/translator>.

²⁷¹ *Ibid.*, p. 71. Nous avons utilisé l'IA pour traduire le texte, de l'italien en français. I.A : <https://www.deepl.com/fr/translator>.

²⁷² M. DAMAR, J. PIRSON (éds), *Diriger à la lumière de l'Évangile* (Théologie Pratique - Pédagogie - Spiritualité, 2), Berlin, Lit, 2013, p. 21.

diaconie du Christ. Il n'y a pas de ministère sans l'amour agapè du Christ. Le leadership pastoral découle du don total du Christ »²⁷³. L'attitude de service de Jésus devrait interpeller les responsables ecclésiaux et les inciter à réviser leur manière d'exercer le leadership au sein des communautés, en passant d'une autorité ministérielle qui s'impose à une autorité qui « [...] prend son expression authentique à partir du moment où se construisent les relations salutaires dans l'interaction avec le groupe »²⁷⁴.

2.3.3 L'autorité de Jésus, qui s'exerce dans le respect de l'altérité de l'autre

Si nous avons un devoir envers autrui, c'est de reconnaître qu'il est infiniment « autre », et donc de respecter son altérité. Ce respect implique de ne jamais chercher à nous approprier l'autre, mais de le laisser être cet « autre ». C'est dans ce sens que Baziou estime qu'« il n'est pas de vie qui soit possible sans qu'elle ne consente à laisser place à autrui »²⁷⁵. Un tel préalable nous semble important, car autour du thème de l'altérité en contexte de synodalité se jouent l'enjeu de la relation interpersonnelle au sein des communautés chrétiennes, le déploiement de différents charismes et la participation différenciée du peuple de Dieu à la vie et à la mission de l'Église. L'autorité est-elle incompatible avec l'altérité ?

Nous avons noté précédemment que l'autorité de Jésus, qui n'est pas domination mais humilité et service, fait grandir l'autre. Il est important de souligner que Jésus accueille l'autre dans son unicité. Il n'impose pas sa volonté, mais respecte au contraire la liberté et restaure la dignité de certaines personnes qu'il rencontre, notamment les malades et les marginalisés. Ainsi, la toute-puissance de Dieu dont nous avons parlé précédemment n'anéantit pas l'être humain, qui est inférieur à Dieu. Au contraire, Dieu établit une relation d'alliance dans laquelle la personne devient le partenaire de Dieu. Dans cette logique, l'autorité du Christ ne réduit pas l'altérité de l'autre, mais lui laisse la place afin de le découvrir dans sa vérité. Il s'agit de la reconnaissance de l'unicité de l'autre, qui ouvre à la fraternité, laquelle invite à accueillir autrui dans sa différence, et non seulement dans sa ressemblance. À propos de cette autorité qui ouvre à la fraternité, Albert Rouet, archevêque de Poitiers (désormais émérite), écrit : « les deux marques de l'autorité du Christ consistent dans la double forme de l'altérité : ce pouvoir est

²⁷³ K. ATAKPA, « La leadership pastorale ossia l'antidoto al clericalismo in un mondo che cambia », p. 71. Nous avons utilisé l'IA pour traduire le texte, de l'italien en français.

²⁷⁴ E. VELAZQUEZ, *Leadership, autorité et pouvoir à la lumière des modèles bibliques ecclésiologiques*, p. 11.

²⁷⁵ J.-Y. BAZIOU, *Les fondements de l'autorité*, p. 79.

filial, parce qu'il est reçu ; il est fraternel car le Pasteur connaît ses brebis et livre sa vie pour elles »²⁷⁶.

Une telle approche de l'autorité ne va pas de soi. La question de l'autre, dans la société actuelle comme dans l'Église, constitue aujourd'hui un thème d'actualité absolument fondamental, car lorsque nous parlons de l'autre, nous faisons souvent allusion à celui qui nous est étranger, c'est-à-dire différent. Cette non-familiarité est source de peur, de fermeture et de préjugés. Spontanément, nous cherchons à comprendre l'autre en le rapportant à nous-mêmes. Or, en procédant ainsi, nous réduisons son altérité. Velazquez écrit : « la manipulation et l'aliénation de la dignité et de la liberté de l'être humain sont très éloignées de l'humilité et du service exigés dans le développement d'un ministère [...] de restauration des humains à l'image de Christ »²⁷⁷.

Dans cette logique, l'autorité du Christ devrait interpeller la vie interne des communautés chrétiennes. L'exercice de l'autorité, loin d'être un instrument de domination, est appelé à être un moyen « qui ouvre à une forme de l'altérité : celle de chacun des fidèles. Il s'agit non d'une masse, ni d'une ethnie, mais du peuple de Dieu »²⁷⁸. Dans son article intitulé « Vers une déontologie du ministère ecclésial », Alphonse Borrás écrit également que « le premier devoir qui s'impose au titulaire d'une fonction ou d'une charge ecclésiale est le respect de tout individu en vertu de la dignité de la personne humaine et de l'égalité foncière des baptisés »²⁷⁹. Une telle remarque permet de reconnaître la place de chacun dans la mission de l'Église. Cela implique le respect de la dignité de l'autre, la prise en compte des différents charismes au sein de la communauté et une participation effective de tous, en vertu de l'égalité baptismale. Une telle vision favoriserait, selon Gilles Routhier, « la conscience d'être une assemblée de frères vivant dans la communion »²⁸⁰.

En conclusion, le mystère de l'incarnation est une source fondamentale qui permet de repenser le leadership ecclésial. En s'incarnant, le Verbe de Dieu fait l'expérience de l'abaissement. Sa toute-puissance n'est pas domination, mais humilité, service et don de soi.

²⁷⁶ A. ROUET, « L'éthique du gouvernement ecclésiastique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 237, 2005, p. 9-28 (p. 16), DOI : 10.3917/retm.237.0009.

²⁷⁷ E. VELAZQUEZ, *Leadership, autorité et pouvoir à la lumière des modèles bibliques ecclésiologiques*, p. 1, en ligne : <https://didache.nazarene.org/index.php/gtc2013/bible/921-leader-authority-bible-velazquez-fr/file> (consulté le 09 mars 2026).

²⁷⁸ A. ROUET, « L'éthique du gouvernement ecclésiastique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 237, 2005, p. 9-28 (p. 15), DOI : 10.3917/retm.237.0009.

²⁷⁹ A. BORRAS, « Vers une déontologie du ministère ecclésial », dans *Nouvelle revue théologique*, n° 4, 1999, p. 573-593 (p. 580-581).

²⁸⁰ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église : entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 710.

Dans ce sens, l'incarnation nous offre un style de leadership différent de celui du monde. Elle inspire un nouveau style d'exercice de l'autorité. Cela nous amène à dire que la pertinence d'un leadership dépend de sa capacité à se mettre au service de la communauté. La notion de Dieu « en sortie » inspire la pratique pastorale, mais aussi l'exercice du leadership ecclésial, qui doit refuser toute autoréférence pour rejoindre les périphéries et s'exercer dans le respect de l'altérité de l'autre.

* *

Conclusion

La question principale qui constitue le fil conducteur de notre réflexion est la suivante : En quoi la notion de leadership apporte-t-elle un savoir-faire rénovateur à l'Église d'aujourd'hui ? L'analyse des ressources internes de l'Église nous a permis d'approfondir et d'enrichir notre compréhension du leadership ecclésial dans son rapport à la synodalité. Dans ce deuxième chapitre, nous avons abordé la question du leadership ecclésial et de la synodalité, en nous demandant dans quelle mesure ces deux notions pouvaient être articulées sur le plan théologique. Notre réflexion s'est articulée en trois temps. L'analyse du document de la Commission théologique internationale sur *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église* a constitué le premier moment de notre étude. Cette analyse nous a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle un leadership ecclésial qui ne prendrait pas en compte la dimension synodale de l'Église et les charismes des fidèles ne pourrait qu'engendrer du cléricalisme et des abus de pouvoir.

La synodalité, en tant que dimension constitutive de l'Église, est le déploiement de la réalité communionnelle de l'Église et implique la participation de tous les fidèles à la vie ecclésiale. Dans ce sens, le chemin synodal pourrait être une étape importante d'une « ecclésiogénèse »²⁸¹, c'est-à-dire d'une nouvelle manière de faire Église dans la société actuelle, car il nous permet de sortir de la logique « on a toujours fait ainsi »²⁸². C'est tout le sens de notre démarche, qui consiste à initier les paroisses, les diocèses et les congrégations religieuses catholiques à la synodalité. La synodalité peut être considérée comme une notion théologique en cours de constitution : l'Église catholique fait elle-même l'expérience de la synodalité et apprend de cette expérience. Dans cette logique, le leadership et la synodalité ne seraient donc pas incompatibles. Toutefois, il convient de noter que la synodalité est plus large

²⁸¹ C. THEOBALD, *Urgences pastorales du moment présent. Comprendre, partager, réformer*, Montrouge, Bayard, 2017, p. 429.

²⁸² FRANÇOIS, *Exhortation apostolique post-synodale Evangelii gaudium*, n° 33.

que le leadership. Elle ne se limite pas à la dimension organisationnelle, mais embrasse plusieurs dimensions de la vie ecclésiale. En d'autres termes, le leadership est un élément important du chemin synodal de l'Église. Il est au service de la communauté et de l'évangélisation, mais il ne dit pas tout de la synodalité. Il est appelé à se « déconcentrer » et à s'exercer de façon synodale. Ainsi, à la lumière de l'enseignement du concile Vatican II, nous avons analysé une telle approche dans le second moment de notre réflexion.

Le concile Vatican II a permis de prendre conscience du caractère synodal de l'Église, déjà présent dans la première communauté chrétienne. Ce deuxième moment de notre réflexion s'est focalisé sur la notion de participation. Elle doit être entendue non pas dans un sens démocratique, mais dans un sens théologique, car l'Église se définit par sa convocation à Dieu. En ce sens, elle n'est pas une démocratie, même si elle peut intégrer de nombreux éléments démocratiques. L'Église est bâtie sur la Parole de Dieu et la convocation. Elle est missionnaire ; dans ce sens, tous les fidèles sont des disciples missionnaires qui marchent ensemble. Dans ce contexte, le gouvernement pastoral ne peut négliger la nécessité de faire participer les laïcs au discernement collectif. Il est intéressant de noter que la participation active aux différents niveaux de la vie ecclésiale permet de mettre en valeur, dans une collaboration harmonieuse et respectueuse, les différents charismes que l'Esprit Saint donne au peuple de Dieu.

Notons cependant qu'une conception « bipolaire » de l'Église accompagnée d'un cléricalisme excessif, peut compromettre une telle participation des laïcs. Dans ce contexte, le droit canonique vient en appui à la théologie pour insister sur la pertinence des structures synodales qui permettent de rendre visible la dimension égalitaire du peuple de Dieu. Ainsi, sous l'angle de la « collaboration ministérielle », le leadership ecclésial ne concerne plus uniquement les clercs. L'exercice du pouvoir ne requiert pas nécessairement le sacrement de l'ordre. Dans ce sens, du point de vue canonique, le leadership ecclésial doit être compris non pas à partir de la notion de « *sacra potestas* » des clercs, mais à partir de la notion d'« *ecclesia* », dont la visée est la « *cura animarum* ». Une telle approche permet d'honorer la dimension théologique du leadership ecclésial et de se prémunir contre l'idée que « [...] l'Église pourrait se piloter [...] de manière mondaine, à l'image d'une technostucture étatique ou d'une entreprise »²⁸³.

L'approche théologique du leadership en Église, troisième moment de notre réflexion, nous a permis de partir du mystère de l'incarnation de Jésus comme réalité fondamentale pour penser le leadership ecclésial. La notion théologique de kénose nous a permis de comprendre

²⁸³ E. BESSON, « La synodalité dans la gouvernance de l'Église : approche canonique », p. 90.

que la toute-puissance de Dieu ne se manifeste pas par la domination, mais par le service. Il est important de souligner que cette toute-puissance n'écrase pas et n'invisibilise pas l'autre, mais laisse place à son altérité. Il s'agit d'une toute-puissance qui révèle l'alliance que Dieu scelle avec l'humanité. Cette sortie de Dieu est une source d'inspiration pour le leadership ecclésial, appelé à se « déconcentrer » et à s'exercer de manière synodale afin de permettre aux fidèles de devenir des sujets actifs de la vie et de la mission de l'Église. Cette vision nous permet d'aborder le troisième et dernier chapitre de notre travail de recherche, qui consiste à mettre en dialogue les ressources sociétales et ecclésiales pour tenter d'élaborer une forme d'exercice du leadership ecclésial qui favoriserait la synodalité au sein des diocèses, des paroisses et des congrégations religieuses catholiques.

CHAPITRE 3 : POUR UNE NOUVELLE FORME DE LEADERSHIP ECCLÉSIAL : ARTICULATION DES RESSOURCES SOCIÉTALES ET ECCLÉSIALES

Les deux premiers chapitres analysaient respectivement les ressources sociétales et internes à l'Église en matière de leadership. Dans ce troisième chapitre, nous verrons dans quelle mesure les modèles sociétaux présentés dans le premier chapitre sont transférables (ou non) à l'Église afin de réfléchir à une nouvelle forme de leadership ecclésial.

L'Église peut s'inspirer de certains aspects du leadership dans les organisations pour enrichir son propre leadership. Elle devra toutefois prendre une certaine distance critique par rapport aux modèles managériaux des organisations afin de préserver « l'originalité de l'Église ». À propos de cette prise de distance, Luc Forestier écrit :

« Le danger de confondre réalités ecclésiales et approches économiques en termes de croissance rejoint le risque d'associer Église et démocratie. L'Église est alors réduite à une réalité humaine, oubliant qu'elle appartient au « mystère », c'est-à-dire au dessein de Dieu. Contre ces tentations, il s'agit d'approfondir l'originalité de l'Église. »²⁸⁴.

Un tel appel de Forestier permet d'éviter de transposer trop rapidement des modèles sociétaux dans l'Église sans les adapter.

Au vu de ce qui précède, nous pouvons envisager un dialogue entre les ressources sociétales et les ressources internes à l'Église. Concrètement, dans le cadre de notre travail, il s'agit de montrer la possibilité d'un échange de ressources entre l'Église et le monde. Pour le démontrer, la constitution pastorale *Gaudium et spes* nous sera d'une grande utilité. Elle met l'accent sur le dialogue entre l'Église et le monde, car les joies et les souffrances des êtres humains font également partie des préoccupations de l'Église. Elle permet de mettre en dialogue les théories des sciences managériales et la théologie afin de dégager des ressources susceptibles de contribuer à la transformation du leadership ecclésial.

Notre démarche se fera en trois temps : nous montrerons d'abord la relation qui existe entre l'Église et le monde. Nous verrons ensuite si le dialogue entre ces deux réalités peut aider à un échange mutuel de ressources. Une telle réflexion nous permettra de répondre à notre question de recherche : en quoi la notion de leadership apporte un savoir-faire rénovateur à l'Église d'aujourd'hui ? Nous proposerons enfin quelques perspectives pastorales permettant de mettre en œuvre une nouvelle forme de leadership pastoral susceptible d'aider à vivre la

²⁸⁴ L. FORESTIER, « *Ecclesia peregrinans* », dans *Lumen Vitae*, p. 381.

synodalité de manière effective au sein des communautés paroissiales, diocésaines et religieuses. Notre objectif dans cette dernière partie n'est pas de fournir des recettes, mais plutôt d'encourager une réflexion permettant d'avancer dans la transformation du leadership ecclésial.

