

*La Maison-Dieu*, 222, 2000/2, 107-130

Daniel HAMELINE

## PRESCRIRE CE QU'IL FAUT FAIRE AUJOURD'HUI

CE SERAIT FAIRE PREUVE d'une bien grande légèreté que de ne pas faire précéder cette contribution par un avertissement. Le lecteur sera sans doute légitimement surpris de se voir proposer, pour servir de stimulant à une réflexion sur l'autorité de la liturgie en général et la modification des rubriques en particulier, une évocation de l'organisation scientifique de la production des biens et des services au long du XX<sup>e</sup> siècle.

Deux motifs président à ce choix. Le premier, c'est qu'il n'est pas mauvais, de temps à autre, pour comprendre une situation humaine donnée, d'emprunter – ne serait-ce qu'à titre prudemment exploratoire – des cadres de pensée qui ont été élaborés pour une situation apparemment sans rapport avec la première.

Mais, à bien y regarder, le dépaysement est, en réalité, tout relatif. Il n'est pas si sûr en effet que l'évolution des mentalités et des pratiques dans la production des biens et des services au cours du XX<sup>e</sup> siècle n'ait rien à voir avec les changements que l'on constate dans la saisie de l'activité liturgique par ceux et celles qui en sont les *intéressé(e)s*. La culture commune des organisations et des institutions, au sein d'une époque « communicante » comme la nôtre,

est toujours plus grande que ne le laissent supposer leurs spécificités.

### DE L'EXCELLENCE EN LITURGIE

Dans une profonde étude philosophique du concept de *qualité* et de l'abondante littérature dont il fait l'objet, J.-Ch. Torrès<sup>1</sup> commente l'exigence quasi obsessionnelle de la société contemporaine à l'égard du « zéro défaut » en toute production de biens comme en toute prestation de service. Cela va de la diminution du taux de nuisance sonore dans la construction des immeubles jusqu'à la sécurité physique et morale d'un groupe d'adolescents confié, en montagne, à une association organisatrice de loisirs. L'enflure du recours procédurier, observable dans tous les domaines de la vie contemporaine, constitue une manifestation paradoxale de cette obsession.

Paradoxale ? Le qualificatif s'impose en effet. Nos contemporains ont tout fait pour encourager la multiplication et la diversification anarchique de l'offre : leur propre liberté de choix ne peut en effet que s'en trouver augmentée. Le *surfing* des internautes illustre bien aujourd'hui ce phénomène de société, les engouements, mais aussi les craintes, qu'il suscite. Or, au nom de la qualité qu'ils s'estiment en droit d'exiger du bien ou du service, ce sont les mêmes gens qui requièrent que la *règle* soit rappelée et, au besoin, formulée si elle ne l'était pas.

Le va-et-vient *régulation-dérégulation-surrégulation-« irrégulation »* est devenu une constante de nos sociétés. Il ne peut manquer de faire réfléchir tous ceux qui ont pour tâche, dans quelque domaine que ce soit, d'édicter et de prescrire. Car leurs initiatives sont d'emblée inscrites dans ce paradoxe.

1. J.-Ch. TORRÈS, « *Hexis et poios : essai d'une analyse conceptuelle de la qualité* », *Éducation permanente* (Paris), 126, 1996/1, p. 31-44.

Torrès<sup>2</sup> écrit : « l'intrusion du client au cœur du processus de production formule désormais l'exigence suprême de ce processus en termes d'excellence. »

Peut-on, à titre exploratoire, oser la transposition ? On examinera alors le bien-fondé d'une formulation comme celle-ci : « l'intrusion du fidèle au cœur du processus de l'action liturgique formule désormais l'exigence suprême en termes d'excellence. » L'action liturgique a-t-elle à être normalisée pour la satisfaction du fidèle ? Cette excellence n'est-elle pas normée selon une autre et irréductible logique ?

### Produire des fruits

Bien évidemment, la prescription liturgique semble poursuivre des finalités qui n'ont que peu en commun avec les buts assignés à la fabrication en série de voitures ou de savonnets. Mais qui niera qu'il n'y ait cependant la recherche de quelque chose dont le terme de *produit* n'est pas la plus mauvaise transcription ? Pour parler dans une terminologie aux connotations plus bibliques, il est loisible d'écrire, sans être contredit, que des « fruits » en sont attendus<sup>3</sup>.

Il va de soi, en bonne mystagogie chrétienne, que les fruits les plus précieux sont sans doute ceux qui sont les moins prévisibles, en terme de « réussite » humaine. La Présentation générale du Missel romain (PGMR)<sup>4</sup> rappelle que l'efficacité et la dignité de la célébration eucharistique ne proviennent pas fondamentalement de la présence et de la participation active des fidèles, même si cette dernière constitue la manifestation la plus claire de la nature ecclé-

2. O.c., p. 41.

3. Voir *Constitution De Sacra Liturgia* (Concile Vatican II, 1963), trad. CPL, Paris, Éditions du Centurion, 1963, v.g. art. 59. *Présentation générale du Missel romain*, trad. CIFTL 1978, reprise dans *Pour célébrer la Messe*, Chambray-lès-Tours, Éditions CLD, 1990, chap. 1<sup>er</sup> § 2. (ci-après *PGMR*).

