NOUVELLE REVUE THÉOLOGIQUE

93 Nº 4 1971

Théologie pastorale et agir ecclésial

Marcel LEFEBVRE

p. 363 - 386

https://www.nrt.be/es/articulos/theologie-pastorale-et-agir-ecclesial-1309

Tous droits réservés. © Nouvelle revue théologique 2026

Théologie pastorale et agir ecclésial

Dans un article publié il y a quelques mois [1], nous avons tâché de faire le point sur l'état actuel de la théologie pastorale et de proposer quelques pistes de travail pour l'élaboration d'une véritable méthodologie de ce secteur de la théologie. Nous nous sommes d'abord arrêté à quelques définitions qui nous ont semblé assez significatives ; à partir de ces définitions, nous avons tenté de retrouver les grandes caractéristiques de la théologie pastorale. Ensuite, nous avons décelé un certain nombre d'écueils qui guettaient le développement de cette discipline relativement nouvelle. Enfin, nous avons proposé deux pistes méthodologiques qui apparaissaient devoir être privilégiées dans des travaux à entreprendre ; nous avons suggéré de considérer la théologie pastorale comme *science de l'action* et comme *lieu de réalisation de l'interdisciplinarité.*

Le présent article est consacré à un exposé plus explicite sur la première piste méthodologique mentionnée : la théologie pastorale comme science de l'agir ecclésial. Nous croyons fournir ainsi des matériaux pour l'élaboration plus ou moins prochaine d'une méthodologie plus cohérente et plus opératoire.

Nous développerons notre étude en quatre temps. Tout d'abord, nous poserons la question de la possibilité théorique d'une science de l'action ; nous interrogerons en particulier des auteurs qui ont tenté de systématiser les phases du travail dans des entreprises de production. Ensuite, nous suggérerons quelques jalons d'une réflexion systématique sur l'action, en général. Troisièmement, nous appliquerons à la réflexion sur l'action pastorale les indications fournies par la science de l'action. En quatrième lieu, nous exposerons les grands traits d'une nouvelle méthode d'approche de l'entreprise connue aux Etats-Unis sous le nom de *Organization Development* (*O D*) et nous tâcherons d'en discerner l'utilisation éventuelle pour l'action pastorale.

I. — Possibilité théorique d'une science de l'action

Il s'agit beaucoup moins, dans les lignes qui vont suivre, de développer nous-même un genre de traité d'une science de l'action, que d'orienter le lecteur vers ce champ d'investigation relativement nou-

1. Cfr *Vers une nouvelle problématique de la théologie pastorale,* dans *N.R.Th.*, 93 (1971) 29-50.

veau et de fixer quelques points de repère pour les applications que nous comptons proposer dans le présent article. C'est dans cette optique que le lecteur voudra bien comprendre le caractère plutôt sommaire de l'élaboration théorique que nous présentons : cette élaboration ne constitue qu'un préliminaire général à la discussion projetée [2].

a) *Approche historique*

L'histoire des efforts que l'homme a tentés pour rationaliser son action et pour injecter dans son agir extérieur le fruit de ses cogitations et de ses réflexions théoriques coïncide vraisemblablement avec l'histoire de son évolution et de ses progrès à travers le temps. Cependant, c'est au cours du dernier siècle que cette rationalisation a pris une nouvelle ampleur et une nouvelle figure, à cause notamment de la complexification des produits industriels qui sortaient des mains de l'homme : l'âge de l'industrialisation a imposé à l'homme une démarche beaucoup plus systématique et raisonnée dans son contact avec le réel qui l'entoure.

La dynamique de l'industrialisation a d'abord poussé les hommes à se pencher sur la cellule élémentaire de la grande industrie que constitue l'atelier ; à ce niveau, la rationalisation de l'action s'est traduite dans des problèmes de chronométrage, de décomposition de mouvements, d'analyse de rendements, de conditions de productivité, etc. La microorganisation de l'entreprise par une première systématisation des activités de l'atelier industriel constitue la première phase de la rationalisation ; on l'appelle l'ère de Taylor [3].

Puis, on s'est aperçu qu'il fallait appliquer ce même souci de rationalisation des procédures aux activités moins matérielles ou moins mécaniques du travail de bureau, des tâches de comptabilité, des fonctions administratives elles-mêmes. On a nommé l'ère de Fayol, ce moment correspondant à la mise en question systématique des acti-

---

2. Nous nous permettons de signaler quelques études d'une certaine ampleur sur la science de l'action : Georges HOSTELET, *L'investigation scientifique des faits d'activité humaine avec application aux sciences et aux techniques sociales*, Paris, Rivière, 1960, 2 vol. ; Arnold KAUFMANN, *L'homme de science et l'action*. Coll. L'univers des connaissances, 22. Paris, Hachette, 1968 ; Tadeusz KOTARBINSKI, *Praxiology, an introduction to the sciences of efficient action*, Oxford, Pergamon Press, 1965, 219 p. ; Nicholas LOBKOWICZ, *Theory and Practice : History of a Concept from Aristotle to Marx*, Notre Dame (Indiana), Univ. of Notre Dame Press, 1967, 442 p. ; Talcott PARSONS, *Eléments pour une sociologie de l'action*. Coll. Recherches en sciences humaines, 6. Paris, Plon, 1955, 353 p. — Quant aux articles, nous en mentionnerons quelques-uns durant l'exposé.