3.1 *Gaudium et spes* : une Église ouverte au monde et en dialogue avec le monde

La constitution pastorale *Gaudium et spes* est le dernier texte du concile Vatican II, et la quatrième grande constitution du Concile. Elle concerne la dimension *ad extra*, c'est-à-dire une Église tournée vers le monde. Le théologien lovaniste Philippe Delhay parle de « théologie des réalités terrestres »²⁸⁵ pour décrire son contenu. Elle permet d'avoir une vision positive du monde et de dépasser la vision dualiste Église-monde au profit d'une approche plus dialogique entre Église et monde. Cette constitution ne s'adresse pas seulement aux catholiques, mais à l'ensemble de l'humanité. À ce propos, le théologien Régis Moreau estime que, par cette constitution, les pères conciliaires souhaitent adresser un « message au monde, destiné à tous les hommes de bonne volonté [...] afin de favoriser le dialogue entre l'Église et la société »²⁸⁶.

L'originalité de cette constitution est qu'elle reflète les réalités des principaux problèmes du monde, qu'ils soient économiques, politiques ou culturels. Elle témoigne d'une ouverture et d'une volonté de dialoguer avec le monde. Cette capacité de l'Église à entrer en dialogue avec le monde, s'inscrit, d'une part, dans la solidarité de l'Église qui partage les joies et les peines des femmes et des hommes du monde moderne. D'autre part, elle s'inscrit dans la révélation divine.

Par le mystère de l'incarnation, Dieu entre en dialogue avec les hommes. Dans son encyclique *Ecclesiam suam* (qui précède d'un an *Gaudium et spes*), Paul VI souligne cette initiative divine : « l'origine transcendante du dialogue se trouve dans l'intention même de Dieu »²⁸⁷. Le Concile souligne cette perspective théologique au § 2 du numéro 32 de GS : « car le Verbe incarné en personne a voulu entrer dans le jeu de cette solidarité »²⁸⁸. Un tel dialogue est pertinent dans le cadre de notre réflexion. Il pourrait même revêtir une dimension synodale si l'on le lit dans le contexte actuel. C'est en effet ce que l'on découvre dans le discours du pape François à l'occasion du 50^e anniversaire de l'institution du synode des évêques. François écrit :

²⁸⁵ P. DELHAYE, *Le dialogue de l'Église et du monde d'après Gaudium et spes* (Réponses chrétiennes), Gembloux-Paris, Duculot- Lethielleux, 1967, p. 8.

²⁸⁶ R. MOREAU, *Guide de lecture des textes du concile Vatican II. Gaudium et spes*, Perpignan, Artège, 2012, p. 5.

²⁸⁷ PAUL VI, *Ecclesiam suam*, n° 72, en ligne : https://www.vatican.va/content/paul-vi/fr/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_06081964_ecclesiam.html (consulté le 23 avril 2026).

²⁸⁸ *Gaudium et spes*, n° 32, § 2.

« Notre regard s'élargit aussi à l'humanité. Une Église synodale est comme un étendard levé parmi les nations (cf. Is 11, 12) d'une façon qui même en invoquant la participation, la solidarité et la transparence dans l'administration des affaires publiques remet souvent le destin de populations entières entre les mains avides de groupes restreints de pouvoir. Comme l'Église qui marche au milieu des hommes, participe aux tourments de l'histoire, cultivons le rêve que la redécouverte de la dignité inviolable des peuples et de la fonction du service de l'autorité puissent aider aussi la société civile à se construire dans la justice et dans la fraternité, générant un monde plus beau et plus digne de l'homme pour les générations qui viendront après nous »²⁸⁹.

Notre préoccupation est la suivante : sur quoi porte ce dialogue ?

3.1.1 L'Église et le monde au service de la dignité humaine

La constitution pastorale *Gaudium et spes* tente de construire une anthropologie chrétienne autour de laquelle l'Église et le monde moderne pourraient se rencontrer. Elle développe un christianisme centré sur l'être humain dans toutes ses dimensions. Au numéro 40, § 1, nous pouvons lire :

« Tout ce que nous avons dit sur la dignité de la personne humaine, sur la communauté des hommes, sur le sens profond de l'activité humaine, constitue le fondement du rapport qui existe entre l'Église et le monde, et la base de leur dialogue mutuel »²⁹⁰.

Au regard de ce numéro, il ressort que l'être humain est au cœur du dialogue entre l'Église et le monde. Dans ce sens, il pourrait être considéré comme une valeur universelle, le « capital commun des croyants et des non-croyants »²⁹¹. Il est placé au centre de la réflexion des pères conciliaires, comme nous pouvons le lire au numéro 3, § 1 : « C'est donc l'homme, l'homme considéré dans son unité et sa totalité, l'homme corps et âme, cœur et conscience, pensée et volonté, qui constituera l'axe de tout notre exposé »²⁹².

L'Église présente une double appartenance. Elle est à la fois « assemblée visible et communauté spirituelle ». Elle est donc une réalité incarnée : les croyants ne vivent pas en dehors du monde, mais dans le monde. Dans ce sens, les chrétiens ne doivent pas seulement se considérer comme des citoyens de la « cité céleste », mais également comme des citoyens de la « cité terrestre », et agir de manière responsable. À ce propos Edward Schillebeeckx estime que « la communauté des croyants doit agir comme un ferment de vie »²⁹³. Dans cette optique, l'Église pourrait avoir pour mission de renouveler le monde dans le Christ et de l'aider à vivre

²⁸⁹ FRANÇOIS, *Commémoration du 50^e anniversaire de l'institution du synode des évêques*.

²⁹⁰ *Gaudium et spes*, n° 40, § 1.

²⁹¹ M.-D. CHENU, « Les signes des temps », dans Karl RAHNER, Henri De RIEDMATTEN, Marie-Dominique CHENU, Edward SCHILLEBEECKX (éds), *Gaudium et spes. L'Église dans le monde de ce temps*, Paris, Mame, 1967, p. 97-116 (p. 116).

²⁹² *Gaudium et spes*, n° 3, § 1.

²⁹³ E. SCHILLEBEECKX, « Foi chrétienne et attente humaine », dans Karl RAHNER, Henri De RIEDMATTEN, Marie-Dominique CHENU, Edward SCHILLEBEECKX (éds), *Gaudium et spes. L'Église dans le monde de ce temps*, Paris, Mame, 1967, p. 117-151 (p. 136).

la fraternité. Les pères conciliaires rappellent avec force la catégorie biblique de l'homme créé à l'image de Dieu. À ce sujet, le théologien Pierre Eyt (par la suite archevêque de Bordeaux et cardinal) écrit : « la dignité de la personne humaine se fonde dans la création de l'homme à l'image de Dieu »²⁹⁴. L'Église ne s'oppose pas au monde, mais collabore avec lui pour promouvoir la dignité humaine et « humaniser la famille des hommes et son histoire »²⁹⁵. Le paragraphe 1 du numéro 27 de la constitution pastorale déclare :

« [...] le concile insiste sur le respect de l'homme : que chacun considère son prochain, sans aucune exception, comme un autre lui-même, tienne compte avant tout de son existence et des moyens qui lui sont nécessaires pour vivre dignement [...] »²⁹⁶.

Une telle vision anthropologique, synodale et humanisante a été au cœur de nos deux premiers chapitres. Dans le premier chapitre, la théorie du management humain de Laurent Taskin invite à passer de la déshumanisation à l'humanisation de la personne humaine au sein des organisations. Dans le deuxième chapitre, la vision humanisante consiste à articuler théologiquement le leadership et la synodalité. Il s'agit de promouvoir une forme de leadership qui refuserait toute dérive autoritaire, qui prendrait en compte la dignité baptismale et favoriserait la coresponsabilité, appelant ainsi au respect des différents charismes au sein du peuple de Dieu.

Après avoir souligné le point commun qui nourrit le dialogue entre l'Église et le monde, il nous semble important de souligner la spécificité de chaque partie prenante, qui enrichit cet échange mutuel. Notre interrogation est donc la suivante : Qu'est-ce que l'Église propose « d'autre » dans le dialogue avec l'homme et la société ? Et quelle aide le monde apporte-t-il à l'Église ?

3.1.2 L'Église aide l'individu à découvrir le sens profond de sa vie

Dans son dialogue avec l'homme, l'Église « ne se borne pas à faire siennes les constatations des hommes ou à leur fournir un écho de leurs interrogations. Le message évangélique exprime sa différence absolue d'avec les autres propositions humaines, à plusieurs niveaux »²⁹⁷, écrit Eyt. Le numéro 41, § 2 nous permet de découvrir l'aide que l'Église entend offrir à l'individu : « Aucune loi humaine ne peut assurer la dignité personnelle et la liberté de l'homme comme le fait l'Évangile du Christ, confié à l'Église »²⁹⁸.

²⁹⁴ P. EYT, *L'avenir de l'homme. La constitution pastorale Gaudium et spes*, Paris, Desclée, 1986, p. 48.

²⁹⁵ *Ibid.*, p. 171.

²⁹⁶ *Gaudium et spes*, n° 27, § 1.

²⁹⁷ P. EYT, *L'avenir de l'homme. La constitution pastorale Gaudium et spes*, p. 48.

²⁹⁸ *Gaudium et spes*, n° 41, § 2.

La spécificité de l'aide que l'Église entend proposer à l'individu est que les réponses apportées aux préoccupations humaines ne viennent pas d'elle, mais de l'Évangile du Christ. Il s'agit de la capacité de l'Église à témoigner de la dignité et de la liberté de la personne humaine qui se réalisent dans une relation avec le Christ, « homme parfait ». La constitution affirme en effet que :

« Or Dieu seul, qui a créé l'homme à son image et l'a racheté du péché, peut répondre à ces questions en plénitude. Il le fait par la révélation dans son Fils, qui s'est fait homme. Quiconque suit le Christ, homme parfait, devient lui-même plus homme »²⁹⁹.

Pour parler de la personne humaine, l'Église ne se contente pas que de la raison, mais se réfère également à l'Évangile qui permet de découvrir le sens profond de la vie humaine. C'est ce qui pousse Delhaye à affirmer que : « Même lorsque l'Église s'adresse aux païens, elle doit rendre témoignage à sa foi »³⁰⁰. Dans ce sens, la crédibilité de l'aide que l'Église entend offrir à l'individu dépend en grande partie de sa fidélité à l'Évangile, qui lui permet d'aider l'individu à découvrir le sens de sa vie. C'est ce qui pousse les pères conciliaires à affirmer que :

« L'Église, pour sa part, qui a reçu la mission de manifester le mystère de Dieu, de ce Dieu qui est la fin ultime de l'homme, révèle en même temps à l'homme le sens de sa propre existence, c'est-à-dire sa vérité essentielle. L'Église sait parfaitement que Dieu seul, dont elle est la servante, répond aux plus profonds désirs du cœur humain que jamais ne rassasient pleinement les nourritures terrestres »³⁰¹.

Une telle précision témoigne à la fois de l'aide que l'Église entend offrir et de sa spécificité dans le dialogue avec le monde. Cela rejoint ce que nous avons dit dans notre deuxième chapitre au sujet de la dimension théologique du leadership ecclésial, qui permet à l'Église de prendre en compte la « *cura animarum* ». Cela permet de ne pas percevoir le leadership ecclésial uniquement sous l'angle organisationnel, mais également sous un angle théologique, puisqu'il est aussi au service de la mission, donc de l'évangélisation, et ne se limite pas à une recherche de performance et de profit. Dans ce sens, ceux qui exercent le leadership dans l'Église sont appelés à aider les personnes à prendre conscience du sens profond de leur vie, afin d'éviter la tentation d'une « fausse autonomie » et de se prendre pour un absolu.

Notons toutefois que nous ne pouvons pas parler de l'individu sans prendre en compte son contexte social, culturel, politique. Il fait partie d'une société. D'où la nécessité de s'interroger sur l'aide que l'Église apporte au monde.

²⁹⁹ *Gaudium et spes*, n° 41, § 1.

³⁰⁰ P. DELHAYE, *Le dialogue de l'Église et du monde d'après Gaudium et spes*, p. 42.

³⁰¹ *Gaudium et spes*, n° 41, § 1.

3.1.3 L'Église : vecteur d'unité pour la famille humaine

Aborder la question de l'aide que l'Église entend offrir au monde ne revient pas à opérer une « sécularisation ou [...] une laïcisation de la conception et du rôle de l'Église »³⁰². Le numéro 42, § 1, explique cette aide en ces termes : « L'union de la famille humaine trouve une grande vigueur et son achèvement dans l'unité de la famille des fils de Dieu, fondée dans le Christ »³⁰³. Il ne s'agit donc pas d'une mission politique ou économique, mais religieuse, avec des incidences sur les réalités du monde. Eyt nous fait remarquer que ce numéro de la constitution fait référence à *Lumen gentium*, 9, dans lequel l'Église est décrite par rapport à l'humanité comme un « petit troupeau » qui joue le rôle d'un vecteur d'unité pour l'humanité entière.

« C'est pourquoi ce peuple messianique, bien qu'il ne comprenne pas encore effectivement l'universalité des hommes et qu'il garde souvent les apparences d'un petit troupeau, constitue cependant pour tout l'ensemble du genre humain le germe le plus sûr d'unité, d'espérance et de salut »³⁰⁴.

L'unité de la famille des enfants de Dieu pourrait contribuer à l'unité de la famille humaine. Dans cette optique, promouvoir l'unité au sein de la société civile s'inscrit dans la continuité de la mission de l'Église. Cela permet, pour reprendre les mots de Delhaye, de construire des « sociétés harmonieuses ». La constitution présente des aspects de la vie de l'Église qui, d'une part établissent un rapport avec le monde et, d'autre part, constituent une spécificité de l'Église capable d'influencer le monde. Un fait notable est que la volonté de construire des « sociétés harmonieuses » ne place pas l'Église dans une posture de domination, puisque, au § 3, du numéro 42, la constitution note que :

« L'Église reconnaît aussi tout ce qui est bon dans le dynamisme social d'aujourd'hui, en particulier le mouvement vers l'unité, les progrès d'une saine socialisation et de la solidarité au plan civique et économique »³⁰⁵.

Ce paragraphe démontre la capacité de l'Église à entrer en dialogue avec le monde et à reconnaître les ressources sociétales qui sont en harmonie avec le message évangélique. Deux autres aspects susceptibles d'influencer le monde sont la foi et la charité sur lesquelles l'Église fonde son unité. Delhaye estime que « l'agapè divine doit triompher de l'égoïsme comme du désir de se venger. Elle peut donc servir d'exemple et par ailleurs mettre ces mêmes forces au service de l'unité sur le plan humain »³⁰⁶.

³⁰² P. DELHAYE, *Le dialogue de l'Église et du monde d'après Gaudium et spes*, p. 149.

³⁰³ *Gaudium et spes*, n° 42, § 1.

³⁰⁴ *Lumen gentium*, n° 9.

³⁰⁵ *Gaudium et spes*, n° 42, § 3.

³⁰⁶ P. DELHAYE, *Le dialogue de l'Église et du monde d'après Gaudium et spes*, p. 149.

Une telle aide de l'Église au monde nous semble pertinente dans notre troisième chapitre, pour mettre en dialogue les ressources externes développées dans le premier chapitre et les ressources internes à l'Église présentées dans le deuxième chapitre. Notre objectif à ce niveau est de nous interroger sur la contribution de la synodalité aux organisations humaines et à la société civile.

Dans les sociétés actuelles, les institutions sont menacées par la tentation de la captation du pouvoir par un petit groupe. Il existe une sorte de tension entre l'idéal démocratique (participation, solidarité, transparence) et la réalité vécue. Face à cette réalité sociétale se présente le principe ecclésial de la synodalité. La question est de savoir : le chemin synodal tel qu'il est vécu dans l'Église peut-il aider à la gestion des organisations ? Il convient de souligner l'importance du verbe « aider » dans l'échange mutuel entre Église et monde, tel que le souligne GS. Au sujet du verbe « aider », Luc Forestier écrit :

« Mais c'est le verbe aider que le pape François choisit pour articuler la recherche de justice et de fraternité avec la pratique de la synodalité. Les processus synodaux dans l'Église ont bien notre monde comme horizon. Ils ne peuvent jamais remplacer les institutions sociales et politiques de nos sociétés, mais ils peuvent aider nos frères et sœurs humains à trouver des ressources nouvelles pour faire face aux défis contemporains »³⁰⁷.

