

LES CONDITIONS D'UN APPRENTISSAGE RÉUSSI

APPRENDRE LA DIFFÉRENCE
ET LE PARTENARIAT

LA crise qui sévit dans la plupart des institutions occidentales n'est pas nécessairement pathologique ! La société française, comme les autres sociétés occidentales, se transforme très rapidement sur les plans économique, politique et culturel. Demain sera autre et non un aujourd'hui agrandi et meilleur ; nous sommes confrontés à des futurs mal définis et peu prévisibles, l'avenir est devenu infigurable.

Cette mobilité tout azimut qui brouille les repères induit paradoxalement le sentiment d'une immobilité fondamentale : tout bouge et rien ne change. Comme le faisait remarquer le philosophe Cornélius Castoriadis : « Nos contemporains ont le sentiment que tout est bloqué et plus profondément que tout est vain. C'est cela qui compte ; le sentiment d'être en crise constitue la crise elle-même¹. » L'incertitude dans laquelle nous nous trouvons, la crise de l'autorité qui l'accompagne, l'extrême mobilité voire la confusion des rôles sociaux, provoquée en partie par la dissolution des cloisonnements anthropologiques, enfantent beaucoup de désarroi, de lassitude et de découragement.

1. Cornélius CASTORIADIS, *Le Monde* du 10 mars 1991.

◉ Sommes-nous loin de l'Église et du champ sacramentel et liturgique ? Pas tant que cela, à notre avis... La pratique sacramentelle pose problème. Des catéchètes ne pratiquent plus, les divorcés-remariés ne comprennent pas les positions de l'Église, beaucoup d'acteurs de la préparation aux sacrements vivent de plus en plus difficilement le décalage entre la proposition de l'Église et les multiples demandes qui lui sont faites. Des peurs aussi s'expriment ; peur concernant la confusion des rôles des prêtres et des laïcs, peur d'une remise en cause des pratiques sur lesquelles on s'appuyait mais dont on constate le peu d'effets. À forcer les traits du tableau, on a de fortes chances de ne plus voir que les dysfonctionnements, de les dramatiser, de les exacerber et ainsi de s'interdire toute possibilité de les comprendre et de les réguler. Il nous paraît important de développer, dans les différents champs de l'action pastorale de l'Église, des formations d'acteurs prêtres, diacres et laïcs s'attelant à la résolution pratique de ces dysfonctionnements.

Description d'une formation

Cette formation à l'exercice de la responsabilité et à l'articulation des différentes charges fut conçue dans le diocèse de Versailles. Elle rassembla, sur plusieurs années, des groupes d'une vingtaine de personnes. La condition *sine qua non* était que chaque groupe comportât autant de prêtres que de laïcs en situation de responsabilité. La pédagogie employée consistait à placer le groupe face à des situations mi-réelles, mi-simulées, généralement conflictuelles, et à lui faire chercher des solutions pour sortir du dysfonctionnement. Ce travail de recherche et de confrontation – en situation réelle pour les participants vu leur type de responsabilité et leur diversité d'état de vie – était accompagné par des personnes ressources telles que théologien, canoniste, sociologue, spécialiste du management et des organisations. Un véritable entraînement au partenariat s'effectuait grâce à cette recherche ; les multiples

relations qu'elle entraînait permettaient à chacun d'approfondir les différences de statuts et leur complémentarité.

Neuf heures du matin ; le groupe est rassemblé après un temps de prière, prêt à travailler. L'objectif précis de cette session de quatre jours est d'élaborer un certain nombre de repères pour articuler de façon pratique les différentes formes de ministères... La matinée commence par la lecture personnelle d'un cas et l'invitation à noter sans autocensure toutes les réactions possibles. Les animateurs déclarent haut et fort que toute coïncidence avec une situation réelle est purement fortuite. Les réactions à cette déclaration sont immédiates : les rires pleuvent.

Résumons l'histoire : elle se passe dans un gros département français et dans une commune en pleine mutation qu'on pourrait appeler Rochefort. Dans les années 80, et sous l'impulsion d'une équipe municipale dynamique, la commune avait attiré vers elle une population acceptant d'habiter un peu loin de son lieu de travail mais qui appréciait l'ambiance « vie de village ».