4. *PGMR*, chap. 1<sup>er</sup>, § 4-5.

siale de cette célébration. « Le sacrifice eucharistique est avant tout l'action du Christ lui-même : par conséquent son efficacité propre n'est pas atteinte par la manière dont les fidèles peuvent y participer ». Il s'agit là, comme le souligne la *PGMR*<sup>5</sup>, de « la doctrine traditionnelle de l'Église ». L'action liturgique est le lieu où les notions si modernes d'« opération » et d'« opérateur » avaient, dès l'époque scolastique, trouvé des gens pour les penser. Le « produit » que la règle doit protéger *absolument*, c'est, quand il est en cause dans une action liturgique comme l'est la célébration de la messe par exemple, le fruit « sacramental ». L'obtention de ce bénéfice ne peut être laissée à l'arbitraire des « opérateurs ». Le droit du fidèle est que ce fruit lui soit assuré partout et toujours, sans qu'il soit fait « acception des personnes ». Et, seule, l'exécution valide de l'opération apporte cette assurance. Le sacrement agit *ex opere operato* et non *ex opere operantis*. L'opérateur peut être bègue, ivre ou concubin notoire. Il peut être éloquent, ascète ou pétri de dévotion. Là ne gisent ni sa compétence, ni sa légitimité. Il est consacré, il est canoniquement délégué. Sa sainteté personnelle est un surplus, comme l'est la « réussite » de l'opération à vues humaines.

### La matérialité liturgique

Ce rappel étant fait, deux remarques doivent être introduites qui modulent le renvoi des effets escomptés à l'« indicible » fruit du mystère. Elles nous ramènent aux énigmes de l'organisation, de ses objectifs et des conceptions du commandement qui y sont adoptées.

Et, tout d'abord, il y a « matière à liturgie »<sup>6</sup>. Ce sont les structures de l'espace et du temps, au sein desquels s'effectuent des séquences d'action avec un début, un

5. *PGMR*, Préambule, p. 27.

6. *PGMR*, chap. 1<sup>er</sup>, § 5. Voir J.-Y. HAMELINE, « Le culte chrétien dans son espace de sensibilité », *LMD*, 187, 1991, 7-45 ; et plus généralement *Une poétique du rituel*, Paris, Éd. du Cerf, coll. « Liturgie » 9, 1997.

déroulement et une fin, mais, plus largement, avec des pro-légomènes et des suites. C'est l'épaisseur et aussi la légèreté des corps, le jeu des positions, des vêtements, des signes sociaux, des pouvoirs réciproques. C'est la disposition des matériaux, sonores, visuels, olfactifs, tactiles. La matière liturgique est en réalité une matière pondérable.

Et voici la seconde remarque : cette pondération ne peut s'exercer qu'au for externe. Là, on énonce ou on suppose des normes, entre règles et routines, entre la prescription d'agir conforme et le conseil d'apprécier le contexte.

### Contrôle et évaluation

Et c'est alors que peut se révéler éclairante la comparaison entre l'action liturgique et l'activité humaine managériale, dès lors que l'on qualifie par ce dernier adjectif *toute activité que l'on veut productrice d'effets qui ne soient pas n'importe quoi et dont il soit possible de (faire) rendre raison.*

Nous sommes en effet dans une culture où *rendre raison* constitue comme le prélude et le postlude « naturels » de toute « entreprise ». L'activité liturgique ne gagne-t-elle pas à être réputée porteuse d'une rationalité dont il est possible, utile, et même louable, d'établir un minimum de *ratios* qui permettront d'en évaluer les fonctions, les valeurs, les efficaces ?

On écrit « évaluer ». Faut-il dire « contrôler » ? Dans ses travaux sur le management, en particulier quand il est appliqué à des finalités « immatérielles » comme celles de l'éducation, J. Ardoino<sup>7</sup> insiste depuis plus de trente ans sur l'opposition à la fois conceptuelle et pratique entre les deux démarches. Tout les oppose, sauf à prendre

---

7. Voir J. ARDOINO, *Propos actuels sur l'éducation*, Paris, Gauthier-Villars, coll. « Hommes et organisations », 1963, 5<sup>e</sup> éd. augmentée 1971 ; *Management ou commandement – participation et contestation*, Paris, Épi éditeur, 1975 ; *Les Avatars de l'éducation, problématiques et notions en devenir*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Éducation et formation », 2000.

« contrôle » dans le sens anglo-saxon, tel qu'on le retrouve en français quand on parle d'une « tour de contrôle ». Dans le dispositif ainsi désigné, le « contrôleur » est celui qui veille à l'application scrupuleuse de règles qu'il n'a pas édictées et dont dépend la vie de centaines de milliers de personnes. Mais il a pour mission tout autant, *hic et nunc*, de prendre en compte des données imprévisibles afin d'y répondre par les traitements adéquats. Et l'expérience montre que les prescripteurs, même armés aujourd'hui des aides informatiques les plus aptes à simuler les scénarii de l'inopiné, sont dans l'impossibilité de tout prévoir, encore moins de tout contrôler à l'avance<sup>8</sup>.

Toute action « réussie » exige qu'un juste mais difficile équilibre ait été réalisé entre deux tendances contraires : la clôture *prévenante* de l'action dans un cadre réglementaire prescripteur *a priori*, et l'ouverture *troublante* de cette action à des initiatives dont l'opportunité sera évaluée dans l'après-coup.

L'histoire de l'organisation scientifique du travail (OST) et des *vicissitudes qu'elle a connues tout au long du siècle*<sup>9</sup> permet de mieux saisir le conflit. Elle permet aussi de prendre conscience, en ce qui concerne l'autorité de la liturgie, qu'il est vain d'imaginer qu'on puisse se tirer de cette salutaire contradiction, seul « lieu » concevable de l'action sensée, et surtout pas par un raidissement autoritaire ou sectaire, mais pas davantage par un laisser-aller clientéliste où chacun n'aurait de compte à rendre qu'aux adhérents de sa propre chapelle.