Le verbe « aider » permet d'éviter deux pièges : l'isolement de l'Église et sa domination sur le monde. La vie de l'Église se déroule dans le monde. Il faudrait éviter la tentation de laisser croire que les actions de l'Église ne la concernent qu'elle-même. De plus, il existe un lien entre la manière dont les personnes vivent en société et la manière dont l'Église vit des processus synodaux. Il est également important d'éviter la prétention de croire que l'Église est un modèle parfait et que sa manière de fonctionner ne peut qu'exercer une forme de domination sur le monde.

La synodalité implique une interaction avec les autres réalités sociales, politiques et économiques d'un territoire donné. La synodalité en tant que principe ecclésial peut être un atout pour le leadership des organisations et leur gestion. Elle peut aider à améliorer la gouvernance en encourageant un dynamisme plus inclusif et participatif, et en favorisant la coresponsabilité.

Nous pouvons également souligner la réciprocité de la relation d'échange entre Église et monde. En effet, comme le soulignent les essayistes Georges Bihin et Philippe Van Vlaendenren, « L'Église est au service des hommes et du monde pour les aider à grandir. Elle ne peut pas se désintéresser des valeurs positives vécues par ce monde où Dieu est présent et

³⁰⁷ L. FORESTIER, « Comment gouverner ? Ressources et limites de la théologie de l'épiscopat », p. 54.

agit »³⁰⁸. L'Église est-elle ouverte à l'aide du monde ? L'enjeu d'une telle interrogation dans le cadre de notre réflexion est de savoir si les ressources externes, que nous avons présentées dans le premier chapitre, sont transférables (ou non) à l'Église. Nous nous inspirerons du numéro 44 de GS, qui traite de l'aide que l'Église reçoit du monde.

3.1.4 Vers une articulation entre parole de Dieu et culture : l'apport du monde à l'Église

Eyt fait remarquer que « l'Église est bien consciente d'avoir beaucoup à recevoir de son attention au monde et au dialogue qu'elle engage avec l'humanité dans son ensemble »³⁰⁹. Le concile Vatican II a été l'occasion d'un renouveau pastoral et spirituel. Il a permis de comprendre que l'Église n'existe pas pour elle-même ; elle est appelée à s'ouvrir au monde et à dialoguer avec la société dans laquelle elle évolue. Le numéro 44, § 2 de GS précise les ressources qui constituent la spécificité de l'aide que le monde entend offrir à l'Église.

« 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'Église. En effet, dès les débuts de son histoire, elle a appris à exprimer le message du Christ en se servant des concepts et des langues des divers peuples et, de plus, elle s'est efforcée de le mettre en valeur par la sagesse des philosophes : ceci afin d'adapter l'Évangile, dans les limites convenables, et la compréhension de tous et aux exigences des sages [...] l'Église surtout de nos jours où les choses vont si vite et où les façons de penser sont extrêmement variées, a particulièrement besoin de l'apport de ceux qui vivent dans le monde, et en épousent les formes mentales, qu'il s'agisse des croyants ou des incroyants »³¹⁰.

Ce paragraphe souligne la contribution des civilisations anciennes et du monde d'aujourd'hui à la mission de l'Église. La constitution présente plusieurs éléments positifs du monde, comme le progrès des sciences, les richesses des cultures et des langues, qui favorisent la connaissance de l'être humain et une meilleure adaptation du message évangélique. L'Évangile est alors appelé à s'incarner dans les cultures et les structures de la société.

L'Église a pu tirer profit de ses contacts avec le monde profane. Le contact avec le monde actuel, dans toute sa diversité (progrès sociaux, techniques, etc), lui permet également de tirer un grand profit. La diversité des cultures et des langages du monde actuel permet à l'Église de rendre son message audible et d'améliorer certains aspects de sa mission. Elle peut notamment s'inspirer des avancées de la réflexion sur le leadership au sein des organisations pour améliorer sa propre pratique du leadership.

³⁰⁸ G. BIHIN, P. VAN VLAENDEREN (éds), *Gouverner l'Église autrement ? Pour une Église-communion*, Bruxelles, EVO, 1998, p. 34.

³⁰⁹ P. EYT, *L'avenir de l'homme. La constitution pastorale Gaudium et spes*, p. 47.

³¹⁰ *Gaudium et spes*, n° 44, § 2.

En effet, certains modèles de gestion des organisations peuvent aider l'Église à développer une forme de leadership conforme à la synodalité. À ce sujet, Forestier estime que :

« [...] dans nos Églises qui doivent faire des choix, la rationalisation des fonctionnements et la valorisation des talents de tous les acteurs impliqués, femmes et hommes, constituent un atout majeur. De ce point de vue, sans être naïf sur certains présupposés économiques et anthropologiques, l'appui des ressources managériales peut être précieux »³¹¹.

Les ressources sociétales disposent d'outils permettant d'améliorer le leadership ecclésial, afin qu'il soit en phase avec le cheminement synodal dans lequel l'Église s'est engagée. La pratique synodale offre en effet une nouvelle image de l'Église, pour reprendre les mots du sociologue Jean-Marie Donegani, « [...] qui n'est pas réduite à la vision d'une institution seulement hiérarchique [...] Mais [...] l'image d'une collectivité ouverte et en partie en prise avec les principes démocratiques qui règnent dans la société »³¹². Cependant, cela soulève la question de la forme de leadership dont l'Église pourrait avoir besoin pour incarner cette image de synodalité en tant que « collectivité ouverte ». Le dialogue avec le monde permet alors à l'Église de bénéficier des ressources sociétales qui peuvent enrichir ses pratiques missionnaires et l'exercice de son leadership.

Il est toutefois particulièrement intéressant de se poser la question de la prise de distance de l'Église par rapport au monde. Dans l'aide qu'elle reçoit du monde, l'Église est appelée à faire preuve de discernement. Le dialogue avec le monde managérial ne doit pas se traduire par une transposition naïve et rapide des ressources externes. À ce sujet, Routhier s'interroge : « Ne fait-elle [Église] qu'adopter, sans les convertir, les méthodes et les modes de gestion de la société civile ? [...] Si c'était le cas, l'Église aurait refoulé sa dimension eschatologique constitutive : annoncer un monde nouveau »³¹³.

À la suite de Routhier, nous estimons que l'Église doit préserver son « originalité » et éviter le piège d'une sécularisation de son leadership ou de son gouvernement. Il est donc important d'adapter les ressources sociétales afin de les rendre transférables à la réalité ecclésiale. À ce propos, Routhier écrit : « Ce n'est toutefois que dans l'équilibre entre l'emprunt d'éléments extérieurs et la fidélité à l'Évangile du salut, qui révèle des relations d'un type particulier, qu'une synthèse fructueuse peut se construire »³¹⁴. Le même auteur ajoute :

³¹¹ L. FORESTIER, « *Ecclesia peregrinans* », p. 385.

³¹² J.-M. DONEGANI, « Représentation et incarnation. Approche politico-théologique de la synodalité en occident », dans *Recherches de sciences religieuses*, t. 107, n° 2, 2019, p. 225-244 (p. 226), DOI : 10.3917/rsr.192.0225.

³¹³ G. ROUTHIER, *Les pouvoirs dans l'Église. Étude du gouvernement d'une Église locale : l'Église de Québec*, p. 484.

³¹⁴ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église : entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 711.

« Il ne s'agit pas de rendre l'Église conforme à la culture de son lieu. Au contraire, si elle veut demeurer sacrement du salut, elle doit présenter toujours un caractère eschatologique, marquer sa rupture par rapport au monde qui passe. Toutefois, elle ne peut jamais renoncer à s'inscrire dans une société particulière »³¹⁵.

L'Église est donc appelée à assumer la réalité du monde moderne, tout en prenant ses distances pour éviter une transposition rapide et sans esprit critique.

En conclusion, la personne humaine constitue une réalité importante sur laquelle l'Église et le monde peuvent se rencontrer et dialoguer. *Gaudium et spes* propose une nouveauté dans le contenu et le style de l'Église dans le monde. Il s'agit d'un dépassement de la conception dualiste au profit d'une « compénétration » des deux cités, motivée par le souci de l'être humain. Dans ce dialogue, le monde n'est pas stigmatisé. Ses valeurs, sous leurs aspects positifs, sont mises en exergue par la constitution, comme ce dont l'accomplissement se prête à l'esprit de l'Évangile. C'est dans ce sens que nous avons souligné l'importance pour l'Église de s'inspirer des théories du management telles qu'elles sont vécues au sein des organisations, afin d'améliorer une forme de leadership ecclésial. Mais la question reste posée : Quelle est la forme de leadership qui peut apporter un savoir-faire rénovateur à l'Église ? L'Église est-elle prête à intégrer quelques ressources du monde des organisations dans sa forme de leadership ? La suite de notre réflexion tentera de répondre à ces questions.

3.2 Complémentarité des ressources sociétales et ecclésiales

« Le dialogue présuppose des partenaires qui ont chacun son identité mais qui ne comprennent pas l'identité comme une monade refermée sur elle-même et close, mais comme une identité ouverte qui se réalise par la voie du dialogue et de l'échange »³¹⁶.

Comme nous l'avons souligné précédemment, la réalité dialogique démontre une certaine complémentarité des ressources entre l'Église et le monde. La spécificité de chacune de ces parties permet d'enrichir l'action de l'autre. Ainsi, le dialogue entre l'Église et le monde ne consiste pas, pour reprendre les mots du théologien allemand Walter Kasper, en une « conversation qui n'engage à rien, voire [...] un simple bavardage »³¹⁷.

Dans cette complémentarité, Kasper souligne l'importance de l'identité de chaque partenaire, qui constitue un atout majeur dans l'échange de ressources entre l'Église et le monde. Cependant, malgré la richesse de cet échange, il est crucial de noter des résistances à l'accueil de ressources externes qui pourraient enrichir la vie de l'Église.

³¹⁵ G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, p. 302.

³¹⁶ W. KASPER, *L'Église catholique. Son être, sa réalisation, sa mission* (Cogitatio Fidei, 293), Paris, Cerf, 2014, p. 455.

³¹⁷ *Ibid.*, p. 421.

3.2.1 Les ressources externes à l'épreuve de la réception : des résistances au dialogue entre l'Eglise et le monde

Le concile Vatican II a encouragé l'Eglise à entrer en dialogue avec le monde. Cependant, cette ouverture suscite des résistances. Selon Kasper, « les dialogues que l'Eglise catholique a engagés après le concile Vatican II ne sont donc pas une trahison de la vérité, mais au contraire une expression de la nature la plus profonde de l'Eglise »³¹⁸. L'auteur souligne ainsi la nature dialogique de l'Eglise. Albert Rouet, pour sa part, tire l'attention de l'Eglise en écrivant :

« Ce n'est pas parce que, fondée par le Verbe incarné, l'Eglise vient d'une source sainte, qu'elle n'a pas à vivre elle-même les exigences de conduite raisonnable. Le monde des hommes lui apporte également des exigences dont elle se fait un devoir de les accueillir »³¹⁹.

Rouet encourage une sorte de « reconnaissance mutuelle », un dialogue qui permettrait à l'Eglise de gouverner autrement.

La sécularisation des sociétés a poussé certains catholiques à adopter une posture de repli, considérant l'Eglise et le monde comme deux réalités distinctes qui ne sauraient entrer en dialogue. L'abbé Georges de Nantes, fondateur de la Ligue de la contre-réforme catholique, soutenait « qu'un concile assemblé pour réconcilier l'Eglise avec le Monde moderne, cela paraît une contradiction dans les termes [...] les pères conciliaires avaient trahi leur mission et qu'ils étaient tombés dans le modernisme »³²⁰. Cette approche consiste à considérer l'Eglise comme une entité qui se referme sur elle-même et ne peut pas s'ouvrir au monde. Les catholiques qui soutiennent cette position dénoncent « pêle-mêle toutes les idéologies de la modernité : positivisme, libéralisme, marxisme, existentialisme, laïcisme. Bien intégrés dans l'institution, ils sont d'ardents défenseurs d'une orthodoxie figée »³²¹.

De plus, une vision de l'Eglise, qui insiste sur sa sacralisation, a également été l'une des causes de ces résistances. Face à une telle vision, Rouet invite à faire la différence entre « le sacré et le saint ». Il constate que certains catholiques « au lieu de s'inspirer de l'Evangile, puisent dans le vieux fond du sacré, anonyme, vaguement fascinant et puissant »³²². Une sacralisation exagérée désincarne l'Eglise et a des conséquences sur la conception du

³¹⁸ *Ibid.*, p. 422.

³¹⁹ A. ROUET, « L'éthique du gouvernement ecclésiastique », p. 12.

³²⁰ P. ROY-LYSENCOURT, « La première réception du concile Vatican II par les catholiques traditionalistes (1965-1969) », dans *Archives de sciences sociales des religions*, n° 175, 2016, p. 319-339 (p. 332), DOI : 10.4000/assr.28041.

³²¹ É. FOUILLOUX, F. GUGELOT, « Vatican II, un concile pour le monde ? », dans *Archives de sciences sociales des religions*, n° 175, 2016, p. 223-230 (p. 226), DOI : 10.4000/assr.27993.

³²² A. ROUET, « L'éthique du gouvernement ecclésiastique », p. 17.

gouvernement ecclésial. Il est tentant de spiritualiser le gouvernement de l'Église et de considérer les paroles et les décisions humaines comme une « parole d'Évangile ».

Toutefois nous pouvons constater qu'à côté de ces résistances dont certaines ont été l'occasion de constitution de groupes radicaux traditionnalistes, d'autres catholiques acceptent l'aide que le monde entend offrir à l'Église. Ils estiment que « [...] tout apport visant à construire un homme plus libre, plus solidaire et plus heureux, collabore à l'avènement du Royaume de Dieu dans notre monde »³²³. Une telle approche permet à l'Église de prendre conscience de sa nature dialogique, de ses limites, et de considérer l'ouverture au monde comme une opportunité de bénéficier de l'expertise que celui-ci lui offre dans plusieurs dimensions de la vie humaine. À ce propos Lorent écrit :

« Les qualités personnelles peuvent aider, mais elles restent souvent insuffisantes pour affronter les défis de notre temps et les aspects si complexes que contient une institution d'Église. Ce professionnalisme fait partie intégrante des exigences de notre mission au service de la Bonne Nouvelle. S'en dispenser risque de favoriser des dérives ou de se contenter d'incantations en rabâchant des principes inopérants »³²⁴.

Il est donc clair que l'ouverture au monde implique de recevoir et de donner. Dans le cadre de notre travail, cet échange nous permet de sortir d'une absolutisation du gouvernement ecclésial pour réfléchir à une forme de leadership incarné. C'est ce que nous avons développé dans le deuxième chapitre en articulant leadership et mystère de l'incarnation. En Jésus, la dimension divine entre en dialogue avec la dimension humaine. Le Dieu « en sortie » utilise le langage, les images et les proverbes de sa société pour rendre son message compréhensible. L'Église ne peut que suivre cette voie d'alliance entre le divin et l'humain. Cependant, nous nous interrogeons : Le dialogue au sein de l'Église peut-il influencer l'exercice de son leadership ? C'est ce que nous tenterons de découvrir dans les lignes qui suivent

3.2.2 Le dialogue, facteur essentiel d'une déconcentration dans le leadership ecclésial

Le dialogue est l'une des ressources essentielles de notre réflexion, qui nous permet d'imaginer une forme de leadership susceptible d'apporter un savoir-faire rénovateur à l'Église. Kasper nous aide à comprendre que le dialogue est différent d'une « controverse polémique ». Dans le dialogue, il ne s'agit pas de chercher à tout prix à avoir raison, mais d'adopter une « manière sérieuse de s'approcher ensemble de la vérité qui est toujours plus grande, mais aussi de laisser persister les différences et de respecter l'autre dans son altérité »³²⁵. Dans la

³²³ A. LORENT, *Management et structures d'Église. Vers un sens pastoral de la gestion* (Pédagogie pastorale, 11), Bruxelles-Yaoundé, Lumen vitae-UCAC, 2013, p. 84.