3. Cfr R. CAUDE, *La méthodologie : caractères généraux et applications*, dans *Méthodologie - vers une science de l'action*, Paris, Gauthier-Villars, 1964, p. 3.

vités de direction et de gestion, à une organisation des structures mêmes de l'entreprise [4].

Enfin, on arrive à une période où le souci de rationalisation va encore plus loin et essaie de pénétrer au cœur des relations humaines existant entre les personnes qui sont partie prenante d'une même entreprise. On ne parle plus seulement en termes de rationalisation des gestes ou des étapes d'une activité complexe ; on parle en termes de ressources humaines, d'énergie, de satisfaction et d'auto-accomplissement de la personne. On se propose une utilisation des sciences du comportement humain pour rationaliser le milieu dans lequel l'homme déploie son énergie et dépense son activité [5].

En somme, on constate que le vouloir d'un regard réfléchi de l'homme sur son activité prend, avec le temps, plus d'extension et plus de profondeur. On pressent que l'homme va tenter, d'ici peu, de présenter une théorie qui déborde les domaines particuliers sur lesquels il s'est penché jusqu'ici et qui exprime les lois générales de l'action humaine. C'est précisément cette « science de l'action » que Kotarbinski a dénommée praxéologie et à laquelle il a assigné les principales tâches suivantes : formuler un système de recommandations et de prescriptions d'une validité technique générale, étudier la dynamique du progrès des possibilités humaines et décrire analytiquement les éléments et les formes les plus variées de l'action (agents, matériel, moyens, méthodes, buts, etc.)[6]. Selon le même auteur, la praxéologie se propose de formuler et de justifier les standards d'une action efficace, c'est-à-dire atteignant le but fixé.

b) *Eléments d'argumentation*

S'il fallait justifier la nécessité ou, tout au moins, le bien-fondé d'une « praxéologie », il y aurait peut-être lieu d'évoquer les réalisations technologiques extraordinaires que l'homme a pu réaliser dans la conquête spatiale, en rationalisant les milliers d'opérations coordonnées en vue du lancement d'un satellite. Devant des réussites aussi prodigieuses, l'homme qui réfléchit ressent encore plus douloureusement le manque de contrôle de sa propre destinée humaine et les questions se pressent dans son esprit :

> Pourrons-nous demain disposer d'une science de l'action ; connaîtrons-nous d'une façon moins discutable les mécanismes qui lient les hommes dans le complexe social ? Apprendrons-nous comment faire un choix convenable parmi les innombrables politiques ou stratégies qui peuvent être définies dans les modèles hautement combinatoires de nos représen-

4. Cfr *ibid.*
5. Cfr Richard BECKARD, *Organization Development : Strategies and Models*, Reading (Mass.), Addison-Wesley Publ., 1969, pp. 2-8.
6. Cfr KOTARBINSKI, *loc. cit.*, p. 8.

> tations du monde ? Pourrons-nous nous adapter à une société de plus en plus flexible [7] ?

En effet, les progrès réalisés sur le monde extérieur nous rendent plus sensibles au caractère archaïque de l'organisation de très larges secteurs de notre activité humaine : encore tout récemment, certaines décisions de gestion d'une entreprise ou d'une organisation sociale ne se justifiaient que par le flair, l'intuition ou la routine des directeurs... Ces responsables pouvaient, par ailleurs, n'être pas du tout dépourvus de fort belles qualités humaines et d'une grande perspicacité d'intelligence ; cependant, l'osmose se faisait très mal entre un savoir théorique et les exigences d'une action systématiquement organisée : « Le style classique de l'action dans l'entreprise relevait d'un art beaucoup plus que d'une technique ou d'une science [8] ».

Il ne s'agit pas de nier tout caractère de spontanéité, de liberté, d'intuition, de fantaisie et de créativité dans la préparation d'une action humaine. Mais il faut bien constater que la rationalité elle-même nous apportera sa part de libération : une perception plus nette des complexités de l'agir nous donnera la satisfaction d'un choix beaucoup plus vrai que celui qui était posé dans une liberté très illusoire, démasquée aujourd'hui par les théories de la sociologie de la connaissance.

> L'homme d'action, noyé dans la complexité des problèmes qui se posent à lui, perpétuellement dépassé par l'évolution à laquelle il participe ne peut plus attribuer la même valeur à la sagesse de l'expérience si souvent invoquée par les générations antérieures. Il est contraint, s'il veut quelque peu dominer ses actes, de se rapporter spontanément aux sciences fondamentales [9].