La communauté paroissiale avait profité de l'élan ; les mêmes personnes se retrouvaient souvent engagées dans les activités municipales et paroissiales. Il arrivait qu'elles ne soient pas d'accord sur le plan politique ou syndical mais leur ardeur commune à donner vie à Rochefort était plus forte que leurs différences. Peu à peu cette population évolua : des jeunes, tendance cadres, vinrent s'implanter à Rochefort en raison d'un rapport qualité/prix bien plus favorable qu'à la ville voisine. Leur attrait pour la vie de village était moindre que chez leurs prédécesseurs !

En août 1991, le curé en place depuis dix ans meurt dans un accident d'avion. Il n'est pas remplacé immédiatement. Le conseil paroissial, composé essentiellement des premiers arrivants, gère les affaires courantes, organise une permanence au presbytère et trouve sans trop de difficultés un prêtre pour assurer une messe dominicale par mois. La communauté célèbre des assemblées dominicales en l'absence de prêtre, assure la catéchèse, organise les funérailles. Cette situation inquiète aussi les nouveaux arrivants qui se demandent pourquoi l'évêché ne fait rien pour eux :

« On ne laisse tout de même pas une population sans curé. »

À la fin de cette année de transition, l'évêque nomme un nouveau curé. Mais il le charge de quatre paroisses avec mission de les organiser en secteur. Le premier souci de ce nouveau curé est donc de créer un conseil pastoral de secteur. Le conseil paroissial de Rochefort n'est pas tout à fait d'accord. Une telle décision risque d'anéantir tous les efforts entrepris depuis quelques années pour créer une authentique communauté de village. De plus le nouveau curé semble favoriser les requêtes et les initiatives plus traditionnelles des nouveaux venus. Lorsque ces derniers proposent d'organiser une procession de la Fête-Dieu, il laisse faire. À plusieurs reprises, au cours de l'année de son installation, le conseil paroissial essaye de s'expliquer avec lui, mais en vain. Celui-ci informe l'évêque que si le conseil lui fait des histoires, il donnera sa démission.

Début juin 1993, le curé envisage le démarrage du nouveau conseil pastoral de secteur. Le conseil de Rochefort, furieux de cette décision, écrit à l'évêque. Du coup, les personnes de l'autre bord lui écrivent aussi pour lui dire leur désarroi devant l'attitude du conseil : on ne conteste pas un prêtre. L'évêque décide de réunir le conseil de Rochefort, le curé et quelques personnes signataires de la lettre le défendant. Chacun s'explique, l'évêque écoute sans prendre parti ; mais le curé, se sentant désavoué, donne sa démission.

Après ce travail de lecture personnelle, vint le temps de la mise en commun, de la confrontation et du débat. Les réactions fusèrent dans tous les sens et les argumentaires invoqués firent appel à des registres fort divers. Au prétoire, on vit apparaître l'expérience pastorale, la psychologie, l'ecclésiologie de Vatican II, les dysfonctionnements institutionnels et un peu d'Écriture sainte. À la fin, le groupe ne savait plus où donner de la tête, il était au bord du chaos. Alors put commencer le vrai travail et l'apprentissage de la capacité à respecter la complexité des situations et à en distinguer les différents champs. Donnons quelques précisions théoriques.

Le personnel, le pastoral et l'ecclésial

Pour démêler une situation conflictuelle, on a l'habitude de penser les affaires en termes de confusion des rôles, de lutte de pouvoir et d'impasse stratégique. Nous proposons d'appréhender ces problèmes en termes d'identité : il s'agit de partir de la personne même quand on parle de l'institution. Ce point d'appui sur la personne ou le sujet n'a rien à voir avec une quelconque promotion de l'individualisme ou une défense du narcissisme contre les agressions du Léviathan ! Les dysfonctionnements qu'il faut analyser concernent des relations entre des personnes, qui sont dans le même mouvement des sujets croyants, des acteurs pastoraux et des partenaires ecclésiaux. Faire le choix de la personne, c'est tenir ensemble ces trois dimensions de l'identité et conduire aussi à un travail de distinction. Le pastoral comme l'ecclésial sont des champs d'investissement pour des sujets croyants en devenir qui ne sont ni instrumentalisables ni utilisables. Beaucoup de conflits sont dus à la confusion des champs en soi ou en extériorité.