³²⁴ A. LORENT, *Management et structures d'Église. Vers un sens pastoral de la gestion*, p. 84.

³²⁵ W. KASPER, *L'Église catholique. Son être, sa réalisation, sa mission*, p. 421.

perspective d'une Église synodale, le dialogue est un enjeu majeur dans la relation entre le leader ecclésial et les membres de la communauté.

Dans sa théorie du management humain, Taskin invite à passer de la déshumanisation à l'humanisation, en tant que nouvelle approche « de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel ». Comme nous l'avons souligné dans notre premier chapitre, cette théorie consiste à placer la personne humaine au cœur de l'entreprise. Une telle approche permet de dépasser la gestion des ressources humaines, qui se concentre principalement sur les aspects objectivables. Pour y parvenir, il faudrait créer des espaces de dialogue au sein des organisations afin de permettre des échanges entre les individus et de dépasser l'entre soi. Ces espaces favorisent le travail d'ensemble et permettent de faire communauté. Il s'agit de considérer le dialogue en entreprise comme un moment d'enrichissement mutuel, d'ouverture à l'autre et à ses propositions, afin de construire des processus de changement pour l'entreprise. Le dialogue permet d'améliorer la qualité des relations au sein de l'entreprise, de responsabiliser les collaborateurs et de partager les tâches, mais aussi d'appréhender les autres comme des partenaires capables de faire progresser les projets de l'entreprise.

Bien plus, cette question du dialogue a été abordée dans le deuxième chapitre de notre travail. Le document de la Commission théologique internationale intitulé *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, la notion de participation dans le sillage du concile Vatican II, ainsi que le concept de Dieu « en sortie » instaurant une alliance et un dialogue entre le divin et l'humain, nous ont permis d'aborder cette thématique du dialogue sous un angle théologique.

Il est essentiel de noter que la crédibilité d'un leadership ecclésial dépend de sa capacité à instaurer un dialogue sincère au sein de la communauté chrétienne et à se détourner des formes de leadership autoritaires. Cela nécessite un apprentissage et une ouverture, comme nous l'avons précisé. C'est la raison pour laquelle le décret sur le ministère et la vie des prêtres *Presbyterorum ordinis*, déclare au numéro 29 que : « les prêtres sont invités à se perfectionner en théologie et dans les sciences humaines pour pouvoir dialoguer efficacement avec leurs contemporains »³²⁶. Le dialogue authentique au sein de la communauté chrétienne invite la personne responsable de la pastorale à adopter une approche plus synodale permettant à tous les membres de la communauté d'être des acteurs actifs de l'évangélisation, car « c'est dans le dialogue que les idées se forment plus encore qu'elles se communiquent »³²⁷, écrit Delhay.

³²⁶ *Presbyterorum ordinis*, n° 29.

³²⁷ P. DELHAYE, *Le dialogue de l'Église et du monde d'après Gaudium et spes*, p. 46.

Le dialogue est donc un levier essentiel pour favoriser le vivre-ensemble, tant au sein des organisations qu'au sein de l'Église. Il nous semble important à ce stade de nous interroger sur l'influence positive du dialogue sur la pratique du leadership ecclésial. Pour mener à bien cette réflexion nous nous appuierons sur l'analyse enrichissante de Christoph Theobald sur « l'articulation entre autorité et dialogue »³²⁸.

En effet, dans la troisième partie de son ouvrage *Le courage de penser l'avenir : études œcuméniques de théologie fondamentale et ecclésiologique*, l'auteur s'interroge de « manière positive sur un exercice non cléricale de l'autorité »³²⁹. Il souligne que la vision cléricale de l'autorité rend difficile le vivre-ensemble et ne favorise pas le dialogue au sein de la communauté. La difficulté du dialogue au sein de communautés vient du fait qu'il met fin à la violence, l'égoïsme, à la domination. Certaines personnes sont en effet habituées à dominer, à défendre leurs intérêts personnels et à protéger leur statut ecclésial, et refusent de s'ouvrir à l'autre et de l'écouter.

L'auteur tient également à préciser que la finalité des dialogues ecclésiaux est de « parvenir à s'entendre »³³⁰. Il reconnaît toutefois que le dialogue est un « moyen à la fois nécessaire et fragile »³³¹. La prise en compte de cette fragilité nous évite une idéalisation naïve du dialogue, car celui-ci comporte des risques de manipulation et d'instrumentalisation de l'autre. L'entente comme finalité du dialogue reste donc un critère essentiel pour parvenir à vivre ensemble. Theobald souligne également les quatre caractéristiques du dialogue mises en avant par Paul VI dans son encyclique *Ecclesiam suam*, afin de favoriser le vivre-ensemble. Il s'agit de « la clarté (le dialogue suppose et exige qu'on se comprenne), la douceur, la confiance et la prudence pédagogique (qui tient compte des conditions psychologique et morales des partenaires) »³³².

Il est toutefois important de reconnaître que le vivre-ensemble ne va pas de soi. Voilà pourquoi le véritable dialogue nous invite à « sortir de soi », pour reprendre l'expression de Theobald. Il s'agit d'une « conversion radicale »³³³. Cette dimension spirituelle du dialogue invite les personnes à renoncer à la domination, à l'indifférence et à l'attitude consistant à imposer leurs intérêts. Une telle approche permettrait d'aboutir à l'entente qui est la finalité du

³²⁸ C. THEOBALD, *Le courage de penser l'avenir : études œcuméniques de théologie fondamentale et ecclésiologique* (Cogitatio fidei, 311), Paris, Cerf, 2021, p. 403.

³²⁹ *Ibid.*, p. 403-404.

³³⁰ *Ibid.*, p. 404.

³³¹ *Ibid.*, p. 405.

³³² *Ibid.*, p. 407.

³³³ *Ibid.*, p. 412.

dialogue. Cette entente est le fruit d'une écoute attentive de tous les participants et de toutes les composantes d'une communauté. C'est dans ce cadre que le pape François interpelle les consciences, dans le quatrième chapitre de son exhortation apostolique *Evangelii gaudium*, au sujet des personnes exclues du dialogue (EG, 238-257). Il stigmatise les facteurs qui compromettent le vivre-ensemble. Il les qualifie de « maladie » (EG, 202).

Cette interpellation de François est à entendre dans le cadre de notre travail, car certaines communautés catholiques sont menacées par l'exercice d'un leadership autoritaire et par le manque de prise en compte de la participation des fidèles au discernement collectif. Dans un tel contexte, l'instauration d'un véritable dialogue au sein de la communauté permettrait de redéfinir le leadership ecclésial. En effet, « [...] seule une entente, fondée sur le dialogue entre tous ou presque tous, puisse garantir une cohésion sociale »³³⁴, écrit Theobald. Une telle approche favoriserait les échanges réciproques, l'écoute et la confiance, et permettrait de passer d'une concentration excessive à une déconcentration.

L'enjeu d'un tel déplacement est une

« réforme réelle de la gouvernance ecclésiale. Cette révision a certes un sens spirituel ; c'est même son enjeu fondamental. Mais il doit aussi conduire vers une figure nouvelle du vivre-ensemble en Église que la formule une Église tout entière synodale tente de désigner »³³⁵.

Dans ce sens, la crédibilité du leadership ecclésial dépend de sa capacité à se déconcentrer pour favoriser la synodalité, en abandonnant toute autoréférentialité. Une telle vision constitue un nouveau pas dans la transformation du leadership ecclésial, sujet de notre étude. Il ne s'agit plus pour les clercs de concentrer tout le pouvoir entre leurs mains, de décider seuls et de donner des avis tranchants. Il s'agit d'encourager un dynamisme de participation qui favorise une déconcentration. L'écoute, la charité, la confiance, le partage de responsabilité ne suppriment nullement le principe hiérarchique au sein de la communauté.

Il est important de souligner qu'à partir d'une théologie de la déconcentration s'appuyant sur le dialogue, se dessine une nouvelle forme de leadership ecclésial qui pourrait favoriser la synodalité. Il s'agit, à travers le dialogue et les échanges mutuels, d'instaurer une véritable collaboration entre prêtres, laïcs et religieux. Une telle collaboration permet, par exemple, à un curé de paroisse de ne pas concentrer tout le pouvoir, mais de mettre en valeur les compétences d'autres membres de la communauté et de les responsabiliser pour les tâches bien spécifiques. Son rôle consisterait à « mettre en mouvement des idées et à mobiliser des forces déjà existantes »³³⁶. En somme, l'articulation entre dialogue et autorité permet à l'Église d'engager

³³⁴ *Ibid.*, p. 416.

³³⁵ *Ibid.*, p. 418.

³³⁶ *Ibid.*, p. 332.

une réforme de son leadership afin qu'elle donne « l'image d'une Église fraternelle et donc synodale ». S'inspirant de la théorie du management humain de Taskin, la reconnaissance de l'autre au sein des communautés catholiques serait un levier essentiel pour mener à bien cette réforme du leadership ecclésial.

3.2.3 Le leadership de reconnaissance : vers une nouvelle forme de leadership ecclésial

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la reconnaissance constitue la finalité première du management humain. Le leadership de reconnaissance permet d'établir un lien avec les théories du leadership présentées dans le premier chapitre, notamment le leadership transformationnel, le management humain de Taskin et le leadership bienveillant, ainsi qu'avec l'ecclésiologie développée dans le deuxième chapitre.

Dans le premier chapitre, nous avons vu que le leadership transformationnel est un modèle efficace pour les organisations, car il met l'accent sur la considération individuelle et la valorisation des collaborateurs. Le leader transformationnel encourage l'autonomie de ses collaborateurs afin qu'ils deviennent acteurs de la transformation de l'organisation et qu'ils endossent à leur tour un rôle de leader. Dans ce sens, la reconnaissance est une condition nécessaire à la transformation d'une organisation.

De plus, le management humain de Taskin, permet de sortir de la conception du travailleur comme d'une simple ressource. Selon Taskin, le management ne doit pas seulement viser la performance économique ou technique, mais aussi garantir la dignité de la personne. Cela implique de faire confiance à l'autre et de considérer le milieu du travail comme un espace de relations sociales, comme nous l'avons développé dans notre réflexion sur le leadership bienveillant. Dans ce contexte, la reconnaissance est la clé de l'humanisation de l'organisation. La personne n'est plus considérée comme une simple ressource, mais comme un être réflexif.

Dans le deuxième chapitre, nous avons montré que le concile Vatican II développe une ecclésiologie de communion. La constitution dogmatique *Lumen Gentium* permet de comprendre l'Église non seulement comme une institution hiérarchique, mais aussi comme une communion. Cela implique le respect de la dignité de chaque baptisé, la reconnaissance de l'égalité baptismale, ainsi que de la complémentarité des ministères et des charismes de tous.

Nous proposons donc ici de réfléchir à la reconnaissance non seulement comme une notion sociologique, mais aussi théologique. Nous voulons donc analyser son implication dans le leadership ecclésial en suivant ces deux directions. En effet, selon le philosophe et sociologue allemand Axel Honneth, la reconnaissance est « l'affirmation de qualités positives de sujets

humains ou de groupes. Elle est la condition intersubjective permettant de se réaliser de manière autonome »³³⁷. Honneth en déduit que « l'individu ne peut pas développer une identité personnelle sans reconnaissance, c'est-à-dire sans compréhension et légitimation par ses partenaires d'interaction »³³⁸.

Les individus se construisent leur propre identité et leur rapport à eux-mêmes à travers des rapports de reconnaissance. Le développement humain dépend de ces formes de reconnaissance mutuelle. À ce sujet Honneth écrit :

« [...] la formation de l'identité individuelle s'accomplit au rythme de l'intériorisation des réactions adéquates, socialement standardisées, à l'exigence de reconnaissance auxquelles le sujet est exposé : l'individu apprend à s'appréhender lui-même à la fois comme possédant une valeur propre et comme étant un membre particulier de la communauté sociale dans la mesure où il s'assure progressivement des capacités et des besoins spécifiques qui le constituent en tant que personne grâce aux réactions positives que ceux-ci rencontrent chez le partenaire généralisé de l'interaction »³³⁹.

Cette précision permet de comprendre l'importance de la reconnaissance dans la construction de l'identité d'une personne. La reconnaissance peut même aider les organisations à résorber la crise du sens, notamment en ce qui concerne l'appartenance à un collectif.

La disparition de la reconnaissance au sein d'une entreprise ou d'une organisation entraîne des attitudes de mépris et d'humiliation. L'humiliation sociale consiste à rendre ses partenaires invisibles, à dégrader leur travail ou à les considérer comme de simples ressources. Il est donc important de souligner la « connexion étroite entre reconnaissance et socialisation »³⁴⁰, car elle nous pousse à nous interroger sur la nature des relations entre les leaders et leurs collaborateurs.

En effet, une transformation réussie de l'organisation passe notamment par la reconnaissance des collaborateurs. Nous pouvons donc en déduire qu'un emploi ne se limite pas à une participation à une forme de rationalité économique ou à la perception d'un salaire, mais qu'il s'agit également d'une question de reconnaissance, c'est-à-dire de fierté et de dignité. En somme, la reconnaissance permet de développer de nouvelles formes de gouvernance humaine des entreprises et des organisations, en promouvant des modalités responsabilisantes qui donnent de l'autonomie aux travailleurs.

³³⁷ F. PIERSON, « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », p. 357.

³³⁸ *Ibid.*

³³⁹ A. HONNETH, « La théorie de la reconnaissance : une esquisse », dans *Mauss*, 2004, p. 133-136 (p. 134), DOI : 10.3917/rdm.023.0133.

³⁴⁰ *Ibid.*

Comme nous l'avons souligné précédemment, la reconnaissance est également une notion théologique. En effet, la vision théologique de la reconnaissance nous permet d'analyser ce concept non seulement en tenant compte de l'aspect anthropologique qui insiste sur une forme de reconnaissance mutuelle permettant à la personne de construire son identité, mais également en prenant en compte la dimension du don de Dieu et de la grâce que renferme cette notion. À ce sujet, Theobald précise ce qu'est la reconnaissance du croyant, pour nous aider à la situer par rapport à celle qu'une personne attend au sein d'une organisation. Il écrit :

« Le croyant ne se regarde plus lui-même avec inquiétude à être reconnu par autrui, il se rapporte intérieurement à celui qu'il a entendu l'autoriser à vivre, il met tout en lui à la manière d'Abraham et considère tout comme don gratuit »³⁴¹.

Loin de minimiser l'importance de la reconnaissance sociale, cette idée de Theobald l'enrichit en considérant la reconnaissance comme un don ; c'est-à-dire que la véritable reconnaissance ne provient plus du regard d'autrui, mais de Dieu. Cette approche rejoint la théologie de la « justification par la grâce » de saint Paul. La personne est reconnue juste non pas par le regard d'autrui, mais par un don gratuit de Dieu. Dans ce sens, la reconnaissance divine précède la personne. Elle confère à la personne une identité authentique qui lui permet de découvrir le sens profond de son existence.

L'articulation entre la reconnaissance anthropologique de Honneth et la reconnaissance théologique de Theobald permet de mettre en lumière la double dimension de la notion de reconnaissance. D'une part la reconnaissance humaine constitue un levier important pour la construction de l'identité personnelle et des relations humaines, et favorise le vivre-ensemble. D'autre part, la reconnaissance divine élargit l'approche de Honneth, car la considération et la dignité de l'individu ne dépendent non seulement des relations sociales, mais aussi d'une grâce divine. L'apport de Honneth et Theobald permet, dans le cadre de notre travail, de réfléchir à un leadership à la fois humain et spirituel. Dans ce sens, la notion de leadership de reconnaissance peut aider l'Église à évoluer vers un modèle de leadership renouvelé.