C'est donc sous le signe d'une emprise rationnelle sur son existence que l'homme d'aujourd'hui est en quête d'une science de l'action : il faut dépasser les approximations de l'intuition et même les théories encore trop générales de l'action, plus philosophiques ou psychologiques que proprement opératoires. L'homme croit pouvoir analyser mieux son action et découvrir les cheminements intellectuels qui jalonnent la prise de décision et l'exécution elle-même [10]. Est-il alors permis d'utiliser le terme de science ?

> La science de l'action peut être authentiquement une science puisqu'elle implique des attitudes inventives, la saisie des facteurs dominants, l'ana-

---

7. KAUFMANN, *loc. cit.*, p. 9.
8. François RUSSO, *Méthodologie de l'action*, dans *Méthodologie - vers une science de l'action*, Paris, Gauthier-Villars, 1964, p. 174.
9. A. MOLES, *Philosophie et esthétique des méthodes*, dans *Méthodologie - vers une science de l'action*, p. 42.
10. **Cfr RUSSO, *loc. cit.*, pp. 173-175.**

lyse des relations, l'élaboration et l'expérimentation sur modèles, le sens de l'inadéquation de la théorie à la réalité [11].

Cette science de l'action sera ainsi une mise en œuvre des capacités logiques de l'homme, secondées par l'outil mathématique ; elle ne devra pas, pour autant, négliger ou inhiber ses facultés d'invention et de créativité, mais plutôt les associer au grand projet de rationalisation de l'activité humaine. Il n'est pas évident que le nouvel équilibre sera facile à trouver, mais la difficulté de la tâche ne justifie pas la capitulation.

Ceci étant dit, d'une manière vraiment sommaire, abordons maintenant le deuxième point de notre exposé. Il s'agira de présenter un certain nombre de jalons d'une réflexion systématique sur l'action humaine, en tâchant de dégager des aspects qui auraient une valeur opératoire. Les données de cette analyse nous serviront ensuite dans la troisième partie de l'exposé.

II. — Jalons d'une réflexion systématique sur l'action

Nous ne croyons pas nécessaire de nous prononcer sur l'existence ou la non-existence, à l'heure présente, d'une praxéologie dûment constituée ; les auteurs que nous avons cités sont d'ailleurs eux-mêmes peu empressés à se compromettre sur ce point. En revanche, nous croyons important de faire l'inventaire d'un certain nombre d'approfondissements de l'action qui ont effectivement donné lieu à une optimisation partielle de problèmes de gestion ou d'administration, qui, en d'autres termes, ont augmenté l'efficacité même de l'action. Dans chaque cas, nous tâcherons de souligner l'importance opératoire réelle de tels approfondissements.

a) *Analyse des éléments de l'action*

Le premier pas que nous pouvons effectuer dans une démarche de réflexion systématique sur l'action est sans doute celui de l'analyse de ses éléments. Toute action comporte un certain nombre d'éléments que l'on peut rattacher aux sept grandes catégories suivantes : un objet (simple ou complexe), une trajectoire, le contrôle de l'objet sur la trajectoire, les calculs, les moyens d'exécution du mouvement, les moyens de réception des informations et le commandement [12].

11. *Ibid.*, p. 177 — « La praxéologie est une science authentique qui implique des attitudes créatives, la perception des facteurs essentiels dans les relations et les structures et le sens de la transposition de la théorie à la réalité » (R. CAUBE, *loc. cit.*, p. 9).

12. Cfr KAUFMANN, *loc. cit.*, pp. 25-33.

Dans sa généralité, ce schéma d'analyse permet de décomposer aussi bien une action très simple comme la conduite d'une automobile dans les rues d'une ville, qu'une action très complexe comme la mise sur orbite lunaire d'un satellite.

L'analyse ou la réduction d'une action à ses divers éléments comporte l'immense avantage de nous permettre de sérier les différentes familles de problèmes d'une action complexe ou d'un « système ». C'est à partir de cette analyse que l'on peut, par exemple, déterminer le cheminement critique d'une action et contrôler d'une manière très rigoureuse les aléas de sa réalisation ; lorsque l'action est très complexe, il est nécessaire de confier à de grands ordinateurs électroniques aussi bien la détermination du cheminement critique des opérations que le contrôle de leur exécution [13].