Identité et conflictualité

Qu'ils soient laïcs ou prêtres, des hommes et des femmes sont intimement bouleversés par l'Évangile et tentent de marcher à la suite du Christ. Ils et elles sont en quête d'une plus grande autonomisation dans la foi ; devenir de vrais sujets, c'est-à-dire s'éveiller soi-même comme acteur de sa propre vie de foi.

Mettre l'accent sur le sujet c'est respecter le mystère de l'intériorité et penser que chaque sujet peut y avoir accès. Mais, si c'est en soi, en sa dynamique subjective que chacun puise son énergie ou son envie, on sait aussi qu'il y a de l'inachevé dans la personne et que le sujet n'est jamais unifié. Il est en quelque sorte une conflictualité et une complexité permanente. Cette conflictualité va toucher les identifications ; personne ne peut être sans être comme,

sans passer par le défilé des images de l'autre, sans être conduit par quelques modèles, mais en même temps ces identifications sont enfermantes et le sujet a besoin de s'en dégager et de les rejeter. Ce conflit entre intégration et dégagement concerne aussi les intériorisations et les idéaux. Il y a des moments où le sujet se sent coupable alors qu'il n'y a aucune raison qu'il le soit ; c'est sa part gendarme qui s'exprime et sa capacité à ne pas s'autoriser. D'un autre côté, il se sent appelé à plus ou vers ailleurs parce qu'il a des projets ; capable de ne pas se décourager quand tout l'inciterait au contraire !

La vie subjective est aussi tiraillée entre les besoins de permanence et de changement. Le besoin de permanence est facteur de cohérence et d'identité ; chacun doit pouvoir se reconnaître et engendrer de la fidélité à soi-même. Cette permanence est l'assise de tous les projets. Mais, en même temps, le sujet est mû par des facteurs d'évolution et de progression. Ainsi l'histoire du sujet croyant n'est pas un long fleuve tranquille ; l'identité est toujours une affaire de compromis, de négociation et de conciliation intérieure.

Beaucoup de dysfonctionnements ont leur source dans cette conflictualité inhérente au devenir du sujet ou plus précisément dans sa méconnaissance par l'individu. En fait, pour le sujet, l'autonomisation passe par l'acceptation de son inconsistance et de sa vulnérabilité. À l'encontre du moi qui s'imagine tout-puissant en se retranchant dans sa forteresse identitaire, le « je » se sait vulnérable et est bénéficiaire de cette vulnérabilité. Plus le sujet est capable de supporter sa propre conflictualité et plus il peut s'ouvrir à la conflictualité extérieure.

En naissant comme sujet, en développant son assise personnelle, en s'éveillant soi-même comme acteur de sa propre vie, y compris de ses propres empêchements, en reconnaissant ses ressources et ses points de vulnérabilité, l'individu sort de l'assujettissement et augmente son propre crédit de confiance et sa capacité d'ouverture à l'altérité : il développe son aptitude à faire confiance.

Le sujet croyant et l'acteur pastoral

Le sujet croyant est engagé dans la pastorale sacramentelle et liturgique. Il peut être considéré comme un acteur pastoral ; il préside, il célèbre, il baptise, il accueille, il écoute, il forme... Ce champ de l'activité pastorale est aussi un champ d'investissement et d'identification. L'investissement concerne l'exercice du métier pastoral. Le métier se différencie de la profession au sens où il renvoie à bien plus qu'à la maîtrise de compétences techniques. Avoir du métier, c'est savoir s'y prendre comme il faut sans avoir nécessairement conscience de ce que l'on sait, c'est avoir une certaine maîtrise, avoir à la fois du sens et du savoir-faire. Le métier est autant de l'ordre du charisme ou de la prédisposition que de l'apprentissage. L'acteur qui a du métier, a acquis et augmenté son capital non seulement par la formation mais aussi et surtout par l'expérience. Ce capital n'est pas un paquet inerte ; selon les périodes et les âges, il s'entretient, se cultive et se transforme.