La vérité d'une praxis pastorale est à rechercher, au cœur, fût-il aporétique, de la contradiction vive, dans ce lieu médian où, selon saint Thomas<sup>10</sup>, *solertia* et *circumspectio* s'articulent pour qualifier la *prudentia* telle qu'il

8. Voir Ph. PERRENOUD, « Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction des compétences », *Éducation permanente* (Paris) 140, 1999/3, 123-144.

9. M. de MONTMOLLIN, *Le Taylorisme à visage humain*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Sociologies », 1981.

10. *Summa theologiae*, IIa IIae, q. 47-6.

en a reçu la description de l'*Éthique à Nicomaque*<sup>11</sup>. Il aura fallu cent ans pour que les théories du management, sur l'un des versants les plus séculiers des choses humaines, en prennent la mesure et viennent, à la toute fin du siècle, convoquer l'éthique au secours de la déontologie<sup>12</sup>.

### UNE NOUVELLE AUTORITÉ POUR LA REMISE EN ORDRE

L'organisation scientifique du travail (OST), au début du xx<sup>e</sup> siècle (Taylor, 1911), coïncide avec un désir de *remise en ordre*. C'est l'époque de la seconde révolution industrielle. L'autorité y devient managériale dans la mesure où s'impose un bilan négatif des modes d'autorité en usage, à partir de deux constats.

Le premier est que le pouvoir de décision, détenu et transmis à titre de patrimoine familial héréditaire, est, face à l'accélération des changements techniques, gravement menacé d'*incompétence*. Aux « fils de famille » se substituent progressivement les actionnaires anonymes des sociétés du même nom. C'est à eux désormais qu'il revient de faire appel à des managers *compétents*.

Le second constat tient aux dérives de la première révolution industrielle. Celle-ci a été placée sous le signe de l'initiative, du *self-help*. On y a vanté la supériorité de l'esprit d'industrie sur l'application traditionnelle au travail. Mais cette « promotion » des exécutants en « acteurs », dès lors qu'elle ne s'accompagnait pas d'une formation qu'il aurait fallu penser quasiment déjà continue, n'est pas

11. VI, 5. Voir D. HAMELINE, « Le praticien, l'expert et le militant » in J.-P. BOUTINET (dir.), *Du discours à l'action*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1985, 80-103, p. 100-101.

12. Voir, v.g., « Actualité de l'éthique » in J.-M. BAUDOUIN (dir.), *Éducation permanente* (Paris), 121, 1994/4 ; A. BERGMAN, « Éthique et management », *Les Cahiers protestants*, 94, 1994/4, 25-34.

sans avoir favorisé l'improvisation anarchique de pratiques demeurées artisanales, avec, pour corollaire, l'inefficacité, et l'irrationalité dans la réalisation des travaux.

### Normaliser

L'OST, au nom de la science, vient contredire la croyance en la supériorité de la pratique et de l'initiative. Une *normalisation* est imposée d'*en-haut* par un *central*, en vue de la rationalisation des rendements du *local*.

L'expert du Bureau des méthodes officie désormais dans les parages immédiats de la Direction générale. C'est lui qui décrit les *standards* auxquels les agents de la production ont à conformer leurs opérations sur le lieu du travail. Et cette application – inimaginable autrement que scrupuleuse – constitue, dans la théorie du moins, la garantie de la qualité du produit final recherché. *La standardisation du produit appelle la standardisation du processus*. Il va de soi, dans cette conception qui rigidifie et rationalise les pratiques, que l'autorité y donne le pas au contrôle sur l'évaluation.

### Les standards imposés et le respect des formes

Après cette brève description, peut-on proposer quelques rapprochements entre la conception ancienne de la réglementation liturgique et cette scientificité qui centralise l'autorité du savoir ? Elles ont un commun de disqualifier l'exécutant pour mieux qualifier l'exécution. En liturgie, les normes sont prescrites aussi par le *central*. La marge de manœuvre des agents est limitée à quelques *ad libitum* et à de rares concessions aux usages locaux. La fidélité à l'exécution littérale des paroles et gestes imposés prend le pas sur leur interprétation dévotieuse, toujours suspecte de débordement et d'*irrelevance*. Aucun *central* ne loue le zèle sans de grandes précautions ni de prudents délais<sup>13</sup>.

13. Voir D. HAMELINE, « Le zèle, la discipline et l'assurance », *Sociologie du travail*, 1990/3, 365-374.

De toute façon, l'*observance* demeure le critère de l'efficacité dernière de l'action, tant du côté des prestataires que du côté des bénéficiaires, dans un scrupuleux respect des formes. L'emploi de la notion même d'*événement* peut illustrer la contradiction qui en résulte. À la messe, un Événement se produit au sujet duquel *praestet fides supplementum sensuum defectui*. Dira-t-on que la « réussite » de l'Événement est fonction de l'absence d'événements ? Effectivement, dans cette logique de régulation de l'opération par elle-même, la garantie qu'il se passe quelque chose, c'est qu'il ne se passe rien<sup>14</sup>.

Or, l'analyse des situations de travail productif montre que, dans ce contexte, une telle logique est chosifiante. La *res* « déréalisée » par la règle fait l'objet d'un déroulement *machinal*. Et ce dernier qualificatif est à prendre au sens le plus strict : l'opérateur idéal d'un produit sans événements est, en définitive, une machine. Dès lors, la notion d'événement – au sens de *ce qui arrive aux acteurs* – est, comme l'a montré Zarifian<sup>15</sup>, appelée à désigner les aléas, les imprévus. Y répondre, fût-ce au prix de l'improvisation *hic et nunc*, constitue l'activité comme une irréductible « survenue ».

En réalité, on sait que les choses en liturgie ne se sont jamais passées, à aucune époque, en rigoureuse conformité au « modèle » centralisateur et *observantiel*. Les rappels à l'ordre périodiques suffiraient à en témoigner *a contrario*.