Au niveau de la praxéologie, l'analyse des éléments de l'action constitue une première clarification des données ; elle est la condition essentielle du traitement mathématique qui sera requis dans le cas des actions très complexes ; elle fournit un schéma opératoire pour des actions qui n'ont apparemment entre elles qu'une faible analogie (par exemple, un complexe économique et un vol spatial)[14]. Cependant, cette analyse peut facilement nous paraître d'un intérêt moins immédiat et d'une pertinence moins évidente que la coupe de l'action selon les étapes de sa réalisation dans le temps.

b) *Rationalisation des démarches de l'action*

En effet, nous nous sentons plus à l'aise dans un type de réflexion qui se propose d'observer l'étalement des différentes démarches de l'action dans le temps et de fixer sur chacune de ces démarches les exigences d'un regard critique. Il est facile de discerner, dans toute action, le moment de la préparation, celui de l'organisation, celui de la coordination, celui du commandement ou de la décision et, enfin, celui du contrôle et de l'exécution ; il faut noter, cependant, que le moment du contrôle déborde la phase finale et s'insère dans les phases qui précèdent la décision.

Or, si nous décomposons ainsi les démarches de l'action dans sa réalisation temporelle, ce n'est pas dans le seul but d'observer un mouvement au ralenti, mais bien plutôt de fixer à chacune de ces démarches des exigences de rationalité qui, au total, permettront à l'action d'atteindre son efficacité optimale. Notre intelligence pra-

13. KAUFMANN signale l'exemple du projet Apollo organisé par la N.A.S.A. dont le système impliquait 20.000 entreprises, 150.000 savants et ingénieurs et 100.000 opérations. Des dizaines d'ordinateurs électroniques ont été utilisés pour appliquer à ce projet la méthode d'analyse du cheminement critique (*Process Evaluation and Review Tasks*).

14. Cfr KAUFMANN, *ibid.*, p. 28.

tique pourra plus facilement avoir prise sur un mouvement dont les étapes sont distinguées avec une certaine netteté ; elle aura plus de chance de déterminer les conditions de réalisation idéale d'un objectif, si elle dépasse une perception trop globale.

De fait, un début de rationalisation peut s'effectuer dès la première phase, celle de la préparation de l'action. Signalons déjà un certain nombre de méthodes de réflexion qui peuvent être utilisées initialement : la conceptualisation des raisons intrinsèques au problème, le découpage du problème selon ses aspects (financier, psychologique, social, etc.), la recherche des facteurs du problème, la mise en perspective générale, etc.[15]. Dès ce moment, rationaliser la démarche sera synonyme de bien décrire, de bien visualiser et l'action qu'on se propose et le contexte dans lequel elle s'insère ; pensons, par exemple, à la préparation d'une campagne de publicité en vue de la présentation d'un candidat à une élection populaire[16].

Quant à la deuxième phase de l'action, celle de l'organisation, il est très clair maintenant qu'elle peut être rationalisée et que cette rationalisation consiste, pour une bonne part, à prévoir la séquence chronologique des différentes activités nécessaires pour atteindre l'objectif final et à fixer l'attribution des tâches partielles dans le plan d'ensemble. Cette rationalisation est appelée couramment micro-organisation ; on peut en voir un bon exemple dans le système que constitue une chaîne de montage d'automobiles.

La phase de la coordination réfère, de son côté, à la liaison qui doit exister entre de grands ensembles impliqués dans une même action et constituant des données corrélatives : on peut songer spontanément à la coordination devant exister entre les possibilités d'approvisionnement en matières premières, les capacités de traitement du matériel par l'entreprise et le débit de l'écoulement des produits finis sur le marché. La rationalisation de cette démarche de l'action pourra requérir un traitement mathématique dans le cas d'une action un peu complexe.

La phase du commandement ou de la décision fait peut-être habituellement l'objet d'une étude plus systématique ; la rationalisation de cette démarche consisterait notamment à déceler les différentes valeurs qui, implicitement ou explicitement, sont à la racine de la décision d'entreprendre telle action. Ensuite, il faudrait essayer d'évaluer le degré d'importance de ce qu'on veut atteindre par rapport aux moyens mis en œuvre. Dans des discussions de ce genre, on

15. Cfr MOLES, *loc. cit.*, pp. 30-33.

16. Nous réservons à la troisième partie de l'article les exemples spécifiques sur l'action pastorale elle-même. Nous croyons préférable de demeurer à un niveau encore très général dans la présentation de ces jalons de réflexion sur l'action.

s'apercevra facilement que c'est toute une philosophie de la vie et l'adhésion à une certaine échelle de valeurs qui se trouvent mises en cause. La rationalisation ne parviendra vraisemblablement pas à dirimer toutes les controverses, mais elle aura le grand mérite de clarifier les motifs réels des décisions et, conséquemment, de transmettre un souffle nouveau pour l'action.

Enfin, pour la démarche de contrôle, elle correspond à la critique exercée tout au long d'un processus, aussi bien sur la fidélité des agents par rapport aux indications du plan que sur la qualité des résultats obtenus par rapport à ce qu'on avait prévu. Il est inutile d'insister sur le caractère de normativité et de rationalisation qu'elle est susceptible d'exercer sur l'action elle-même.