L'identification s'opère par l'entrée dans un corps de métier et une culture de l'action. C'est le lieu de la reconnaissance par les pairs et du partage des idéaux pastoraux. C'est le lieu du nous en opposition aux autres, le lieu des connivences les plus fortes. Combien de fois oppose-t-on le métier des prêtres, des laïcs et des diacres ? Combien de fois reproche-t-on aux diacres d'être des « sous-prêtres » parce qu'ils exercent à peu près le même métier qu'eux ? Cette identification sociale par intégration presque initiatique à un corps est l'occasion des compétitions les plus rudes. Même si le presbytérium est une réalité très forte et le laïcat un abus de langage, la non-précision et la répartition des rôles et des tâches entre ces deux corps de métiers pastoraux peut engendrer les pires dysfonctionnements.

Le champ de l'activité pastorale n'est pas le simple champ du faire, de la compétence ou de la qualification ; il est lui aussi investi par l'imaginaire et tous les processus de valorisation et de dépréciation. En ce sens, ce champ est aussi un lieu de réalisation de soi. Il arrive que, par un

surinvestissement, le sujet ne se distingue plus du tout de l'acteur qu'il est ; l'idéalisation imaginaire de son rôle social est tel qu'il n'est plus rien en dehors. S'interdisant tout accès au « je », il se met en extériorité par rapport aux autres et son discours pastoral ne remplit plus qu'une fonction défensive.

Les partenaires ecclésiaux

Le sujet croyant est acteur pastoral et partenaire ecclésial. Son identité a une triple dimension, personnelle, socio-pastorale et ecclésiale institutionnelle. Une personne est toujours inscrite dans des contextes institutionnels à tel point qu'on peut dire qu'elle a une identité institutionnelle. Par institution nous n'entendons pas d'abord les idées d'organisation ou de hiérarchie. Une institution est un style de vie, un air de famille, un ensemble d'habitudes, d'usages, de règles tacites de comportement qui contribuent à façonner une mémoire et à permettre à des individus de vivre ensemble dans la durée. Ce sont aussi des échelles de valeurs, des normes voire des interdits qui constituent un véritable système de référence et de communication. On peut parler ainsi de culture institutionnelle dans la mesure où l'institution propose un réseau de significations qui confère un sens aux existences individuelles et façonnent l'appartenance au groupe. Une institution sécurise et contraint à la fois.

L'institution est l'un des facteurs de socialisation ; en elle et par elle, le sujet, à l'origine réfractaire à toute altérité, devient un acteur social. Mais cette socialisation s'opère moins par l'écolage que par l'initiation : on ne rentre jamais par effraction dans une institution. Là encore se développe une identification par mimésis et apprivoisement. On éprouve et on vit l'institution plus qu'on ne la définit. La relation à une institution n'est pas d'abord une relation rationnelle, elle est faite de connivence, d'adhésion, de fusion, mais aussi de distance, de tension et d'opposition voire de rejet.

L'institution n'est pas non plus quelque chose de statique ! Il vaut mieux parler de pratique institutionnelle dynamisée par sa mission ou son projet. Cette pratique se fonde sur un aspect de permanence et de continuité qui assume la tradition mais aussi sur un aspect d'évolution et de changement. Sans ce pôle instituant, l'institué ne vit plus et répète le passé de façon quasi automatique ; mais sans l'institué et l'héritage, l'institution ne peut plus rien instituer. Ainsi les dysfonctionnements institutionnels font partie de la vie institutionnelle elle-même et ne sont pas nécessairement tragiques ! En forçant un peu le trait pour illustrer cette tension, nous pourrions dire que la conception du ministère ordonné promue par le concile Vatican II n'a pas supplanté la conception tridentine ; sur le terrain, il y a comme un rapport dialectique entre les deux ; le prêtre « pasteur » de la communauté se situe aussi comme prêtre « *sacerdos* ». La mise à part ontologique ne s'est pas effacée derrière la mise à part pour le service du peuple de Dieu.

L'Église, dont on peut reconnaître qu'elle est une institution au sens où nous en parlons, doit remplir un certain nombre de fonctions institutionnelles pour remplir sa mission ou honorer son projet. Pour assurer ces fonctions, elle définit des rôles ou des charges. La distribution et la définition des rôles confiés à des sujets visent à stabiliser les relations interpersonnelles en essayant d'accorder à chacun une place précise et prédéterminée. En principe, il n'y a pas de rôles identiques ; à chacun sa spécificité. Mais l'ensemble des rôles est indispensable au fonctionnement de l'institution. On appelle généralement cela la coresponsabilité ; il s'agit en fait de partenariat institutionnel.