14. Cette interprétation strictement « observantienne » de la doctrine de l'autorité doit conduire en toute logique à une exigence maximaliste à l'égard du prestataire. Mais, *a contrario*, elle conforte la thèse selon laquelle le fidèle, soumis à la règle d'obligation, ne peut être assujéti qu'à une exigence minimaliste. En témoigne, par exemple, la délimitation, dans l'ancien déroulement de la messe dominicale, de l'épisode qui permet de « satisfaire au précepte », ainsi que les encouragements à « présenter toutes les facilités désirables pour l'accomplissement des obligations religieuses » (G. DARBOIS, *Statistique religieuse du diocèse de Paris*, Paris, Morizot, 1856, p. 95). L'auteur préconise des messes toutes les demi-heures, et même tous les quarts d'heures dans quelques églises.

15. P. ZARIFIAN, *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons, 1999.

Par ailleurs, l'Autorité assure qu'il est mieux, dans la pratique, que les opérateurs soient capables d'énoncer les fins poursuivies et de percevoir en quoi ce respect des formes auquel ils s'astreignent est subordonné à ces fins. Ainsi les Pères du Concile de Trente, au moment où ils s'opposent à l'usage de la langue vernaculaire, contre-balancent ce refus par une recommandation pressante faite aux pasteurs d'intervenir fréquemment au cours de la célébration, pour expliquer et commenter<sup>16</sup>.

### DES STRATÉGIES DÉCISIONNELLES À LA RELATION DE SERVICE

L'histoire de l'OST témoigne, de son côté, que la remise en ordre qu'on attendait d'elle s'est heurtée à un principe de réalité qui a rapidement modéré ses ambitions régulatrices. Et surtout, sa propre logique d'amélioration des effets à produire et du processus qui les produit, a amené à (ré)intégrer des données qu'elle avait pour mission de réduire ou d'exclure. Quatre étapes sont perceptibles dans l'évolution des formes du travail et des formes de l'autorité qu'elles appellent : 1) la nécessité d'une conception stratégique de l'action ; 2) la découverte que toute action « fait système » avec d'autres en amont comme en aval ; 3) la (re)prise en compte du *facteur humain* ; 4) les incidences de la notion même de « service » sur les rapports de l'autorité avec l'exécution des tâches.

#### 1. Une autorité stratégique

Dans la théorie, l'organisation scientifique du travail, à ses débuts, n'est pas sans parenté avec la modélisation quasi platonicienne de l'action efficace par l'Acteur *sub*

---

16. Cité dans *PGMR*, p. 27.

*absentiae specie* : le modèle se trouverait *quelque part*, protégé par la science, « modèle déposé » en quelque sorte.

Mais cette science n'est pas absolue. Elle porte sur des fins perfectibles. C'est le poids du produit qui légitime le processus et permet d'évaluer la compétence des processeurs. Et c'est ce poids qu'il convient d'estimer à l'avance et d'escompter. *Or, cette estimation et cet escompte ne se réduisent pas à des prescriptions.* Il leur faut aussi devenir prévisionnels. On va les exprimer en terme d'*objectifs*. Ils correspondent à une stratégie. « À l'issue de telle opération, les acteurs auront été capables de... »

Mais qui dit stratégie suppose de l'adversité, que l'on affronte ou que l'on contourne. Et qui dit stratégie impose que la démarche, loin de se résoudre en la verticale hiérarchique descendante d'un énoncé de normes, assure la prise en compte de la diversité des cas et des situations. Cette prise en compte est toujours génératrice de transactions diverses.

Or, c'est bien de cette approche stratégique qu'un document comme la *PGMR* – et déjà la *Constitution sur la liturgie* elle-même – témoigne de manière significative, une fois la part faite au parler ecclésiastique spécifique. L'énoncé de la norme liturgique ne peut plus s'effectuer que dans la prise en compte de la complexité et l'acceptation de la dimension transactionnelle qu'elle impose à qui veut imposer.

## 2. Faire système

La seconde complexification que subit le mode d'autorité managérial rigidement taylorien est d'avoir à assumer la dimension du système. Si l'opérateur est requis d'observer les formes, c'est que son opération est incluse dans un « théâtre d'opérations » où d'autres acteurs ont leur propre rôle à jouer, conforme à la fonction qui leur est impartie, et articulée, dans le temps, l'espace et les échanges, avec les fonctions des autres.

Un double mouvement contradictoire est perceptible dans les vicissitudes de l'OST, que l'on retrouve dans les difficultés pratiques de l'autorité liturgique. La contradiction se manifeste par un jeu, de plus en plus difficile à contrôler, de la souplesse et de la rigidité dans les rapports de la décision et de l'action, de l'opération prescrite et de l'opération effective.

### *Renforcement des experts*

D'une part, la présence des experts se renforce, non seulement auprès des managers, mais à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique. Avec eux, promus au rôle de *consultants*, on passe du régime de la prescription à celui de la prévision, *du devoir d'observance au devoir d'observation*. De manière quasiment subreptice, *et non sans de grands effets dérivés dans la culture*, c'est le verbe « observer » qui change de sens. « Si vous visez tel résultat, voici les scénarii disponibles compte tenu des données contextuelles. Si vous adoptez le scénario n° 1, attendez-vous à ce que... etc. »

Mais cette *naturalisation* du rôle de l'expert s'accompagne de la promotion contradictoire des agents en acteurs, avec pour conséquence leur irruption, plus ou moins canalisée, dans le champ de la décision, et de la décision légitime.