Voilà donc un certain nombre d'indications qui concrétisent les possibilités de réflexion systématique sur les différentes démarches de l'action et qui laissent entrevoir des voies de rationalisation de ces démarches. De fait, nous avons l'impression d'avoir plutôt fait soupçonner un domaine qui demeure encore peu exploré mais qui est riche de promesses [17]. Passons maintenant à une autre piste de réflexion sur l'action.

c) *Etude des facteurs d'une action collective*

Depuis quelques années, on a vu émerger de façon fort significative un souci très généralisé de participation des hommes à la vie et à la direction des entreprises, des organisations ou des milieux dans lesquels ils se trouvent insérés. On a pu déplorer, en même temps, la faible rentabilité et l'efficacité aléatoire de ces discussions collectives qui, très souvent, ne débouchaient sur aucune décision valable et n'engendraient aucune politique poursuivie avec une certaine cohérence. Un tel résultat ne doit pas décourager les projets d'action collective, mais faire prendre conscience que nous en sommes encore aux balbutiements dans la rationalisation d'une action qui veut intégrer largement la participation des personnes concernées.

Une réflexion systématique sur l'action collective nous enseignera peu à peu à mieux préciser les différents stades de la démarche opérationnelle, depuis l'esquisse de la problématique jusqu'à la phase de la décision et du contrôle, en passant par la distinction des problèmes et l'élaboration d'un certain nombre de programmes. On apprendra aussi à distinguer les tâches particulières qui doivent être

17. Le lecteur intéressé aux « méthodologies appliquées » qui peuvent constituer des outils d'analyse des démarches de l'action pourra se reporter à un article de A. Moles qui énumère et décrit 46 méthodologies différentes : *Le contenu d'une méthodologie appliquée : un essai de recensement des méthodes*, dans *Méthodologie - vers une science de l'action*, pp. 45-90. — Cfr aussi Kaufmann, *loc. cit.*, pp. 36-37.

dévolues à des assemblées et celles qui ne peuvent être remplies efficacement que par des comités restreints. On vérifiera théoriquement qu'une pleine participation ne signifie pas une insertion de tous à toutes les étapes d'une action collective.

Nous avons la nette conviction qu'il faudra d'ici peu élaborer toute une méthodologie de l'action collective ; nous ne pouvons continuer à travailler ensemble en utilisant tout bonnement la méthodologie individualiste qui nous a été inculquée par une civilisation millénaire. Nous ne pourrons plus supporter longtemps de payer à la participation le lourd tribut qu'elle nous réclame en temps et en efforts, pour une efficacité parfois discutable. Notre foi dans des institutions où la participation des personnes est intense nous fera trouver les voies d'une rationalisation de l'action collective[18].

Voilà donc trois voies différentes pour une réflexion systématique sur l'action ; ces pistes de réflexion sont présentées à titre indicatif dans le seul but de nous familiariser avec une démarche qui nous semble la caractéristique même de la théologie pastorale. Nous espérons seulement que notre lecteur nous a suivi jusqu'ici et qu'il a bien perçu la pertinence de nos propos : la théologie pastorale étant un discours organisé sur la *praxis* de l'Eglise, les voies d'analyse et de compréhension d'une *praxis* ou d'une action deviennent ainsi des modèles particulièrement éclairants.

III. — Quelques amorces de réflexion systématique sur l'action de l'Eglise

Le projet de cette troisième partie de notre exposé ne nous semble pas exiger de longues explications : nous allons tenter de vérifier la valeur opérationnelle des jalons de réflexion sur l'action exposés antérieurement. Nous tâcherons, en effet, d'appliquer à l'action de l'Eglise ce que nous avons proposé comme démarches d'approfondissement de l'action ou comme amorces de praxéologie. Cependant, avant même d'entreprendre ce travail, une considération préliminaire nous semble devoir être signalée, concernant la nature même de la théologie et la signification théologique de l'action de l'Eglise.

La théologie est bien l'étude approfondie ou l'intelligence de la Parole de Dieu telle qu'elle nous a été transmise, au long des siècles, par les différentes médiations que le Verbe même de Dieu s'est données pour nous rejoindre. Or, ces médiations ne se réduisent pas aux

18. Nous suggérons, parmi beaucoup d'autres études du même genre, l'article suivant : Michel DORAY, *Quelques réflexions sur une démarche opérationnelle d'action collective*, dans *Action pédagogique*, 6 (février 1969) suppl. 17-36.

seuls textes de l'Ecriture et des témoins privilégiés que furent les Pères de l'Eglise :

> La théologie... articule et développe son savoir selon cette même loi dont elle est l'intelligence. Sous la lumière et avec le discernement de la foi, elle assume les objets, les méthodes, les inventions, les contestations de l'esprit humain en travail, dans sa contemplation même. Pas seulement traduction en langage contemporain d'un texte pré-établi, pas seulement investigation des contextes socio-culturels des énoncés de la révélation et de leur transmission à travers les siècles. C'est la lecture d'une histoire en acte, dans la continuité d'une « Tradition », puisqu'elle est incluse dans la récapitulation du Christ en cours entre ses deux avènements [19].