Plus les rôles sont flous, ambigus, indéterminés, plus les risques de dysfonctionnements institutionnels sont grands. Prenons l'exemple des laïcs qui exercent une charge ecclésiastique ou un office – selon les canons 145 et 231 du code de droit canon de 1983. Sont-ils encore des laïcs selon l'acceptation du concile Vatican II ? Comment en effet caractériser leur relation au peuple de Dieu ? Ne sont-ils pas eux aussi mis à part pour le service de l'Évangile ? Loin de nous l'idée de vouloir revendiquer ou révolutionner quoi

que ce soit pour les uns contre les autres. La tension entre l'institué et l'instituant est tellement sensible qu'il y a une zone de flou irréductible pour le moment, que les théologiens tentent de clarifier le plus possible. La conscience de ce brouillage institutionnel peut paradoxalement aider à comprendre la vitalité d'une institution qui a pour essence de se désinstituer en permanence vers son fondement et qui est écartelée entre la fidélité à sa tradition instituée et son nécessaire élan instituant. Cette prise de conscience ramène aussi sur terre et rend vigilant contre toute idéalisation. La sacralisation de la norme dispense le sujet croyant et acteur pastoral de sa nécessaire responsabilité institutionnelle. L'évitement ou la résolution des dysfonctionnements requiert l'abandon de comportements de soumission ou de rébellion. Il nous paraît évident que le sujet croyant engagé dans le champ pastoral ne peut faire aujourd'hui l'économie d'un travail d'élucidation et de positionnement institutionnel. Dans la même dynamique, il est appelé à devenir sujet croyant, acteur pastoral et partenaire ecclésial.

L'intersubjectivité, le récit et la recherche

Éviter la confusion

Les laïcs, les diacres et les prêtres qui vont confronter leur lecture de la situation de Rochefort occupent chacun une place dans l'institution ecclésiale, assument un champ d'action pastorale et développent leur subjectivité croyante. En tant que partenaires institutionnels, ils veillent à la cohérence institutionnelle ; en tant qu'acteurs pastoraux, au dynamisme de la mission et à l'activité sacramentelle et liturgique, et en tant que sujets croyants à leur vie de foi. Entre ces trois pôles complémentaires, l'harmonie n'est jamais acquise ; elle est en perpétuelle construction.

La confusion est un danger ! Pour éviter la soumission infantilissante ou la rébellion, le sujet est invité à opérer un travail de distinction. Beaucoup de crises s'enveniment à

cause de l'impossibilité des acteurs de faire ce travail en eux et de différencier les champs dans la situation elle-même. La situation de Rochefort est de fait en pleine coïncidence avec des expériences vécues par les participants. Cette coïncidence voulue leur permet de se projeter du lieu de leur identité personnelle, pastorale et ecclésiale.

Favoriser la confrontation

Il y a des confrontations bénéfiques et créatrices de sens à condition qu'elles se déroulent dans des espaces de communication sans enjeux sociaux ou institutionnels. La formation, ici décrite, fut conçue comme l'un de ces espaces. Pour éviter la recherche stratégique du consensus par étouffement des différences, il fallut instituer une forme facilitant l'expression et la compréhension des points de vue et de leur articulation personnelle, pastorale et ecclésiale.

La seule obligation à respecter dans la confrontation est d'utiliser le récit et non le discours. En paraphrasant le philosophe Paul Ricœur parlant de la métaphore vive, le récit est l'expression vive de l'expérience vive. En racontant, le sujet donne de la temporalité à son histoire. Sujet de son propre récit, le narrateur s'éveille à soi-même comme sujet, acteur et partenaire. Racontant sa lecture de Rochefort, il élargit son champ de symbolisation et son intelligence des situations.