### *Élargissement de la chaîne productive d'effets*

L'élargissement de la chaîne des *intéressés* – et la découverte de leur solidarité de fait – multiplie les interlocuteurs et les interlocutions. Cette multiplication est à la fois une ressource et une contrainte. Ressource, elle permet que les retours d'évaluation s'effectuent à partir de nombreux sites et donc sur des critères différenciés. Contrainte, elle introduit de l'*intempestif*. Elle donne lieu à la constitution de réseaux que l'on qualifiera d'informels à travers lesquels

s'exercent des pressions diverses, troublant le jeu de proximité et d'éloignement des centres formels de décision.

Ainsi les nouvelles formes de l'organisation du travail ont mis en évidence que c'est *très en amont* déjà d'une action à effectuer, qu'interviennent des acteurs, chacun en leur site propre, face aux fluctuations de la « demande ». Leurs initiatives préliminaires manifestent combien une opération déterminée fait désormais l'objet d'une *incertitude fondatrice* dont la décision aura pour but de faire sortir l'ensemble des intéressés. D'une certaine manière, c'est désormais l'indécision qui est première. Au départ, il n'y a *rien à observer d'observance, mais tout à observer d'observation*.

Agir revient donc, pour chacun des acteurs, à assumer, à sa place et dans la posture adéquate, la part qui lui revient du risque de décider, celle qui lui a été attribuée, celle qu'il s'est adjudgée, ou plus souvent le mixte de l'une et de l'autre.

Le lecteur aura sans doute transposé, alinéa après alinéa, ce qui peut convenir à l'histoire de l'autorité liturgique et de ses propres errances. On tentera de dire ici, en résumé, que *l'observance* assujettissait, mais qu'elle garantissait comme une sorte de contrat avec le ciel, ce qui n'est pas rien, on en conviendra. *L'observation*, en revanche, autonomise, mais fait que l'action liturgique dépend d'un éventail de décisions, y compris de micro-décisions dans l'instant. La rationalité en est redistribuée selon des critères d'*accomplissement* dont la responsabilité est fonction de la conscience des acteurs et non de leur soumission à la règle.

### 3. Le facteur humain et la promotion des acteurs

Une organisation scientifique du travail basée sur la seule rationalisation des tâches et leur prescription à des exécutants rigoureusement contrôlés : ce rêve normalisateur<sup>17</sup> a vite rencontré ses limites. On se contentera

17. Rêve qui ne pouvait manquer de séduire les sociétés « planistes » comme l'URSS au tournant de la Nouvelle Politique économique (1923). La référence est explicite à l'OST, que l'on détache sans

d'indiquer ici quelques éléments qui remettent en cause la conception des rapports entre la hiérarchie et les exécutants.

Intervenant en 1924 à la Western Electric de Chicago pour une observation ergonomique sur l'environnement matériel où les tâches s'effectuent, Elton Mayo et ses collaborateurs constatent que ce qui améliore le rendement de l'équipe d'ouvrières observée, c'est en définitive qu'elle a été *prise en considération*. On l'a mise à part, on a sollicité son avis et, en retour, on a provoqué son adhésion. Banalité aujourd'hui. Découverte hier, qui entame une des premières renverses de l'OST : le « facteur humain », comme on dira, est l'une des composantes de la qualité du travail<sup>18</sup>.

L'histoire des nouvelles formes de l'organisation du travail est ponctuée de ces retours des experts sur le terrain pour y découvrir que *le travail humain est tout sauf une observance littérale de règles émises en haut lieu*.

Un double constat s'impose. L'écart entre tâche prescrite et tâche effectivement réalisée montre bien sûr des relâchements, des incompétences, voire des manquements graves que mesure le taux parfois inquiétant de défauts dans la production. Mais cet écart relève tout autant des initiatives, des saisies d'opportunité, des micro-améliorations d'un dispositif ou d'un autre, qui se concrétisent par une qualité plus grande du bien produit ou du service rendu. *C'est dans la mesure où les acteurs ont osé ne pas faire ce qui était prescrit que la prescription est optimisée*.

Le regard suffisant de l'expert se transforme en un regard de curiosité intéressée à l'égard des savoir-faire non protocolés, des trucs et ficelles de métier. Ce sera la grande épopée, dans les années soixante au Japon, puis soixante-dix en Amérique du Nord et en Europe, des *cercles de la qualité*. Mettez en rond à discuter ces gens que vous pos-

---

peine de ses origines capitalistes. Voir, v.g., M.M. PISTRAC, *Les Problèmes fondamentaux de l'École du travail*, 1925, trad. du russe, nouvelle éd. par P.-A. REY-HERME, Paris, Desclée de Brouwer, 1973.

18. Voir v.g. D. MCGRÉGOR, *La Dimension humaine de l'entreprise*, trad. de l'anglais, Paris, Gauthier-Villars, 1979.

tiez en ligne et en silence sur la chaîne de montage, et ils vous révéleront sur ce qu'ils font – *et sur ce qu'il faut faire* – plus que les experts et les décideurs n'en savent et n'en peuvent dire.

S'ensuit une histoire de la *participation* des opérateurs aux définitions des opérations, au contrôle de leur exécution et à leur évaluation subséquente. Dans cette démarche participative, les uns voient un progrès réel des rapports humains. Les autres, dès lors qu'experts et managers encouragent ces nouvelles formes de l'organisation du travail, y subodorent des pièges dont les seuls à se tirer seront les bénéficiaires des dividendes. À tout le moins le *discours* participationniste devient dominant. Et il est peu de hiérarchie qui puisse ne pas lui donner place, même si la crainte du retour de l'intempestif, voire de l'incongru, hante bien des esprits que toute cette démultiplication inquiète.