Il est possible de conclure que le leadership de reconnaissance peut apporter un savoir-faire rénovateur à l'Église d'aujourd'hui. Un leadership ecclésial intégrant ce levier de reconnaissance favorise la déconcentration du pouvoir et permet de passer d'une forme cléricale à une forme synodale, favorisant ainsi la participation active des fidèles à la vie et à la mission de l'Église. La reconnaissance permet d'éviter la frustration et le découragement des collaborateurs pastoraux. Elle permet de développer le sens de l'humain au sein des paroisses,

³⁴¹ C. THEOBALD, *Urgences pastorales du moment présent. Comprendre, partager, réformer*, p. 308.

communautés religieuses et des diocèses catholiques. Elle favorise la confiance, le dialogue, la collaboration et la communion, soit une forme de leadership véritablement synodale.

En conclusion, la réflexion sur la complémentarité des ressources sociétales et ecclésiales nous a permis d'aborder les résistances de certains catholiques à ce dialogue, mais aussi l'ouverture d'autres catholiques aux ressources externes susceptibles d'améliorer la vie ecclésiale, ainsi qu'une forme de leadership ecclésial. Cette ouverture rend possible une alliance entre le divin et l'humain, à l'instar du Dieu « en sortie » qui établit un dialogue avec l'humanité. Une telle « sortie » transforme les relations entre les leaders ecclésiaux et leurs collaborateurs dans le cadre du leadership ecclésial. Le dialogue est alors un atout essentiel pour déconcentrer le pouvoir. Mais cela nécessite la reconnaissance de l'autre au sein de la communauté. Il s'agit d'une forme de leadership qui peut aider les communautés chrétiennes catholiques à véritablement entrer dans le processus synodal. Il reste alors encore une question : Comment concrétiser cette forme de leadership de reconnaissance au sein des structures paroissiales, diocésaines et de la vie religieuse ?

3.3 Perspectives pastorales pour une nouvelle forme de leadership ecclésial

Comme nous l'avons souligné précédemment, le leadership de reconnaissance est un levier essentiel au sein des organisations, capable d'apporter un savoir-faire rénovateur à l'Église d'aujourd'hui. Notre réflexion porte à présent sur la manière dont son exercice peut transformer les pratiques pastorales et rendre la synodalité effective au sein des structures ecclésiales, afin de favoriser l'évangélisation.

3.3.1 Leadership ecclésial : une articulation entre autorité et service dans l'agir pastoral

« La primauté du sens du service, qui va au rebours d'une priorité donnée au pouvoir, est une condition évidente pour que l'Église soit véritablement une Église de l'écoute, sans préjudice des compétences dévolues aux autorités, mais en se gardant de tout cléricalisme »³⁴².

Cette idée de François Daguet invite l'Église à porter un regard nouveau sur le lien entre service et autorité. Il s'agit de considérer l'exercice de l'autorité non pas comme domination, mais comme un service rendu à la communauté chrétienne. Une telle approche permettrait de répondre aux « urgences pastorales du moment présent »³⁴³, caractérisées notamment par un manque de dialogue, une absence de collaboration, un cléricalisme et une concentration excessive conduisant au mépris des autres.

³⁴² F. DAGUET, « Les fondements théologiques de la synodalité de l'Église », p. 63-64.

³⁴³ C. THEOBALD, *Urgences pastorales du moment présent. Comprendre, partager, réformer*, p. 467.

La mission de celui ou celle qui est appelé à diriger une communauté doit être ecclésiale. Il s'agit, pour reprendre les mots de Routhier d'une « personne qui sait créer des liens, mettre en relation, construire la communion. Lui-même n'est pas situé au-dessus de l'Église, et sa parole est inscrite dans celle de l'assemblée qu'il préside [...] »³⁴⁴. Les responsables pastoraux sont appelés à considérer l'autorité non pas comme une ascension sociale, mais comme un don de Dieu qui fait d'eux des serviteurs. Cette approche permet de développer un « leadership de service qui se traduit par un nouveau rapport au pouvoir et une nouvelle manière d'exercer l'autorité qui se conçoit comme un service de la liberté »³⁴⁵, écrit la théologienne Nathalie Becquart.

L'autorité comme service permet aux responsables pastoraux d'adopter une nouvelle manière d'accompagner les communautés. Il ne s'agit plus de se sentir au-dessus des autres, mais avec et au milieu d'eux. Ils sont appelés à favoriser le « vivre ensemble ecclésial » et, dans une Église locale, le « vivre en synodalité »³⁴⁶. À travers ces deux expressions, l'ecclésiologue Marie-Hélène Lavianne, invite les responsables pastoraux à faire de la communauté une « fraternité ecclésiale qui chemine »³⁴⁷. Pour y parvenir, l'écoute est nécessaire : celle des membres de la communauté et celle de l'Évangile. En effet, l'objectif premier de l'exercice de l'autorité dans l'Église « n'est pas de maintenir en vie l'organisation qu'elle dirige, ce qui est le but de nombreuses autres formes de leadership, mais de garantir la fidélité à l'Évangile de la part de la communauté chrétienne ; bien sûr, cette fidélité est également source de vitalité pour l'organisation ecclésiale »³⁴⁸. Cette fidélité à l'Évangile aide les responsables ecclésiaux à découvrir « l'autocompréhension théologique »³⁴⁹ de l'autorité dans l'Église qui est bien différente de celle des structures sociétales.

Dans cette optique, une Église synodale est une Église dans laquelle l'autorité est vécue comme un service, à l'image de celui du Christ. Cela permet de passer « de la dialectique du maître et de l'esclave à celle de l'ami et du frère »³⁵⁰. Il s'agit d'un exercice de l'autorité à la

³⁴⁴ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église : entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 719.

³⁴⁵ N. BECQUART, « La synodalité, un chemin de conversion missionnaire », dans *Christus*, n° 270, 2021, p. 79-86 (p. 86), DOI : 10.3917/chri.270.0081.

³⁴⁶ M.-H. LAVIANNE, « Faire Église et construire la fraternité », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratiques* (Théologies pratiques), Bruxelles- Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^e éd. augmentée, p. 609-623 (p. 614).

³⁴⁷ *Ibid.*, p. 615.

³⁴⁸ M. NARDELLO, *La leadership nella chiesa tra tutela dell'istituzione e servizio alle persone*, 2008, en ligne: <https://www.isfo.it/files/File/Studi%202008/Nardello08.pdf> (Consulté le 09 janvier 2024). L'intelligence artificielle a permis la traduction de l'italien.

³⁴⁹ G. ROUTHIER, « Gouverner en Église : entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 710.

³⁵⁰ G. BIHIN, P. VAN VLAENDEREN (éds), *Gouverner l'Église autrement ? Pour une Église-communion*, p. 37.

fois théologique et contraire aux modèles de domination et d'emprise sur les autres. Le leadership ecclésial est alors appelé à se purifier de toute forme d'abus de pouvoir afin que l'autorité devienne un service et soit exercée dans un esprit synodal, c'est-à-dire dans un esprit de communion et d'écoute de l'Évangile et des autres, ce qui confère une certaine crédibilité à cette autorité.

3.3.2 La formation des agents pastoraux au leadership ecclésial pour une Église synodale

Face aux défis de notre temps et aux différentes problématiques pastorales, l'Église est invitée à développer la formation au leadership, à l'apprentissage de la synodalité et à prendre en compte les nouveaux ministères institués. C'est dans ce cadre que le théologien canadien Jean-Philippe Auger estime que la formation au leadership dans le diocèse de Québec est non seulement une « innovation pastorale »³⁵¹ mais également une « innovation théologique au sens fort du terme (une vision théologique) »³⁵². Une telle formation s'inscrit dans la dynamique d'une conversion missionnaire et pastorale, car, explique-t-il, elle permet d'engendrer « non seulement un changement de croyance, mais aussi un changement d'attitude et de comportements »³⁵³.

L'exercice des ministères dans l'Église requiert des compétences. C'est dans ce sens qu'Alphonse Borrás et Benoît Malvaux écrivent : « Le peuple de Dieu attend de ses agents pastoraux qu'ils soient clercs ou laïcs d'être des hommes et des femmes compétents, formés à la tâche qui est la leur »³⁵⁴. Les deux auteurs soulignent l'importance de cette formation qui permet aux agents pastoraux d'acquérir un savoir en fonction du ministère que la personne doit exercer, un savoir-faire qui permet à la personne d'avoir des atouts dans l'accompagnement des communautés et un savoir-être qui consiste en une formation spirituelle. À propos de cette formation spirituelle, la théologienne pratique Lorraine Ste-Marie et la formatrice et coordonnatrice des stages pastoraux Flavie Beaudet expliquent :

« La formation spirituelle favorise l'émergence et le développement d'une spiritualité ministérielle. Cette spiritualité en est une de service et de discernement quotidien de la présence et de l'action de Dieu dans sa propre histoire »³⁵⁵.

³⁵¹ J.-P. AUGER, « Une pratique innovante de formation au leadership : un cas de conversion pastorale ? » dans *Revue Lumen Vitae*, v. LXXII, 2017, p. 217-226 (p. 226), DOI : 10.2143/LV.00.0.0000000.

³⁵² *Ibid.*

³⁵³ *Ibid.*, p. 225.

³⁵⁴ A. BORRAS, B. MALVAUX (éds.), *Des laïcs au service de l'Évangile*, p. 38-39.

³⁵⁵ L. STE-MARIE, F. BEAUDET, « Une formation intégrale pour les agents pastoraux. Stratégies préventives au burn-out », dans *Lumen vitae*, v. LXVIII, n° 3, 2013, p. 315-326 (p. 324), DOI : 10.2143/LV.00.0.0000000.

Cette dimension spirituelle des agents pastoraux est alimentée et soutenue par des activités telles que le partage biblique, l'accompagnement spirituel, la célébration eucharistique, des retraites et des sessions de formation. Il s'agit de sortir de la logique de « on fait ce qu'on peut », car « [...] la pastorale ne consiste pas à faire ce que l'on peut, ni encore moins ce que l'on veut ou ce que l'on sent. La pastorale, c'est faire ce que l'on doit. La pastorale n'est pas un art du possible, elle est une mission »³⁵⁶, écrit le théologien André Minet. Il y a donc une nécessité de formation pour tous les agents pastoraux, et pas seulement pour les clercs.

C'est dans ce sens que la théologienne Catherine Chevalier plaide pour la formation des « laïcs en mission ecclésiale (LEME) ». La pastorale ne repose plus exclusivement sur les ministères des clercs ; la présence des « laïcs en mission ecclésiale » lui donne un nouveau visage. Cependant, contrairement aux clercs qui bénéficient d'une *Ratio Fundamentalis*, la formation des laïcs « est encore dans une phase de recherche et d'apprentissage »³⁵⁷, écrit Chevalier. De même que les évêques veillent à la formation des clercs, ils doivent également assurer celle des laïcs qui exercent des ministères diversifiés dans l'Église. L'exhortation apostolique *Evangelii nuntiandi*, au numéro 73, invite les évêques à cette mission :

« Nous souhaitons vivement que, dans chaque Église particulière, les Évêques veillent à la formation adéquate de tous les ministres de la Parole. Cette préparation sérieuse augmentera en eux l'assurance indispensable mais aussi l'enthousiasme pour annoncer Jésus-Christ aujourd'hui »³⁵⁸.

Il ne suffit pas de compter sur la bonne volonté des personnes au sein des communautés chrétiennes, mais la formation aux ministères est nécessaire. Elle est « un passage obligé pour entrer en mission car on ne s'établit pas soi-même dans le service pastoral de l'Église »³⁵⁹. Elle fournit aux agents pastoraux les outils indispensables pour comprendre la mission à laquelle ils sont appelés et qu'ils devront exercer au nom de l'Église. Dans cette optique, la formation est « à envisager comme un temps de gestation qui conditionne la fécondité de la mission sur le terrain »³⁶⁰. Bien plus, elle permet aux agents pastoraux d'entrer dans une dynamique

³⁵⁶ A. MINET, « La formation diocésaine des animateurs pastoraux. Quelques points de repère », dans Alphonse BORRAS, *Des laïcs en responsabilité pastorale ? Accueillir de nouveaux ministères*, Paris, Cerf, 1998, p. 259-271 (p. 260).

³⁵⁷ C. CHEVALIER, « La formation des agents pastoraux : entre normes romaines, réflexion synodale et pratiques locales », dans *Théologiques*, 2019, p. 59-81 (p. 61) en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:217543> (consulté le 17 février 2024).

³⁵⁸ PAUL VI, *Evangelii nuntiandi*, n° 73, en ligne : https://www.vatican.va/content/paul-vi/fr/apost_exhortations/documents/hf_p-vi_exh_19751208_evangelii-nuntiandi.html (consulté le 06 mai 2026).

³⁵⁹ A. MINET, « La formation diocésaine des animateurs pastoraux. Quelques points de repère », dans Alphonse BORRAS, *Des laïcs en responsabilité pastorale ? Accueillir de nouveaux ministères*, Paris, Cerf, 1998, p. 259-271 (p. 260).

³⁶⁰ A. MINET, « La formation diocésaine des animateurs pastoraux. Quelques points de repère », p. 260.

d'apprentissage. Le temps de la formation, qu'elle soit initiale ou permanente, permet aux agents pastoraux de tisser ou de retisser,

« des liens d'appartenance ecclésiale et habilitent à un fonctionnement synodal, comme le pape François l'appelle de ses vœux, dans son désir de construire une alternative au cléricalisme. Comme en témoigne un prêtre participant à une démarche de ce type au Brabant wallon (Belgique) : l'expérience de coconstruire avec d'autres des pistes pour répondre à ses difficultés pastorales lui a donné confiance et l'a entraîné sur son terrain pastoral à renoncer à décider tout seul »³⁶¹.

La formation favorise ainsi l'ouverture à l'autre et la prise en compte des charismes de chacun dans l'accomplissement de la mission ecclésiale.

3.3.3 Promouvoir la complémentarité des charismes dans les communautés chrétiennes

« Un des plus beaux fruits du concile Vatican II est l'éclosion de la diversité et de la complémentarité des ministères qui ne sont d'ailleurs plus l'apanage des clercs comme jadis. C'est par ce biais de l'appel par l'Église de fidèles ayant les qualités requises en fonction des tâches confiées [...] que se déploie désormais une large participation à la pastorale au sens strict »³⁶².

Dans le deuxième chapitre, nous avons évoqué la diversité des charismes au sein de l'Église, qui enrichit la mission et la vie des communautés chrétiennes. Dans sa lettre aux Corinthiens, saint Paul écrit : « L'Esprit distribue ses dons à chacun de manière personnelle, comme il veut » (1Co 12,11). L'Esprit-Saint est qualifié de manière originale par Bihin et Van Vlaenderen de « principe d'identité de l'Église, est aussi principe des différences dans l'Église »³⁶³. L'Esprit Saint est la source des différents charismes au sein d'une l'Église communion. Il est « à l'origine de cette diversité, voulue par Dieu. Il est aussi celui qui réalise l'unité dans la diversité »³⁶⁴. Dans cette optique, les clercs n'ont pas le monopole de l'Esprit Saint, car il souffle partout. Dans ce sens, les laïcs ne sont pas seulement appelés à soutenir les décisions prises sans eux, mais aussi à participer au discernement collectif qui aboutit à des décisions concernant la communauté et la mission. Chaque membre de la communauté peut contribuer à l'édification de celle-ci, en vertu de son baptême et selon son charisme.

L'exercice d'un leadership de reconnaissance au sein de la communauté peut aider à comprendre que « la complémentarité des charismes et des ministères [...] dans leur diversité, contribuent effectivement à l'édification du Corps du Christ »³⁶⁵. Une telle approche permettrait de mettre en œuvre la déconcentration et la coresponsabilité, qui, selon nous, sont des remèdes

³⁶¹ C. CHEVALIER, « Formation et accompagnement des acteurs ecclésiaux en ces temps de mutation », dans *Revue Lumen Vitae*, t. 77, n° 4, 2022, p. 431-446 (p. 444-445).