Un récit est fait pour être écouté et l'écoute facilite l'exploration. Par l'écoute et le questionnement, le sujet se déplace ; l'écoute favorise le travail de différenciation. Comme le souligne Blaise Ollivier : « L'intersubjectivité est subjectivante ; elle sert les possibilités de subjectivisation de chacun. Avant l'intersubjectivité, il n'y a pas de sujet car le propre du sujet est de répondre à d'autres sujets ². » L'expression narrative qui requiert la communi-

2. Blaise OLLIVIER, *L'Acteur et le Sujet. Vers un nouvel acteur économique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995, p. 265.

cation intersubjective érige les individus en personnes capables de supporter la diversité et la pluralité. Elle évite le jeu du « qui perd gagne » et rend disponible à l'accueil de la complexité. Le sujet découvre qu'il y a de la conflictualité en lui-même, qu'il y a de la tension entre les différents pôles qui constituent son identité, que cette tension se retrouve aussi sur le terrain des relations entre partenaires institutionnels différents ; il est prêt pour l'analyse.

Animer l'analyse

Après ce temps d'écoute, d'exploration et de confrontation, chacun est invité à écrire le récit de sa propre lecture en distinguant le plus possible ses points de vue de sujet, d'acteur et de partenaire et en repérant des tensions et des contradictions.

Ce travail fait, des personnes ressources, mentionnées plus haut, peuvent intervenir : un ecclésiologue, un canoniste et un sociologue des institutions proposent leur analyse de la situation et transmettent les éléments de connaissance nécessaires à la compréhension de la situation. Il y a des choses à savoir : des données symboliques, des règles du jeu, des statuts et des définitions de rôles dont la méconnaissance attise les conflits !

Pour conclure le travail, on demande au groupe de faire des suggestions pour résoudre la crise après le départ du curé démissionnaire.

La notion de milieu de formation

De l'expérience de formation à l'exercice des responsabilités, menés sur le diocèse de Versailles, nous retenons très fortement qu'une formation induit plus de choses par son style et sa pédagogie que par le contenu transmis. Nous ne pouvions pas apprendre aux laïcs et aux prêtres à coopérer entre eux dans la différence de leurs statuts sans les obliger pédagogiquement à vivre ensemble une expérience

ecclésiale qui les confronterait à cette question de l'articulation. Nous évitions ainsi de nous laisser piéger par l'imaginaire de l'inculcation : il met le sujet, acteur, partenaire à la trappe ! Nous lui préférons l'imaginaire du milieu d'enfancement.

La formation fut donc conçue comme un milieu qui catalyse l'éclosion d'un certain nombre de choses ; parmi ces choses, nous signalons au moins trois cultures : la culture du sujet, la culture du métier pastoral et la culture de l'institution. Le souci des formateurs était d'amener les participants à habiter ces cultures pour être capable de penser les dysfonctionnements et les contradictions. La culture du sujet renvoie au devenir-sujet de chacun et à ce travail nécessaire de différenciation. Au minimum, il s'agit pour un responsable de ne pas faire porter par l'institution ses conflits internes. L'animation des relations à l'intérieur du groupe, la prise en compte des tensions et le non-déni des différences est la meilleure médiation de l'accès à cette culture.

La culture du métier pastoral s'acquiert plus dans une dynamique de recherche-action. Celle-ci favorise un aller-retour permanent de la pratique à la pratique par la prise de distance réflexive, l'entraînement au discernement et à la maîtrise de certains savoir-faire. Il s'agit non seulement d'apprendre à exercer des responsabilités pastorales en développant des capacités touchant l'analyse de situations complexes, l'élaboration de projets fédérateurs et mobilisateurs, la mise en œuvre d'orientations fixées par l'institution, l'appel des personnes et leur formation, mais aussi de fonder l'agir du point de vue théologique. La capacité théologique, la capacité à développer une intelligence de la foi de l'Église, en rapport à des contextes pastoraux, sont une priorité !

La culture de l'institution passe d'abord par la prise de conscience de la dimension institutionnelle de sa responsabilité. Or, que de fantasmes s'attachent à ce mot : le processus d'idéalisation qu'il engendre d'un côté comme de l'autre conduit à des comportements d'évitement ou de déni qui aggravent les dysfonctionnements et exacerbent les conflits de pouvoir. Il s'agit de développer des capacités

liées à l'exercice du pouvoir : la délégation, la négociation, la gestion des conflits, la prise de décision mais aussi apprendre à fonder sa pratique institutionnelle du point de vue ecclésiologique, ministériel et canonique pour être capable d'en rendre compte et d'en répondre.

Denis VILLEPELET.