### *Participation active*

Ainsi la *Constitution sur la liturgie* magnifie, en une articulation conceptuelle savamment équilibrée, le caractère « hiérarchique et communautaire » de l'action liturgique. « Participation active » ou des termes équivalents reviennent à tous les alinéas du chapitre premier, III B<sup>19</sup>. Mais le document précise que ce nouvel esprit doit « être soigneusement inculqué »<sup>20</sup>. Il s'agit de former les participants à l'activité et de les exhorter sans relâche. Un document comme la *PGMR* reprend évidemment cette incitation faite aux fidèles de participer à l'action liturgique. Il promeut l'assemblée en actrice à part entière<sup>21</sup>.

19. §§ 26-32.

20. § 29.

21. *PGMR*, nos 1 à 5, nos 26, 36, 46-47, 54, 58, 73, 113, etc. On se rappellera que la notion de participation active trouve l'origine de sa diffusion dans le *Motu proprio* de 1903 de saint Pie X. Pie XI en souligne l'importance dans la constitution *Divini cultus* de 1928 pour les

#### 4. « Prenez la tenue de service... »

Un quatrième volet de l'histoire de l'OST et de l'autorité dans les organisations peut se révéler instructif pour une comparaison – certes circonspecte – avec l'histoire de l'autorité dans l'organisation pastorale liturgique. Il correspond à la tendance managériale qui a marqué les vingt dernières années : les tentatives et les réflexions autour de ce qu'il est convenu d'appeler la *relation de service*<sup>22</sup>.

Cette histoire témoigne d'une double et paradoxale pénétration qui ne peut laisser indifférents les opérateurs de l'action pastorale liturgique. D'une part, le management de la production des biens, avec ses exigences de rationalité héritées de l'OST, en particulier le ratio coût/efficacité, gagne non seulement les entreprises de production de services, mais les institutions et les administrations caractérisées jusque-là par leur qualification non marchande et donc par la légitimité de ne pas avoir à réaliser du profit.

Mais, d'autre part, la spécificité de ces organisations – le « service » – devient l'un des fers de lance de la promotion marchande des entreprises de production de biens : écoute et accueil de la clientèle, création d'une « culture » commune, convivialité, « service » après-vente, « fidélisation », relance habile et se présentant comme respectueuse des choix, transparence des garanties, etc.

Cette double pénétration a pour résultat de provoquer ce que Weller<sup>23</sup> évoque comme une hybridation du *Back Office* et du *Front Office*. Ainsi, au sein des grandes administrations, ce qui se passe en retrait, dans les locaux « interdits à toute personne étrangère au service », tend à se confondre avec ce qui passe face au public. Là, néanmoins, des zones étaient séparées par des grilles, des hygiaphones et surtout

---

vingt-cinq ans du *Motu proprio*. Pie XII y consacre de longues pages dans l'Encyclique *Mediator Dei*.

22. Voir *Éducation permanente* (Paris) 137, 1998/4, « La relation de service » (sous la dir. de A.-L. ULMANN et A. BURGER).

23. J.-M. WELLER, « Abuse-t-on de la notion de relation de service ? », *Éducation permanente* (Paris) 137, 1998/4, 9-21, p. 10.

hygiaphones et surtout l'anonymat hautement symbolique des préposés. Cette barrière physique et morale tend à être gommée, non sans de grandes perplexités de la part des agents.

### *Logique de l'usager, logique du client*

Une étude menée par Kaisergruber et Strobel en 1996 sur les transformations des métiers à la Poste, en particulier celui de guichetier, montre la difficulté rencontrée par les agents de « concilier et réconcilier la Poste des clients et celle des usagers »<sup>24</sup>.

Car la première requiert une logique de démarchage qui appelle attention privilégiée, personnalisation optimale des rapports humains, prise en compte positive des « cas », et établissement éventuel d'une relation durable et préférentielle.

En revanche, la deuxième requiert une logique de prestation sans démarchage, qui considère les membres de la file d'attente comme disposant d'un droit de tirage égal sur la disponibilité du préposé, qui applique la même règle pour tous avec équité mais sans privilège ni passe-droit.

La difficulté c'est que la modernisation des administrations fait de la relation de service une priorité commune à chacune de ces deux logiques. Mais, dans la pratique, comment le sourire « clientéliste » du vendeur vient-il prendre la place du sourire « serviable » du prestataire et vice versa ?

Une étude menée par C. Grémion et R. Fraisse<sup>25</sup> remarque que « moderniser une administration, c'est bien souvent déplacer la gestion des difficultés de l'action au

---

24. Cité par D. FIXARI, A.-P. NOBRA DE MORAIS et F. PALLEZ, « De l'usager au client : une approche des transformations du travail. L'exemple de la Poste », *Éducation permanente* (Paris), 130, 1997/1, 77-8, p. 85.

25. C. GRÉMION, R. FRAISSE (sous la dir. de), *Le Service public en recherche : quelle modernisation ?* Paris, La Documentation française, 1996, p. 386.

niveau le plus proche de son environnement, au niveau de sa « cellule de base » ». De son côté, Monjardet<sup>26</sup> évoque la manière dont un policier est amené à trier parmi les tâches qui sont à son cahier de charges, celles qu'il « micro-décide » d'accomplir et celles dont il suspend l'exécution. L'auteur de l'étude remarque qu'entre l'ambiguïté – si ce n'est l'incohérence – des injonctions de la hiérarchie et la pression de la « demande » multiforme sur le terrain, l'acteur se trouve renvoyé à son seul « discernement ».

### QU'EST-CE QU'UN FIDÈLE ?

Là encore, est-il nécessaire de redessiner à gros traits les transpositions ? En écho à l'assertion de J.-Ch. Torrès citée en commençant<sup>27</sup>, on choisira de proposer quelques remarques sur le statut du « fidèle » de la messe dominicale, avec le regret de ne pas développer les rapports entre les « prestataires » du service liturgique – ces multiples acteurs qui « localisent » l'action et l'effectuent – et la hiérarchie à laquelle les rattache le sentiment d'une dépendance plus ou moins distendue.