³⁶² A. BORRAS, « La *sacra potestas*, la seule voie pour la participation des laïcs au gouvernement de l'Église ? », p. 626.

³⁶³ G. BIHIN, P. VAN VLAENDEREN (éds), *Gouverner l'Église autrement ? Pour une Église-communion*, p. 50.

³⁶⁴ A. DESMAZIERES, *L'heure des laïcs. Proximité et coresponsabilité*, Paris, Salvator, 2021, p. 117.

³⁶⁵ A. BORRAS, « Hommes et femmes en Église », dans *Transversalités*, p. 88.

aux abus de pouvoir au sein des communautés chrétiennes catholiques. La déconcentration et la coresponsabilité permettraient d'échapper à ce que René Salaun qualifiait en 1982 de « pure verticalité qui descend des supérieurs aux subordonnés »³⁶⁶.

La coresponsabilité favorise un leadership partagé, comme en témoigne l'expérience des équipes pastorales. À ce sujet, Borrás écrit :

« En matière de direction pastorale des communautés paroissiales, nous assistons depuis trois décennies à la généralisation progressive d'équipes pastorales de paroisse non seulement dans les diocèses français mais aussi dans d'autres contrées en Europe occidentale, comme par exemple la Belgique ou les Pays-Bas, et en Amérique du Nord, notamment au Québec. Désormais le curé est pour le moins entouré, assisté ou secondé dans son ministère »³⁶⁷.

Une telle expérience permet d'éviter une concentration excessive des responsabilités entre les mains des clercs. Il ne s'agit pas de « cléricaiser » les laïcs, mais de reconnaître leur collaboration à la charge pastorale en vertu de leur baptême. Routhier parle d'une interdépendance dans la relation entre clercs et laïcs. Il écrit : « Le rapport ne s'exerce que dans un rapport d'interdépendance et de réciprocité et personne, dans l'Église, ne peut s'autonomiser et agir en se passant du concours des autres »³⁶⁸.

Le lien qui unit le pasteur à l'ensemble des fidèles « a un fondement sacramentel et renvoie à la communion. Il s'agit d'arriver à considérer l'autre comme un frère et ami, comme un collaborateur ou un coopérateur »³⁶⁹. Concernant cette coopération pastorale, Routhier estime qu'à « partir du moment où l'on se situe comme frère, ami, coopérateur, les rapports entre les personnes sont transformés. On sait que l'on peut compter sur l'autre, apprendre de lui, être enrichi de son apport »³⁷⁰.

Les différences au sein de la communauté ne doivent pas être source d'opposition entre les membres, mais « l'expression d'une identité respectueuse de la diversité des dons et des charismes »³⁷¹. Ces charismes doivent être mis au service de la communion et de la mission. Cependant le rôle de la personne responsable d'une communauté paroissiale, religieuse ou diocésaine est de « discerner et d'éprouver, à la lumière de la foi apostolique, ce qui se présente comme inspiré de l'Esprit »³⁷².

³⁶⁶ R. SALAUN, *Église de l'Esprit Église humaine. Liberté, autorité, institutions. Comment le Christ exerce l'autorité. Une Église selon Jésus-Christ* (Croire aujourd'hui), Paris, Desclée de Brouwer/ Bellarmin, 1982, p. 19. L'auteur, prêtre de la Mission de France, fut expert théologien dans le groupe français de la commission conciliaire sur le ministère et la vie des prêtres.

³⁶⁷ A. BORRAS, *Communio ecclésiale et synodalité*, p. 111.

³⁶⁸ G. ROUTHIER, « Marcher ensemble et vivre la synodalité », p. 731.

³⁶⁹ ROUTHIER Gilles, « Synodality in the Local Church », p. 702.

³⁷⁰ *Ibid.*, p. 703.

³⁷¹ G. BIHIN, P. VAN VLAENDEREN (éds), *Gouverner l'Église autrement ? Pour une Église-communio*, p. 50.

³⁷² G. ROUTHIER, « Gouverner en Église : entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », p. 716-717.

3.3.4 Le discernement : la clé de voute de l'exercice du leadership ecclésial

Le théologien et moine italien Enzo Bianchi définit le discernement comme suit :

« Une opération, un processus de connaissance qui a lieu à travers une observation précise et une expérimentation attentive, dans le but de nous orienter dans notre vie, toujours marquée par les limites et par l'absence de connaissance. À ce titre, c'est une opération qui est de la compétence de tout homme et de toute femme afin de vivre en connaissance de cause, pour être responsable, pour exercer sa conscience »³⁷³.

Le mot « discernement » est peu utilisé dans la vie courante. Il est souvent relégué à la sphère personnelle. Le concile Vatican II a élargi son champ d'utilisation avec la notion de « discernement des signes des temps ». Le discernement devient alors une action ecclésiale et non plus seulement personnelle. Dans cette optique, discerner signifie identifier et percevoir ce que Dieu veut dire à une communauté.

« L'acte du discernement est commun et il est synodal. Chacun y prend part et y joue son rôle propre »³⁷⁴, écrit Routhier. Il s'agit d'un processus et d'un instrument essentiel dans l'exercice du leadership ecclésial. Le terme « discernement » est très valorisé par le pape François. Dans *Evangelii gaudium*, il le décrit comme une action communautaire et synodale. Le discernement n'est pas réservé aux évêques ; il n'est pas une démarche individuelle mais une démarche foncièrement ecclésiale. Dans cette exhortation apostolique, le discernement est laissé aux Églises locales concernant le chemin d'évangélisation et les appels à la conversion. Nous pouvons donc dire que l'objet du discernement est le chemin que le Seigneur demande, et que le sujet est l'Église, et non pas seulement des individualités.

L'art du discernement consiste à chercher à quoi une communauté est appelée dans le contexte actuel. Il requiert la mise en œuvre de moyens tels que la prière, l'écoute et la méthodologie. Dans ce sens, les structures synodales, qu'elles soient paroissiales ou diocésaines, ne sont plus des lieux où l'on vient imposer ses idées, mais des lieux d'écoute de l'Esprit Saint et des autres. En effet, l'Esprit travaille dans le cœur de tout baptisé. Sans sa mission, écrit le théologien américain Kilian McDonnell, « l'Église reste dans la fixité, une splendide stase, figée dans le temps, sans mouvement, sans fin »³⁷⁵. Dans ce sens, les responsables ecclésiaux sont invités à se mettre à l'écoute de l'Esprit qui parle à travers autrui, afin d'éviter « de faire de la synodalité un simple processus humain de gestion d'une

³⁷³ E. BIANCHI, *Le discernement* (Béthanie), Namur Paris, Fidélité, 2019.

³⁷⁴ ROUTHIER Gilles, « Synodality in the Local Church », p. 694.

³⁷⁵ J. MOONS, « La lettre ou l'esprit ? La synodalité et les limites de la réforme du droit canonique », dans *Nouvelle revue théologique*, t. 145, n° 3, 2023, p. 403-419 (p. 409), DOI : 10.3917/nrt.453.0403. Kilian McDonnell cité par J. MOONS

assemblée »³⁷⁶. Grace à cette écoute de l'Esprit, la synodalité ne perd pas « son caractère théologal »³⁷⁷ et ne se réduit pas à une simple procédure.

Il est à noter qu'un discernement authentique exige « du temps pour une réflexion profonde et un esprit de confiance mutuelle, une foi commune et un objectif partagé »³⁷⁸. Telle est toute la différence entre faire valoir son point de vue, et écouter et discerner. Le discernement invite à nous ouvrir à quelque chose qui est à l'extérieur de nous, mais qui correspond à notre désir le plus profond.

Il s'agit d'un apprentissage qui nécessite de se

« [...] former aux principes et aux méthodes d'un discernement qui ne soit pas seulement personnel, mais aussi communautaire. Il s'agit de déterminer et de parcourir, en tant qu'Église, au moyen de l'interprétation théologique des signes des temps sous la direction du Saint-Esprit, le chemin à suivre au service du dessein de Dieu, réalisé eschatologiquement dans le Christ »³⁷⁹.

Cet apprentissage implique également de sortir de soi. C'est ce que le théologien américain Paul Lakeland appelle « la grâce du doute de soi (the grace of self-doubt) qui consiste à se détacher de ses certitudes pour pouvoir rencontrer Dieu au-delà de ses propres petites idées »³⁸⁰. C'est ce à quoi sont invités les responsables ecclésiaux afin que l'exercice de leur leadership favorise le processus synodal et soit véritablement au service de la mission.

* *

Conclusion

Au terme de ce troisième chapitre consacré à l'articulation entre les ressources sociétales et les ressources internes à l'Église en matière de leadership, il apparaît que l'amélioration de la forme de leadership ecclésial passe par une Église capable d'entrer en dialogue avec le monde sans perdre son « originalité ». La constitution pastorale *Gaudium et spes* nous a permis de comprendre l'Église comme une réalité en dialogue avec le monde. Cette constitution est « considérée par beaucoup comme le document le plus caractéristique et le plus significatif du concile, car plus que dans d'autres documents on y perçoit

³⁷⁶ F. DAGUET, « Les fondements théologiques de la synodalité de l'Église », p. 64.

³⁷⁷ *Ibid.*, p. 66.

³⁷⁸ *Vademecum pour le synode sur la synodalité*, p. 6, en ligne : https://www.synod.va/content/dam/synod/document/common/vademecum/FR-VADEMECUM_FULL_DEC_2021.pdf (Consulté le 18 mai 2026).

³⁷⁹ COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, n° 113.

³⁸⁰ J. MOONS, « La lettre ou l'esprit ? La synodalité et les limites de la réforme du droit canonique », p. 414. Paul Lakeland cite par J. MOONS

l'élargissement de l'horizon que le concile a accompli »³⁸¹. Le concile Vatican II nous permet de penser l'Église « dans l'itinéraire des hommes »³⁸², à l'instar du Dieu en « sortie » qui est entré dans l'histoire et a établi une alliance entre le divin et l'humain.

Il est essentiel de considérer l'Église et le monde comme des réalités capables d'entrer en dialogue pour servir la dignité humaine. Nous avons également constaté que ce dialogue permet à l'Église d'accompagner l'individu dans la découverte du sens profond de sa vie. Autrement dit, l'Église aide la personne à entrer en relation avec le Christ et à éviter la tentation de se prendre pour un absolu. Après avoir analysé l'aide que l'Église entend offrir à l'individu, nous avons approfondi la question des échanges mutuels entre l'Église et le monde. Nous avons réfléchi à l'aide que l'Église entend offrir au monde, et à celle que le monde entend offrir à l'Église. Il semble possible d'affirmer que la complémentarité des ressources sociétales et ecclésiales constitue un enrichissement mutuel pour l'Église et le monde. Les réalités sociales et culturelles peuvent constituer une ressource importante pour la mission de l'Église et pour améliorer sa forme de leadership.

Cependant, cette ouverture de l'Église au monde n'est pas sans susciter de résistances. Nous avons souligné les difficultés de réception des ressources sociétales au sein de l'Église. Nous avons mis en lumière une tension révélant une double conception de l'Église : d'une part, une conception insistant sur la sacralisation de l'Église et la sécularisation du monde. D'autre part, il existe une conception qui insiste sur la réalité dialogique de l'Église, s'inspirant du mystère de l'incarnation du Christ. Cette deuxième conception favorise le dialogue entre l'Église et le monde. La réception des ressources sociétales tout en les adaptant au préalable, a permis de comprendre que le dialogue constitue un facteur essentiel pour la déconcentration du leadership ecclésial. Le dialogue favorise l'émergence d'une nouvelle forme de leadership fondée sur la reconnaissance des personnes au sein des communautés paroissiales, diocésaines et religieuses catholiques.

Le leadership de reconnaissance apporte un savoir-faire rénovateur à l'Église d'aujourd'hui. Il permet de comprendre l'exercice de l'autorité non pas comme une ascension sociale, mais comme un service, à l'image du Christ dont l'autorité se fait service. Il s'agit toutefois d'un apprentissage qui nécessite une formation, la prise en compte des différents charismes au sein de la communauté et du discernement. Une telle approche

³⁸¹ W. KASPER, *L'Église catholique. Son être, sa réalisation, sa mission*, p. 456.

³⁸² Y. CONGAR, *Le Concile de Vatican II : son Église : peuple de Dieu et corps du Christ* (Théologie historique, 71), Paris, Beauchesne, 1984, p. 23.

permet de rendre le leadership ecclésial crédible et de favoriser la mise en œuvre de la synodalité au sein des communautés paroissiales, diocésaines et religieuses catholiques.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« La synodalité, en tant que dimension constitutive de l'Église, nous offre le cadre d'interprétation le plus approprié pour comprendre le ministère hiérarchique lui-même »³⁸³.

Ce travail de mémoire en théologie pratique a tenté de proposer une articulation théologique entre le leadership et la synodalité, afin d'avancer vers un modèle renouvelé du leadership ecclésial. En effet, parler du peuple de Dieu, conformément à la vision du Concile Vatican II, n'a pas empêché l'existence, jusqu'à aujourd'hui, de formes de leadership clérical au sein des communautés chrétiennes catholiques. Cette réflexion a conduit à sortir de la logique de mépris et de domination dans l'exercice du leadership ecclésial, pour adopter une posture de reconnaissance et de service, à l'image du Christ. Le recours à la notion de synodalité a permis de réfléchir à une conception de l'Église qui ne serait plus une « hiérarchologie », pour reprendre les termes de Congar, mais une communion, avec ses implications théologiques et pastorales dans la conception de l'autorité. Une approche interdisciplinaire articulant les sciences du management et la théologie a contribué à approfondir cette réflexion, menée en trois chapitres.

Comprendre l'importance du leadership au sein des organisations et saisir sa nature complexe a été l'objectif du premier chapitre. En accord avec les conclusions de Sarah Saint-Michel, cette réflexion montre que la signification du concept de leadership ne peut être appréhendée qu'à travers une articulation harmonieuse de trois notions : le leader, le collaborateur et la vision. Le leader est une personne appelée à collaborer avec les autres pour construire quelque chose ensemble. La remise en question de certaines théories managériales a permis de proposer une nouvelle approche de la relation entre le leader et ses collaborateurs : la théorie du management humain de Taskin.

Cette théorie permet de repenser la place de l'individu au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Elle vise à passer de la déshumanisation à l'humanisation au sein des entreprises et repose sur trois piliers : la personne est un être réflexif capable de participer à la transformation de l'organisation ; son objet est le travail réel ; sa finalité première est la reconnaissance, qui permet d'insister sur la dignité de la personne humaine au sein d'une organisation. Selon Taskin, une telle vision nécessite un leader bienveillant, capable de

³⁸³ C. THEOBALD, *Un nouveau concile qui ne dit pas son nom ? Le synode sur la synodalité, voie de pacification et de créativité*, p. 47.

construire des relations de confiance, de soutenir ses collaborateurs et de donner du sens à leur action.

Le deuxième chapitre s'est concentré sur les ressources internes à l'Église en matière de leadership. L'enjeu de cette réflexion était d'articuler théologiquement le leadership ecclésial et la synodalité. Le document de la Commission théologique internationale sur *la synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église* nous a été d'une grande aide pour approfondir le sens théologique de cette notion.

En tant que « réalité constitutive de l'Église », la synodalité met en valeur la dimension communionnelle de celle-ci et implique la participation de tous les fidèles à la vie de la communauté ecclésiale. À la lumière du concile Vatican II, nous avons analysé la notion de participation comme une notion théologique. La mission sacramentelle reçue lors du baptême permet à chaque baptisé de se sentir responsable de la mission de l'Église. D'où les notions de participation, de communion, de coresponsabilité et d'Église comme peuple de Dieu. Notre étude a toutefois souligné qu'une conception de l'Église caractérisée par un cléricalisme et une vision bipolaire (clercs-laïcs), rendait cette participation difficile. Il y a donc un dépassement à faire dans le contexte actuel : il s'agit de passer d'une Église pyramidale à une Église « communion », d'une concentration excessive à une déconcentration.