L'agir ecclésial devient ainsi expression de la Parole de Dieu ou, en termes plus classiques, « lieu théologique ». L'action de l'Eglise, sans cesser d'être la manifestation, l'incarnation et l'expression de la foi, constitue, sous un autre angle, la source même de la foi. C'est au cœur même de son action qu'il est donné au peuple chrétien de découvrir plus nettement et d'une manière plus dynamique les étapes successives et le terme même de son pèlerinage terrestre. Les perspectives et les exigences de l'alliance avec le Seigneur sont perçues par le peuple chrétien dans et par son cheminement lui-même ; c'est ainsi que des témoignages de foi vécus, collectivement ou individuellement par des chrétiens, deviennent pour leurs frères signe et expression d'une Parole de Dieu qui les interpelle et norme de leur propre agir [20].

Une telle considération met en relief le caractère ambivalent de l'action qui est toujours un terme et un point de départ. Elle souligne un mode d'approche relativement nouveau d'une théologie qui prendrait plus au sérieux la *praxis* croyante. Elle manifeste l'existence d'un rapport dialectique entre le connaître et le faire, entre la théorie et la pratique. Elle fait prévoir un renouvellement théologique qui permettrait enfin à la théologie pastorale de trouver sa spécificité, plutôt que de demeurer au niveau d'un simple renouvellement du langage théologique [21]. Essayons maintenant de dire ce que pourrait signifier cette réflexion systématique sur l'action de l'Eglise en vue de l'élaboration d'une méthode de la théologie pastorale.

---

19. M.-D. CHENU, *Théologie et recherche interdisciplinaire,* dans *Recherche interdisciplinaire et théologie.* Coll. Cogitatio fidei, 54. Paris, Cerf, 1970, p. 75.

20. On pourra consulter, à ce sujet, des remarques fort pertinentes de C. DUMONT, *De trois dimensions retrouvées en théologie : eschatologie, orthopraxie, herméneutique,* dans *N.R.Th.*, 92 (1970) surtout 570-580.

21. Nous référons ici à ce que nous disions dans l'article écrit antérieurement ; **cfr *Vers une nouvelle problématique de la théologie pastorale,* dans *N.R.Th.*** 93 (1971) 41-42.

a) *Analyse des éléments de l'action pastorale*

On pourrait définir l'action pastorale de différentes manières ; nous suggérons d'adopter la définition du Père Dingemans : « La pastorale est l'acte de l'Eglise, par laquelle celle-ci, sous la motion du Saint-Esprit, accomplit visiblement la mission que lui a donnée le Christ et poursuit l'achèvement du dessein salvifique du Père sur la création [22] ». Comment dégager les divers éléments de cette action complexe ? Comment, à partir de cette première clarification, fixer le cheminement critique d'une telle action ?

De manière à pouvoir appliquer plus facilement le cadre d'analyse proposé, nous envisagerons une activité particulière de cette action pastorale de l'Eglise, soit, par exemple, une catéchèse pré-baptismale en milieu paroissial urbain. L'identification des premiers éléments ne paraît poser aucun problème particulier : on conçoit facilement que l'agent de cette action pastorale sera collectif, i.e. le prêtre et une équipe paroissiale de parents chrétiens. L'objectif visé sera la transmission d'un regard de foi sur la réalité du geste sacramental du baptême aux futurs parents d'un territoire paroissial donné. Mais on se sent peut-être un peu moins sûr pour identifier aussi bien les moyens de réalisation du projet que les moyens de contrôle. On se sentira encore plus hésitant pour se prononcer quant au chemin parcouru sur la trajectoire, i.e. quant à l'efficacité réelle, surnaturelle, du travail accompli.

L'effort de réflexion systématique essaiera précisément de faire un peu de lumière sur ces éléments. On constatera, par exemple, que les moyens de réalisation du projet présupposent, bien sûr, une certaine connaissance théologique du baptême, mais qu'ils impliquent aussi une très ample connaissance de l'homme, de son langage, de sa sensibilité, de ses aspirations profondes ; on décèlera, en tâchant d'analyser ce projet, les conditions de validité d'un témoignage de foi ; on se heurtera à des incompréhensions liées à des faits culturels précis ; on mesurera les difficultés de contrôle de la réception d'un message dans un monde culturellement déraciné, etc.

C'est seulement à partir d'une réflexion approfondie sur les conditions dans lesquelles devrait se réaliser l'action pastorale projetée que l'on pourra établir un certain « cheminement critique » de l'entreprise. Il ne faudra pas manquer d'ailleurs, en cours d'exercice, de s'interroger sur la réponse effective qui est apportée à l'effort pastoral, pour pouvoir, éventuellement, corriger la trajectoire du mouvement.