Même si la *relation de service* aux fidèles n'exprime pas l'excellence de l'action liturgique, elle ne peut pas ne pas tendre à une certaine *qualité*<sup>28</sup>.

Les « fidèles » qui forment les assemblées, aujourd'hui fort éclaircies, des messes dominicales, ne peuvent être définis ni comme des *usagers*, ni comme des *clients*. Mais les libertés qu'ils prennent de plus en plus avec l'observance témoignent que beaucoup d'entre eux ne se perçoi-

26. D. MONJARDET, *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Paris, Éditions de la Découverte, 1996.

27. Voir supra, p. 109.

28. *Constitution*, art. 10-11, 19, 21, 33, 112-121 (sur les qualités de la musique sacrée). *PGMR* n° 3-5 ; et part. n° 313 qui fait de la concertation des divers acteurs la condition d'une « organisation harmonieuse des rites ».

vent plus comme des *assujettis*. Comment s'articulent les traces de ces trois caractères dans la figure contemporaine du « fidèle » ? Comment se répartissent-elles pour créer des dominantes d'état d'esprit dans une assemblée d'un dimanche ordinaire ?

### Un usager ?

À l'instar de l'usager, le fidèle est un sujet de droit. Ce droit est précisément celui de *faire usage* des services offerts ou de *n'en point faire usage*. Dans l'action en cours, la *distance* entre l'usager et le prestataire du service est utile à la protection de l'un comme de l'autre. Dans la mesure où les manières de célébrer tendent à gommer les différences de statuts, de fonctions et de postures, elles abolissent ces distances réciproques et risquent de transformer la « participation » institutionnelle en « fusion » communionnelle tyrannique où la liberté de faire ou de ne pas faire usage va se trouver sans espace possible. La règle qui prescrit la participation ne peut pas ne pas être érigée en même temps comme le cordon sanitaire de cette liberté.

### Un client ?

À l'instar du client, le fidèle est un sujet de désir. Il souhaite que la célébration à laquelle il participe lui apporte les satisfactions qu'il vient chercher et qui motivent sa persévérance. Le fruit mystérique de la messe – on l'a dit en commençant – est incompatible absolument avec quelque satisfaction que ce soit. Mais il n'en interdit ni la recherche ni la jouissance au titre des bénéfices secondaires. Le terme de « fidélisation » employé dans le marketing contemporain n'a pas qu'une connotation de hasard avec la notion religieuse de « fidèle ». Le suffixe -ation souligne qu'un certain caractère de la « fidélité » est d'avoir à être stimulée, incitée, renforcée. Mais à bien observer la désertion qui affecte les églises, serait-il opportun que l'énoncé des

règles tiennent compte de la nécessaire, mais hypothétique, « refidélisation » des fidèles ?

À cet égard un double mouvement est perceptible. À l'échelle des grands événements médiatisables, l'art du spectacle, et du spectacle en concurrence avec d'autres prestations, séculières celles-là, impose des *standards de « réussite »* à vues humaines, qui interfèrent avec les règles proprement liturgiques et ne sont guère différents de ceux de ces prestations concurrentes auxquelles elles seront comparées. On peut s'en rendre compte en consultant les cahiers de charges de ce type de célébration.

Le second mouvement observé est, à l'inverse, la rétraction de la « fidélité » en clientélisme latent. Pour parler de façon bien séculière, le fidèle va consommer le produit qui lui convient avec ceux qui partagent les mêmes goûts et les mêmes répulsions, appartiennent à la même tranche d'âge, ou sympathisent avec les mêmes idées. C'est là qu'il se fidélise, convivial et participant. L'autorité de la liturgie consiste-t-elle à nier ces différences ou à les consacrer ? L'accomplissement de soi dans la diversité n'est pas à ce point un but négligeable qu'il ne requiert une légitime diversification de l'offre culturelle<sup>29</sup>. Mais n'est-il pas de l'essence même de l'Eucharistie d'inviter, fermement, au dépassement de ces différences ? Et que prescrire, face à une assemblée où ces « clientèles » se juxtaposent ?

### Un assujetti ?

L'assujetti, comme le mot l'indique, est le sujet – quasi-objectivé – du devoir. Il a « satisfait au précepte », disait-

29. Voir v.g. *Constitution*, art. 19 : participation des fidèles « proportionnée à leur âge, leur condition, leur genre de vie et leur degré de culture religieuse » ; art. 37-40 : « normes pour adapter la liturgie au tempérament et aux conditions des différents peuples » ; art. 62, 65, 68, 81, 107, etc. *PGMR*, Préambule 1975, n° X-XV ; n°s 6, 11, 13, 325, etc. Sur l'adaptation à la psychologie des enfants « selon leur âge et les coutumes locales », voir *Directoire des messes d'enfants* (*PGMR*, annexe I), n° 20 et suivants.

on autrefois de qui « était allé à la messe ». Aussi bien la *Constitution* que la *PGMR*<sup>30</sup> déplorent la « passivité » des fidèles. Il n'est pas dit qu'une certaine force habituelle d'inertie ne soit pas ancrée dans cette conscience qu'à « être là », on a déjà beaucoup fait. Et voilà qu'on impose à ces « observants » la règle – souvent informelle et, de ce fait, violente – d'être en même temps les promoteurs épanouis et communicatifs d'une fête dont ils seraient les invités. C'est peut-être faire montre de cette « insatiabilité » des « importants » à l'égard de ceux qu'ils se soumettent, telle que la critiquait Alain : « Ne veulent-ils pas, avec l'obéissance, le respect et même l'amour ? »<sup>31</sup>

C'est néanmoins sur le pari difficile de la conjonction de ces trois attitudes – et d'une conjonction *vertueuse* et non *perverse* – que repose l'élaboration d'un code d'autorité « hiérarchique et communautaire », pour rappeler la *Constitution De sacra liturgia*<sup>32</sup>. Pari difficile, car tenue est la ligne de partage au-delà de laquelle l'obéissance peut se dégrader en servilité ; le respect, en indifférence polie ; l'amour, en familiarité ou en attachement sectaire.