Une approche théologique du leadership fondée sur le mystère de l'incarnation a permis d'envisager la notion d'autorité non pas comme une forme de domination, mais comme un service. Le Dieu en « sortie » est le modèle du leadership ecclésial qui ne cherche pas à écraser l'autre, mais qui respecte la dignité de chacun.

Le troisième chapitre a consisté à articuler les ressources sociétales et les ressources internes à l'Église en matière de leadership. Notre objectif était de mettre en dialogue l'Église et le monde. À cet effet, la constitution pastorale *Gaudium et spes* a contribué à changer la perception de l'Église, qui n'est plus considérée comme une réalité fermée sur elle-même, mais comme une institution capable d'entrer en dialogue avec le monde. L'enjeu était de déterminer dans quelle mesure les ressources sociétales peuvent être transférées ou non à une institution ecclésiale. L'accueil des ressources sociétales a suscité à la fois des résistances et une ouverture. Cette deuxième attitude révèle la nature dialogique de l'Église, qui s'inspire du Christ qui a établi un dialogue entre le divin et l'humain.

En lien avec les théories du leadership présentées dans notre premier chapitre, notamment le leadership transformationnel, le management humain et le leadership bienveillant, ainsi qu'avec l'ecclésiologie de communion exposée dans notre deuxième chapitre, le leadership de

reconnaissance apparaît comme une ressource nécessaire pour favoriser, au sein de l'Église, le respect de la dignité de chaque baptisé, la prise en compte des charismes de chacun comme dons reçus de l'Esprit et la participation de tous à la vie et à la mission de l'Église. Cette forme de leadership permet d'envisager une nouvelle forme de leadership ecclésial et apporte à l'Église d'aujourd'hui un savoir-faire rénovateur : elle revalorise l'autre en tant que collaborateur dans la pastorale et favorise la déconcentration dans l'exercice du leadership ecclésial.

Il ressort de cette étude que certaines ressources issues du monde des organisations aident l'Église à améliorer l'exercice de son leadership. Les ressources présentées dans notre premier chapitre, comme la reconnaissance de l'autre et l'humanisation au sein des organisations, sont des atouts essentiels pour enrichir l'exercice du leadership ecclésial et ainsi mettre en œuvre la synodalité de manière effective.

Ces ressources sont transférables à la réalité ecclésiale, comme nous l'avons montré dans notre troisième chapitre, à condition toutefois de les adapter au préalable, afin d'éviter de « séculariser » le leadership ecclésial. Il s'agit de préserver l'« originalité » du leadership ecclésial, qui ne se limite pas à une dimension organisationnelle, mais qui comporte également une dimension théologique s'inspirant de la kénose du Christ, de son sens du service et de son respect de l'altérité d'autrui. Soulignons toutefois que la synodalité est et reste un principe ecclésial plus englobant et plus large que le leadership.

La forme synodale du leadership permet de passer d'une conception hiérarchique de l'Église à une conception communionnelle. Elle favorise la fraternité et permet de passer d'une approche cléricale à une approche plus dialogique et plus participative, en tenant compte de la dignité baptismale et de l'importance de la coresponsabilité au sein de la communauté chrétienne pour accomplir la mission de l'Église. Cela éviterait ainsi la domination sur les autres et l'autoritarisme. L'exercice de cette forme de leadership invite à une « conversion des mentalités »³⁸⁴, afin de favoriser une forme synodale de l'exercice de l'autorité. Cela implique :

« [...] la reconnaissance volontaire de nos propres limites, le renoncement à tout esprit de domination et à toute ambition de souveraineté, en même temps que la reconnaissance de l'autre et de son droit. Cette conversion des mentalités nous fait envisager notre action dans une perspective partenariale »³⁸⁵.

³⁸⁴ G. ROUTHIER, « Marcher ensemble et vivre la synodalité », p. 730.

³⁸⁵ *Ibid.*, p. 731.

Il s'agit donc pour les responsables ecclésiaux de s'ouvrir à une nouvelle perspective, notamment celle d'un partage des ressources spirituelles et pastorales pour la mission, afin de pouvoir apporter des réponses pertinentes aux défis actuels.

Limites et perspectives

À l'issue de notre travail, il est important de souligner les limites de notre démarche et les nouveaux champs de recherche qui s'ouvrent à nous. Ces limites sont d'ordre méthodologique. Nous aurions pu mener une enquête de terrain en posant des questions aux fidèles. De plus, notre réflexion développe beaucoup plus la pertinence de la notion de leadership, et souligne à minima les limites de cette notion. À part la seule limite qui traverse notre troisième chapitre, à savoir le risque de copier la société et donc une sécularisation, notre travail n'en relève pas d'autre. Nous aurions toutefois pu approfondir la question de savoir ce que le leadership ne peut pas dire et que la théologie seule peut exprimer. Cependant, malgré ces limites, les conclusions de cette étude apportent de la valeur et ouvrent des voies à de nouvelles perspectives.

Nous sommes ainsi invités à réfléchir, dans le cadre d'une ecclésiologie de communion et de participation, aux questions relatives à la participation des laïcs au gouvernement de l'Église. Comme nous l'avons souligné dans notre travail, l'exercice du gouvernement de l'Église n'est pas l'apanage des clercs, mais une responsabilité partagée. Notre réflexion a montré que l'exercice du pouvoir de gouvernement ne requiert pas nécessairement le sacrement de l'ordre. Ainsi, sous l'angle de la collaboration ministérielle (can. 129, §2), les laïcs, hommes et femmes, peuvent coopérer à l'exercice du pouvoir de juridiction.

Notre étude peut ouvrir sur des champs culturels différents qui pourraient faire l'objet d'une comparaison. Elle a notamment fait référence à la réflexion de l'ecclésiologue Hervé Legrand, qui établit un lien entre abus et cléricalisme. En Afrique centrale, on constate une forme de cléricalisme qui trouve son origine dans certaines cultures, où le prêtre est considéré comme un « notable ». Ce titre le place culturellement au-dessus du peuple, et donc, analogiquement, au-dessus des fidèles au niveau de l'Église. Dans ce contexte, comment articuler le principe ecclésial de synodalité et la conception d'une forme d'autorité traditionnelle dont bénéficie le prêtre, presque absolue ? Une telle étude serait d'une grande importance dans le contexte africain pour sortir de l'absolutisation de l'autorité et promouvoir une forme dialogique, participative d'exercice de l'autorité en paroisse.

Une autre piste consisterait à adopter une démarche empirique pour mener des enquêtes sur le terrain, interroger les fidèles laïcs sur leur conception du leadership ecclésial, sur la

manière dont il est exercé dans leurs paroisses, et identifier les pistes de transformation possibles. Un tel travail permettrait d'éviter de se contenter de concepts théoriques. Il s'agirait de fonder les résultats sur l'observation et l'écoute directe des acteurs sur le terrain.

BIBLIOGRAPHIE

Approches de sciences humaines

AIT BAHADOU Zahra et al., « la contribution de l'échange leader-membre dans l'engagement organisationnel des cadres », dans *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, v. 5, n° 4, 2022, p. 668 – 693, en ligne : <https://www.revue-iscg.com> (consulté le 22 octobre 2025).

ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et al., *Comportements humains et management*, Paris, Pearson, 2022, 7^e éd.

AMAR Viviane, *Pouvoir et leadership. Le sens retrouvé du travail*, Paris, Village mondial, 2000.

AUQUIER Bauduin, « Comment devenir DRH, et surtout, pourquoi ? », dans Laurent TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses Universitaires de Louvain, 2019, p. 27-34.

BEVORT Antoine, « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », dans *Participations*, t. 5, n° 1, 2013, p. 33-51, DOI : 10.3917/parti.005.0033.

CHAVANNE Olivier, « L'humain au cœur de l'entreprise de demain...parce qu'on n'a pas le choix », dans Laurent TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses universitaires de Louvain, 2019, p. 107-117.

CHAVANNE Paul-Marie, DESJACQUES Yves, TRUONG Olivier (éds), *Je manage avec bienveillance. Le guide pratique*, Paris, Eyrolles, 2019, en ligne : <https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88870058/page/5> (consulté le 15 octobre 2025).

CHAVANNE Paul-Marie, TRUONG Olivier (éds), *Bienveillance en entreprise : utopie ou réalité ?*, Paris, Eyrolles, 2017, en ligne : <https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88848261/page/3> (consulté le 19 avril 2024).

COHEN Raphaël H., « Plaidoyer pour un leadership bienveillant », dans *L'expansion management review*, n° 148, 2013, p. 90-99, DOI : 10.3917/emr.148.0090.

DAUPHIN Sandrine, « Théories du management », dans *Informations sociales*, t. 167, n° 5, 2011, p. 6-9, DOI : 10.3917/inso.167.0006.

DE RIDDER I Marine, SCHILTZ Marie, « Le manager 2.0. de Carmeuse, révélateur des transformations du métier de manager », dans Laurent TASKIN (éd.), *Vers un management humain ?*, Bruxelles, Presses universitaires de Louvain, 2019, p. 51-66.

GARCIA Éric-Jean, *Leadership. Perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises*, Bruxelles, De Boeck, 2011, 1^e éd.

HONNETH Axel, « La théorie de la reconnaissance : une esquisse », dans *Mauss*, 2004, p. 133-136, DOI : 10.3917/rdm.023.0133.

LUC Edith, « Le leadership partagé : du mythe des grands leaders à l'intelligence collective », dans *Gestion*, v. 41, n° 3, 2016, p. 32-39, DOI : 10.3917/riges.413.0032.

MALTAIS Daniel, LECLERC Michel, RINFRET Natalie, « Le “ leadership administratif ” comme concept utile à la modernisation de l’administration publique », dans *Revue française d’administration publique*, t. 123, n° 3, 2007, p. 423-441, DOI : 10.3917/rfap.123.0423.

MERRIEN François-Xavier, « La Nouvelle Gestion publique. Un concept mythique », dans *Lien social et Politiques*, n° 41, 2002, p. 95-103, DOI : 10.7202/005189ar.

OBERLÉ Dominique, *La dynamique des groupes*, Presses Universitaires de Grenoble, 2016, en ligne : DOI : 10/3917/pug.oberl.2016.01.

PIERSON Françoise, « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d’Axel Honneth », dans *Management*, v. 14, n° 5, 2011, p. 352-370, DOI : 10.3917/mana.145.0352.

PLANE Jean-Michel, « Les théories du leadership. Évolution des pratiques et des modèles », dans *Recherche*, 2016, p. 7-32, DOI : 10.3917/vuib.agrh.2016.01.0007.

SAINT-MICHEL Sarah, *Théories du leadership* (Repères), Paris, La découverte, 2023.

SAINT-MICHEL Sarah, WIELHORSKI Nouchka, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », dans *@GRH*, n° 1, 2011, p. 13-38, DOI : 10.3917/grh.111.0013.

TASKIN Laurent, DIETRICH Anne (éds), *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (Manager RH), Louvain-la-Neuve, De Boeck supérieur, 2024, 3^e éd.

TASKIN Laurent, « Pourquoi le management humain n’est pas un pléonasme. Pour une approche renouvelée des ressources humaines », dans *L’année des bibliothèques/BBF*, 2022, p. 15-20, en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:268502> (consulté le 25 avril 2024).

TASKIN Laurent, « Perspectives critiques en GRH », dans R. BEAUJOLIN, E. OIRY (éds), *Les grands courants en gestion des ressources humaines*, 2021, p. 105-127, en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:248937> (consulté le 26 avril 2024).

TRUONG Olivier, DE GEUSER Fabien, WIERSCH Emily, BESSEYRE des HORTS Charles-Henry, CHAVANNE Paul-Marie (éds), *Le management par la confiance. Les clés d’un leadership bienveillant et authentique*, Paris, Eyrolles, 2020.

WARREN Bennis, BURT Nanus (éds), *Diriger*, Paris, Inter éditions, 1985.

WARREN Bennis, *Le développement des organisations sa pratique, ses perspectives et ses problèmes* (Dalloz gestion), Bordeaux, 1975.

Approches théologiques

ATAKPA Kokou, « La leadership pastorale ossia l'antidoto al clericalismo in un mondo che cambia », dans *Urbaniana University journal*, t. 72, n° 3, 2019, p. 63-75.

AUGER Jean-Philippe, « Une pratique innovante de formation au leadership : un cas de conversion pastorale ? » dans *Revue Lumen Vitae*, v. LXXII, 2017, p. 217-226, DOI : 10.2143/LV.00.0.0000000.

BAZIOU Jean-Yves, *Les fondements de l'autorité*, Paris, Les Editions de l'Atelier-Éditions Ouvrières, 2005.

BECQUART Nathalie, « La synodalité, un chemin de conversion missionnaire », dans *Christus*, n° 270, 2021, p. 79-86, DOI : 10.3917/chri.270.0081.

BESSON Éric, « La synodalité dans la gouvernance de l'Église : approche canonique », dans Anne-Claire FAVRY, Jean-Michel POIRIER (éds), *Vivre la synodalité en Église* (Theopraxis), Toulouse, Parole et Silence, 2022, p. 81-102.

BIANCHI Enzo, *Le discernement* (Béthanie), Namur Paris, Fidélité, 2019.

BIEMMI Enzo, « Une Église en sortie. La conversion pastorale et catéchétique d'*Evangelii gaudium* », dans *Lumen vitae*, v. LXX, n° 1, 2015, p. 29-41, DOI : 10.2143/LV.00.0.0000000.

BIHIN Georges, VAN VLAENDEREN Philippe (éds), *Gouverner l'Église autrement ? Pour une Église-communion*, Bruxelles, EVO, 1998.

BLANCHARD Yves-Marie, « L'autorité de Jésus selon les évangiles », dans *Christus*, n° 218, 2008, en ligne : <https://www.revue-christus.com/article/l-autorite-de-jesus/316#Author1414> (Consulté le 06 mars 2026).

BORRAS Alphonse, « La *sacra potestas*, la seule voie pour la participation des laïcs au gouvernement de l'Église ? », dans *Nouvelle revue théologique*, t. 144, n° 4, 2022, p. 612-628, DOI : 10.3917/nrt.444.0612.

BORRAS Alphonse, « La synodalité ecclésiale. Diversité de lieux et interactions mutuelles », dans *Recherches de science religieuse*, t. 107, n° 2, 2019, p. 275-299, DOI : 10.3917/rsr.192.0275.

BORRAS Alphonse, *Communion ecclésiale et synodalité* (Cahiers de la Nouvelle revue théologique), Paris, éditions CLD éditions, 2018.

BORRAS Alphonse, « Hommes et femmes en Église », dans *Transversalités*, n° 131, 2014, p. 85-111, DOI : 10.3917/trans.131.0083.

BORRAS Alphonse, « Considérations canoniques sur le "partage" de la charge pastorale », dans *Nouvelle revue théologique*, t. 134, n° 3, 2012, p. 424-440 (p. 424), DOI : 10.3917/nrt.343.0424.

BORRAS Alphonse, MALVAUX Benoît (éds.), *Des laïcs au service de l'Évangile*, Namur, Fidélité, 2002.

BORRAS Alphonse, « Vers une déontologie du ministère ecclésial », dans *Nouvelle revue théologique*, n° 4, 1999, p. 573-593, en ligne : <https://www.nrt.be/fr/articles/vers-une-deontologie-du-ministere-ecclesial-41?srsItid=AfmBOorik1dJJ0GX-29cC7fZof4iLKsqKBEoXCuYvxNxjukxPYLRYEmq> (consulté le 11 mars 2026).

CHENU Marie-Dominique, « Les signes des temps », dans Karl RAHNER, Henri De RIEDMATTEN, Marie-Dominique CHENU, Edward SCHILLEBEECKX (éds), *Gaudium et spes. L'Église dans le monde de ce temps*, Paris, Mame, 1967, p. 95-116.