---

22. L. DINGEMANS, *La pastorale et ses buts généraux*, dans *Evangéliser* 17 (1962) 247.

Nous avons bien conscience d'être demeuré assez schématique dans l'analyse de cet exemple concret ; nous croyons, toutefois, que le lecteur a pu constater le sens de la démarche et apprécier la validité d'une telle forme d'analyse. Le profit le plus net de cet exemple nous semble consister dans le fait qu'il nous montre bien le lieu et la méthode de la réflexion pastorale : c'est au cœur même de l'action que la théologie pastorale stimule la lucidité d'un regard de foi qui se propose comme objectif la réussite de l'action entreprise dans un contexte existentiel déterminé.

b) *Rationalisation des démarches de l'action pastorale*

Toute action pastorale peut faire l'objet d'une analyse qui essaie d'en saisir les différentes démarches, de manière à pouvoir fixer à chacune de ces démarches des exigences de rationalité, c'est-à-dire de manière à favoriser le maximum d'osmose entre la théorie et la pratique, entre l'univers des connaissances et le monde de l'agir, entre la foi et la conduite. Pour illustrer cette possibilité de rationalisation, nous reprendrons l'exemple d'une activité pastorale particulière, une catéchèse pré-baptismale en milieu paroissial urbain ; nous suivrons l'activité dans ses cinq grandes démarches : préparation, organisation, coordination, commandement ou décision, contrôle-exécution.

Au niveau de la préparation d'une telle activité, des problèmes très pratiques se poseront pour lesquels il n'y aura pas lieu de faire appel à autre chose qu'au sens commun, à l'expérience individuelle, à un certain sens de l'action, etc. Mais, des problèmes beaucoup plus sérieux devront être posés explicitement au sein de l'équipe qui entreprendra l'action. Pourquoi baptiser des enfants ? De quel droit refuser le baptême dans le cas de familles jugées insuffisamment préparées ? Comment rejoindre tous les intéressés ? Comment intégrer cette action dans l'ensemble du projet pastoral de la paroisse et du diocèse ? Comment éviter le danger d'une Eglise trop sélective ? Comment préparer les chrétiens à une telle action ?

Pour répondre à ces premières questions et, sans doute, à beaucoup d'autres qui surgiront dès la préparation même de l'activité pastorale désignée par mode d'illustration, il faudra recourir à la sagesse théologique, aux connaissances psychologiques, à un minimum de culture sociologique. Il faudra surtout caractériser suffisamment bien les questions pour éviter de confondre les plans et de fournir une réponse prétendûment théologique à une question d'ordre psychologique. Dès cette première phase que constitue la préparation de l'action, on voit bien que s'imposent les exigences d'une rationalisation qui démasquera les apparences de l'évidence, pour plonger

l'esprit dans un flot de questions qu'il devra démêler et examiner attentivement l'une après l'autre.

La deuxième phase ou démarche de l'action est celle de l'organisation ; nous avons vu comment, dans l'entreprise, cette démarche a donné lieu à une rationalisation exprimée dans la microorganisation et symbolisée par la chaîne de montage. La simple mention du taylorisme risque de soulever un tonnerre de protestations ; l'allusion à l'organisation fait dévoiler le spectre d'une pastorale technocratique.

Comprenons-nous bien : il ne s'agit pas de prôner les vertus magiques de tout système ou de toute organisation et de considérer que la panacée de la pastorale réside dans l'organisation. Il faut reconnaître, cependant, que nous sommes assez lents à assumer certains progrès de l'entreprise, dans ce qu'ils comportent de transposable. Nous avons peut-être collectivement plus de facilité à imputer à la paresse et à la mauvaise foi des chrétiens les échecs de certaines activités pastorales, qu'à déceler l'improvisation et l'amateurisme qui avaient caractérisé leur organisation. Prévoir la séquence chronologique des étapes d'une activité pastorale, effectuer une division et une répartition des tâches, fixer des relais de rencontres, vérifier la capacité des collaborateurs, voilà un minimum d'exigences de rationalisation au niveau de la démarche d'organisation de toute activité, fût-elle d'ordre pastoral [23].

La démarche suivante est celle de la coordination, dans laquelle il s'agit d'intégrer une activité particulière dans un cadre plus large ; pensons ici encore à la catéchèse pré-baptismale qu'il faudrait considérer en relation avec l'ensemble de la pastorale de la paroisse ou du diocèse, qu'il faudrait relier d'une certaine manière à une pastorale de préparation au mariage et à une pastorale de jeunes foyers. L'intégration devra également tenir compte du cadre de vie des chrétiens de la paroisse, de leurs possibilités de maturation de vie de foi, etc. On s'apercevra peut-être, alors, qu'il faut corriger certaines particularités de l'organisation, de manière à tenir compte des faits qu'on vient de percevoir.