### CONCLUSIONS

Trois conclusions peuvent être proposées pour clore cette étude comparative exploratoire.

30. Voir *Constitution*, art. 11 : « participer de façon consciente, active et fructueuse » ; art. 48 : « se soucier d'obtenir que les fidèles n'assistent pas à ce mystère de la foi comme des spectateurs étrangers et muets. »

31. ALAIN, *Propos sur l'éducation*, 1932, Paris, Presses universitaires de France, nouvelle éd. 1972, p. 208.

32. Art. 26-32.

### Éloge du discernement

Une première apportera peut-être un brin de consolation. On a signalé plus haut que le concept de « discernement » reprenait du service pour qualifier l'*habitus* professionnel « normal » d'un agent de police. Peut-être y a-t-il là le gage d'un progrès commun : des acteurs sont encouragés à assumer leurs responsabilités et à prendre leur part de l'évaluation de ce qu'ils accomplissent. Ce qui ne signifie pas que leur confort mental et celui de leur hiérarchie s'en trouvent automatiquement augmentés, tant s'en faut.

À l'instar des agents de la Poste, service commun à la fois public et privatif, les acteurs de la liturgie font face à une modernisation effective de l'autorité au cours de laquelle l'évaluation a pris le pas sur le contrôle, ce qui a instauré à la fois de l'ordre et du trouble. L'évaluation est effectivement la démarche motrice d'une forme de l'autorité plus stratégique et systémique que verticale. C'est une démarche à risques. Mais l'autorité d'imposition l'est tout autant.

### Nécessité de l'évaluation

Les célébrations liturgiques ne manquent pas de susciter, hétérogènes et discordants, des bilans qui ressemblent parfois à des enquêtes de satisfaction. Et les critères d'évaluation sont à ce point dispersés qu'ils semblent défier toute rationalisation.

La défier ou au contraire en solliciter le surcroît ? *Poser cette question, c'est énoncer l'ambivalence des faiseurs de règles dans la réinstitution des organisations par elles-mêmes au sein de notre culture.* Celle-ci est placée sous le signe conjoint d'une rationalisation à laquelle n'échappe aucun secteur de l'activité humaine, et d'une déraison qui en semble comme la doublure perverse inséparable. Du changement à l'inertie : le cycle est pour le moins mal

contrôlé<sup>33</sup>. *Peut-il l'être ?* Certainement pas au sens d'un raidissement normalisateur. L'échec de l'OST première manière est là pour le rappeler.

L'acte du retour d'évaluation, en revanche, s'il est formatif et explicatif, a l'avantage de calmer et relancer le jeu. Conduire cette évaluation, l'encourager, lui donner des instruments et des moyens, l'« instruire », sans doute est-ce là faire œuvre d'autorité dans la conjoncture.

### Les experts, la compétence et la légitimité

La troisième conclusion est que, comme de Montmollin l'avait analysé pour les nouvelles formes d'organisation du travail<sup>34</sup>, l'appel aux experts ne diminue pas, bien au contraire. Consultants, formateurs, ils sont aussi ces « médiateurs malheureux », dont parle ironiquement de Montmollin<sup>35</sup>.

Mais ils peuvent, aussi bien, s'ériger en autorité et constituer une quasi-hiérarchie parallèle. Il suffit que, leur compétence une fois reconnue, ils se confèrent une légitimité sur des critères qui ne seront pas tant la mission reçue que *l'audience médiatique elle-même*, par exemple celle d'un puissant groupe de presse. La seule présentation des titres-logos des publications de ce groupe sur un dépliant suffit désormais à « autoriser » l'intervention de l'expert employé par le groupe, qui place des *packages* de formation, au demeurant fort bien ficelés.

Ce cas pose à nouveau la question fondamentale : comment faire se tenir ensemble légitimité et compétence ? Dans la réponse à cette question réside, comme on le sait depuis longtemps<sup>36</sup>, la solution de l'énigme de l'autorité

---

33. Voir A. de PERETTI, *Du changement à l'inertie*, Paris, Dunod, 1981, nouvelle éd., Paris, L'Harmattan, 1999.

34. O.c., p. 16-17.

35. O.c., p. 141.

36. Voir v.g., J. ARDOINO, *Éducation et politique*, Paris, Gauthier-Villars, coll. « Hommes et organisations », 1977.

organisationnelle et de son « institution ». Est instituante une autorité qui promeut et protège des conduites effectives en même temps que l'intériorisation « autorisante » de leur validité *par les intéressés eux-mêmes*, à distance aussi bien de l'insoumission impulsive que de l'adhésion résignée<sup>37</sup>. Cette définition de l'autorité n'est commode pour aucune des parties en présence. La rendre effective, n'est-ce pas le défi que doit relever une autorité pastorale comme celle de la liturgie ?

Daniel HAMELINE

37. Voir v.g. G. LAPASSADE, *Groupes, organisations, institutions*, Paris, Gauthier-Villars, coll. « Hommes et organisations », 1967 ; J. ARDOINO, *Les Avatars de l'éducation, problématiques et notions en devenir*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Éducation et formation », 2000.