CHEVALIER Catherine, « Formation et accompagnement des acteurs ecclésiaux en ces temps de mutation », dans *Revue Lumen Vitae*, t. 77, n° 4, 2022, p. 431-446.

CHEVALIER Catherine, « La formation des agents pastoraux : entre normes romaines, réflexion synodale et pratiques locales », dans *Théologiques*, 2019, p. 59-81, en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:217543> (consulté le 17 février 2024).

CLEMENT Olivier, « Athénagoras 1^{er} ou la Tradition au cœur de la modernité », dans *Communio*, t. 4, n° 6, 1979, p. 69-74.

COCHAND Nicolas, « Combien ça coûte ? Analyse économique et relecture ecclésiologique d'un acte pastoral », dans *Études théologiques et religieuses*, t. 93, n° 4, 2018, p. 631-646, en ligne : <https://shs.cairn.info/recherche?lang=fr&term=COCHAND+nicolas+combien+ca+oute> (consulté le 29 décembre 2025).

Code de droit canonique. Bilingue et annoté, Montréal, Wilson et Lafleur, 2018, 4^e éd.

COMMISSION THÉOLOGIQUE INTERNATIONALE, *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église*, en ligne : https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_20180302_si_nodalita_fr.html (consulté le 18 novembre 2025).

Concile Vatican II, 1962-1965, Perpignan, Artège, 2012.

CONGAR Yves, *Le Concile de Vatican II : son Église : peuple de Dieu et corps du Christ* (Théologie historique, 71), Paris, Beauchesne, 1984.

COSTA Giacomo, « Discernement et synodalité », dans *Revue Lumen Vitae*, t. 75, n° 1, 2020, p. 31-37, DOI : 10.3917/lv.751.0031.

DAGUET François, « Les fondements théologiques de la synodalité de l'Église », dans Anne-Claire FAVRY, Jean-Michel POIRIER (éds), *Vivre la synodalité en Église* (Theopraxis), Toulouse, Parole et Silence, 2022, p. 51-67.

DAMAR Michel, PIRSON Joseph (éds), *Diriger à la lumière de l'Évangile* (Théologie Pratique - Pédagogie - Spiritualité, 2), Berlin, Lit, 2013.

DELHAYE Philippe, *Le dialogue de l'Église et du monde d'après Gaudium et spes* (Réponses chrétiennes), Gembloux-Paris, Duculot- Lethielleux, 1967.

DESMAZIERES Agnès, *L'heure des laïcs. Proximité et coresponsabilité*, Paris, Salvator, 2021.

DESTIVELLE Hyacinthe, « La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église (CTI,2018). La dimension œcuménique du document », dans *Revue des sciences religieuses*, 2022, DOI :10.4000/rsr.11525.

DOCUMENT PRÉPARATOIRE, *Pour une Église synodale : communion, participation, mission*, en ligne : https://www.synod.va/content/dam/synod/common/preparatory-document/pdf-desktop/fr_prepa_desktop.pdf (consulté le 26 décembre 2025).

DONEGANI Jean-Marie, « Représentation et incarnation. Approche politico-théologique de la synodalité en occident », dans *Recherches de sciences religieuses*, t. 107, n° 2, 2019, p. 225-244, DOI : 10.3917/rsr.192.0225.

EYT Pierre, *L'avenir de l'homme. La constitution pastorale Gaudium et spes*, Paris, Desclée, 1986.

FAMERÉE Joseph, ROUTHIER Gilles (éds), *Penser la réforme de l'Église*, en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:242804> (consulté le 13 janvier 2026).

FAMERÉE Joseph, « Décentralisation ou synodalité ? », dans *Théologiques*, t. 27, n° 2, 2019, p. 17-36.

FORESTIER Luc, « *Ecclesia peregrinans* », dans *Lumen Vitae*, v. LXXVI, n° 4, 2021, p. 379-385, en ligne : <https://shs.cairn.info/revue-lumen-vitae-2021-4-page-379?lang=fr&tab=auteurs> (consulté le 27 décembre 2025).

FORESTIER Luc, « Comment gouverner ? Ressources et limites de la théologie de l'épiscopat », dans *Société, droit et religion*, n° 10, 2020, p. 37-59, DOI : 10.3917/sdr.010.0037.

FOUILLOUX Étienne, GUGELOT Frédéric, « Vatican II, un concile pour le monde ? », dans *Archives de sciences sociales des religions*, n° 175, 2016, p. 223-230, DOI : 10.4000/assr.27993.

FRANÇOIS, *Constitution apostolique Praedicate Evangelium sur la Curie Romaine et son service à l'Église dans le monde (19 mars 2022)*, en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/apost_constitutions/documents/20220319-constituzione-ap-praedicate-evangelium.html (consulté le 18 février 2024).

FRANÇOIS, *Lettre du pape François au peuple de Dieu*, 2018, en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/letters/2018/documents/papa-francesco_20180820_lettera-popolo-didio.html (Consulté le 20 mai 2026).

FRANÇOIS, *Commémoration du 50^e anniversaire de l'institution du synode des évêques, Rome*, 17 octobre 2015, en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/speeches/2015/october/documents/papa-francesco_20151017_50-anniversario-sinodo.html (consulté le 20 février 2024).

FRANÇOIS, *Exhortation apostolique post-synodale Evangelii gaudium*, en ligne : https://www.vatican.va/content/francesco/fr/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html (consulté le 20 mars 2024).

GOUDREAULT Pierre, « Une paroisse en conversion missionnaire. Expériences pratiques et fécondité d'être une Église en sortie », dans *Lumen Vitae*, t. 72, n° 2, 2017, p. 195-204, DOI : 10.2143/LV.00.0.0000000.

HACHEM Gabriel, « La synodalité dans la vie et la mission de l'Église », dans *Proche-Orient*, t. 68, 2018, p. 297-298, DOI : 10.3917/poc.683.0297.

HAGEMOEN Mark, « Les défis du leadership pastoral contemporain », dans *Revue Lumen Vitae*, t. 66, n° 4, 2011, p. 419-430, DOI : 10.3917/lv.664.0419.

JEAN-PAUL II, *Exhortation apostolique post-synodale Christifideles laici sur la vocation et la mission des laïcs dans l'Église*, en ligne : https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_30121988_christifideles-laici.html (consulté le 30 janvier 2026).

JOIN-LAMBERT Arnaud, « Brève histoire synodale », dans *Documents Episcopat*, n° 1, 2022, p. 27-37.

JOIN-LAMBERT Arnaud, « La synodalité de l'Église », dans *Pastoralia* (diocèse de Bruxelles), n° 2, 2019, p. 22-23.

JOIN-LAMBERT Arnaud, « Vers une Église liquide », dans *Études*, t. 2, 2015, p. 67-78, en ligne : <https://shs.cairn.info/revue-etudes-2015-2-page-67?lang=fr> (Consulté le 13 mai 2026).

JOIN-LAMBERT Arnaud, « Quel leadership ecclésial dans la paroisse-réseau de demain ? », dans *Église de Lille*, n° 10, 2014, p. 13-15, en ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:152159> (consulté le 24 avril 2024).

JOIN-LAMBERT Arnaud, *Les liturgies des synodes diocésains français 1983-1999* (Liturgie), Paris, Cerf, 2004.

KAPTIJN Astrid, « Abus de pouvoir, abus d'autorité. Un point sur la question », dans *L'année canonique*, t. LXIII, n° 1, 2023, p. 57-75, DOI : 10.3917/cano.063.0057.

KASPER Walter, *L'Église catholique. Son être, sa réalisation, sa mission* (Cogitatio Fidei, 293), Paris, Cerf, 2014.

La Bible de Jérusalem, Paris, Cerf, 2005, Nouvelle édition revue et corrigée.

LACOSTE Jean-Yves, *Dictionnaire critique de théologie*, Paris, PUF, 2007, 3^e éd.

LAVIANNE Marie-Hélène, « Faire Église et construire la fraternité », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratiques* (Théologies pratiques), Bruxelles-Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^e éd. augmentée, p. 609-623.

LEGRAND Hervé, « La synodalité est d'ordre pratique : un plaidoyer pour les apprentissages », dans *Lumen vitae*, v. LXXVII, n° 2, 2022, p. 227-236, en ligne : <https://shs.cairn.info/revue-lumen-vitae-2022-2-page-227?lang=fr> (Consulté le 24 mai 2026).

LEGRAND Hervé, « Abus sexuels et cléricalisme », dans *Études*, n° 4259, 2019, p. 81-92, en ligne : <https://shs.cairn.info/revue-etudes-2019-4-page-81?lang=fr> (Consulté le 20 mai 2026).

LIÉGÉ Pierre-André, « Théologie pastorale fondamentale », dans *Cahiers Internationaux de Théologie Pratique*, en ligne : https://www.pastoralis.org/wp-content/uploads/pdf/documents/CITP_Doc_2_A_Liege_Theologie_pastorale.pdf (consulté le 19 décembre 2025).

LORENT Albert, *Management et structures d'Église. Vers un sens pastoral de la gestion* (Pédagogie pastorale, 11), Bruxelles-Yaoundé, Lumen vitae-UCAC, 2013.

MALVAUX Benoît, « Le pouvoir en droit canonique : entre ouverture et prudence », dans Arnaud JOIN-LAMBERT, Axel LIÉGEOIS, Catherine CHEVALIER (éds), *Autorité et pouvoir dans l'agir pastoral* (Théologies pratiques), Bruxelles, Lumen Vitae, 2016.

MINET André, « La formation diocésaine des animateurs pastoraux. Quelques points de repère », dans Alphonse BORRAS, *Des laïcs en responsabilité pastorale ? Accueillir de nouveaux ministères*, Paris, Cerf, 1998, p. 259-271.

MOINGT Joseph, *Dieu qui vient à l'homme*, t. 2 : De l'apparition à la naissance de Dieu (Cogitatio fidei, 257), Paris, Cerf, 2007.

MONIZ-BARRETO Pierre, « Christianisme et Leadership », dans *Leadership spirituel en pratique*, 2021, p. 80-92, DOI : 10.3917/ems.voyenn.2021.01.0080.

MOOG François, *La participation des laïcs à la charge pastorale. Une évaluation théologique du canon 517 § 2* (Théologie à l'université, 14), Paris, Desclée de Brouwer, 2010.

MOONS Jos, « La lettre ou l'esprit ? La synodalité et les limites de la réforme du droit canonique », dans *Nouvelle revue théologique*, t. 145, n° 3, 2023, p. 403-419, DOI : 10.3917/nrt.453.0403.

MOREAU Régis, *Guide de lecture des textes du concile Vatican II. Gaudium et spes*, Perpignan, Artège, 2012.

NARDELLO Massimo, *La leadership nella chiesa tra tutela dell'istituzione e servizio alle persone*, 2008, en ligne : <https://www.isfo.it/files/File/Studi%202008/Nardello08.pdf>

(Consulté le 09 janvier 2024).

NOUWEN Henri J.M, *Au nom de Jésus : réflexions sur le leadership chrétien*, Ottawa, Novalis, 2005.

PAUL VI, *Ecclesiam suam*, en ligne : https://www.vatican.va/content/paul-vi/fr/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_06081964_ecclesiam.html (consulté le 23 avril 2026).

PAUL VI, *Evangelii nuntiandi*, en ligne : https://www.vatican.va/content/paul-vi/fr/apost_exhortations/documents/hf_p-vi_exh_19751208_evangelii-nuntiandi.html (consulté le 06 mai 2026).

PELCHAT Marc, « Participer : devenir sujet actif dans l'Église », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratique* (Théologies pratiques), Bruxelles- Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^e éd. augmentée, p. 651-668.

ROUET Albert, « L'éthique du gouvernement ecclésiastique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 237, 2005, p. 9-28, DOI : 10.3917/retn.237.0009.

ROUTHIER Gilles, « Une décentralisation salutaire ou une révision en profondeur du gouvernement de l'Église catholique ? », dans *Théologiques*, t. 27, n° 2, 2020, p. 37-57, DOI : 10.7202/1069131ar.

ROUTHIER Gilles, « Le cardinal Roy : un cas de déconcentration de la Curie », dans François JANKOWIAK, Laura PETTINAROLI (éds), *Les cardinaux entre Cour et Curie* (École française de Rome), Rome, 2017, p. 321-333.

ROUTHIER Gilles, « Synodality in the Local Church », dans *Scripta Theologica*, v. 48, 2016, p. 687-706, DOI:10.15581/006.48.3.687-706.

ROUTHIER Gilles, « Gouverner en Église : entre gestion pastorale et gouvernement spirituel », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratiques* (Théologies pratiques), Bruxelles- Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^e éd. augmentée, p. 709-721.

ROUTHIER Gilles, « Marcher ensemble et vivre la synodalité », dans Gilles ROUTHIER, Marcel VIAU (éds), *Précis de théologie pratiques* (Théologies pratiques), Bruxelles- Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2007, 2^e éd. augmentée, p. 723-736.

ROUTHIER Gilles, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II*, Montréal-Paris, Médiaspaul, 1994.

ROUTHIER Gilles, *Les pouvoirs dans l'Église. Étude du gouvernement d'une Église locale : l'Église de Québec* (Brèches théologiques, 17), Paris, Ed. Paulines, 1993.

ROY-LYSENCOURT Philippe, « La première réception du concile Vatican II par les catholiques traditionalistes (1965-1969) », dans *Archives de sciences sociales des religions*, n° 175, 2016, p. 319-339, DOI : 10.4000/assr.28041.

SALAUN René, *Église de l'Esprit Église humaine. Liberté, autorité, institutions. Comment le Christ exerce l'autorité. Une Église selon Jésus-Christ* (Croire aujourd'hui), Paris, Desclée de Brouwer/ Bellarmine, 1982.

SCHILLEBEECKX Edward, « Foi chrétienne et attente humaine », dans Karl RAHNER, Henri De RIEDMATTEN, Marie-Dominique CHENU, Edward SCHILLEBEECKX (éds), *Gaudium et spes. L'Église dans le monde de ce temps*, Paris, Mame, 1967, p. 117-151.

STE-MARIE Lorraine, « Pour un leadership ecclésial en résonance avec les théories du développement humain et organisationnel », dans Karlijn DEMASURE, Arnaud JOIN-LAMBERT, Gabriel MONET (éds), *Vivre ensemble. Un défi pratique pour la théologie* (Théologies pratiques), Bruxelles-Montréal, Lumen Vitae-Novalis, 2014, p. 422-450.

STE-MARIE Lorraine, BEAUDET Flavie, « Une formation intégrale pour les agents pastoraux. Stratégies préventives au burn-out », dans *Lumen vitae*, v. LXVIII, n° 3, 2013, p. 315-326, DOI : 10.2143/LV.00.0.0000000.

THEOBALD Christoph, *Un nouveau concile qui ne dit pas son nom ? Le synode sur la synodalité, voie de pacification et de créativité* (Forum), Paris, Salvator, 2023.

THEOBALD Christoph, *Le courage de penser l'avenir : études œcuméniques de théologie fondamentale et ecclésiologique* (Cogitatio fidei, 311), Paris, Cerf, 2021.

THEOBALD Christoph, *Urgences pastorales du moment présent. Comprendre, partager, réformer*, Montrouge, Bayard, 2017.

UWIMANA Dancille, *Le leadership pastoral au service de la communauté chrétienne* (mémoire inédit), Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain, 2023, en ligne : https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A39473&datastream=PDF_01&cover=cover-mem (consulté le 19 avril 2023).

Vademecum pour le synode sur la synodalité, en ligne : https://www.synod.va/content/dam/synod/document/common/vademecum/FR-VADEMECUM_FULL_DEC_2021.pdf (Consulté le 18 mai 2026).

VELAZQUEZ Eduardo, *Leadership, autorité et pouvoir à la lumière des modèles bibliques ecclésiologiques*, en ligne : <https://didache.nazarene.org/index.php/gtc2013/bible/921-leader-authority-bible-velazquez-fr/file> (consulté le 09 mars 2026).