La démarche du commandement ou de la décision va être capitale dans la rationalisation de l'action pastorale : c'est à ce niveau que doivent se poser en conscience claire les problèmes relatifs aux valeurs et aux modèles qui motivent l'action. Il ne s'agit pas seulement de préparer, d'organiser ou de coordonner une activité pastorale donnée ; il faut surtout en vérifier la pertinence en regard du projet global

23. Les auteurs développent habituellement des propos analogues dans des écrits sur la pastorale d'ensemble ; on pourra lire avec intérêt l'article suivant : François HOUTART et Walter GODDIJN, *Pastorale d'ensemble et plans de pastorale*, dans *Concilium* 3 (1965) 29-45.

de l'Eglise [24]. Or, c'est ici que doit intervenir le regard critique de l'ecclésiologie.

Le Père P.-A. Liégé a montré avec beaucoup de pertinence comment les grandes options pastorales étaient toujours solidaires d'un état de l'ecclésiologie et d'un état de la réalité socio-culturelle. Il a ainsi dégagé neuf grandes options pastorales liées à une ecclésiologie de chrétienté : l'atavisme de la foi, l'unanimité de l'appartenance religieuse, la primauté du culte, la prédominance du clergé, la valorisation des traditions et des coutumes, la polarisation sur la paroisse, l'estime pour l'ampleur des institutions, le privilège du monde des enfants et la mono-acculturation occidentale [25]. Ces options constituent des principes ou des postulats implicites qui jouent un rôle important dans la préparation d'une décision en vue d'un projet pastoral particulier.

En face de ces grandes options, on pourrait situer les options majeures d'une pensée pastorale qui prend acte de la fin de la chrétienté et qui adopte l'ecclésiologie sous-jacente à la constitution pastorale sur la présence de l'Eglise dans le monde de ce temps. Ces options pourraient être désignées de la manière suivante : la liberté de l'acte de foi, la réalité sacramentelle de l'Eglise dans un monde séculier, la présence animatrice du culte chrétien, la purification des coutumes par le dynamisme de la vie, la diversification des communautés d'identification, la revision des institutions chrétiennes, la polarisation de la pastorale par le monde adulte, l'universalisation culturelle de l'Eglise [26].

Il ne faut pas cacher, cependant, que c'est vraiment ce niveau de réflexion qui fera défaut le plus habituellement dans l'activité pastorale : *tout un travail pourra être mis en œuvre, sans qu'on ait* exercé un effort critique suffisant pour découvrir le modèle ecclésiologique auquel cette activité est secrètement rattachée. Il est bien clair que tout l'effort de rationalisation peut alors servir à édifier autre chose que l'Eglise du Christ à la construction de laquelle on veut travailler de tout son être.

Mais, nous arrivons ici à la cinquième démarche ; le contrôle ou la vérification ultime de l'efficacité surnaturelle de l'activité pastorale

---

24. L'aspect de la démarche de décision qui vise la validité ecclésiale d'un projet sera abordé chronologiquement au tout début d'une réflexion qui vise une initiative pastorale. Si nous avons reporté ce problème en quatrième lieu, c'est en vue de le rattacher à la démarche du commandement qui présuppose déjà un projet assez bien précisé.

25. A notre connaissance, cette élaboration présentée par le Père Liégé dans son enseignement, notamment à Montréal, n'a pas encore fait l'objet d'une publication.

26. Les désignations utilisées pour caractériser une pastorale plus conforme à l'ecclésiologie de Vatican II sont inspirées des lignes prospectives tracées par le Père Liégé.

n'est pas chose facile. Nous savons pertinemment que la pastorale doit accomplir visiblement la mission d'achèvement du dessein de salut de Dieu sur l'humanité, mais nous pouvons facilement hésiter sur les moyens qui nous permettront de manifester cette libération et cette personnalisation de l'homme. L'Evangile nous donne certains signes, mais sans résoudre les problèmes que nous nous posons. Sur maintes questions, la discussion demeure largement ouverte et les chrétiens doivent accepter un essai de vérification qui leur apporte des présomptions plutôt que des certitudes [27].

L'effort de rationalisation des démarches de l'action pastorale auquel nous nous sommes livré nous a fait prendre conscience d'une méthode d'approche qui fournit une meilleure perception de la tension dialectique théorie-praxis [28]. On peut cependant s'interroger à bon droit sur le niveau précis où cette réflexion nous a situé : s'agit-il encore d'une action pastorale ? Se trouvait-on au niveau d'une stratégie pastorale ? Etait-on parvenu à un niveau réflexe et normatif de théologie pastorale proprement dite ? Ces questions sont certes légitimes, mais leurs réponses sont loin d'être simples ; il nous semble qu'on a tendance à poser des barrières trop rigides entre action, stratégie et théologie pastorale.

Nous croyons que la réflexion systématique sur l'action pastorale va faire surgir inévitablement des problèmes de stratégie à la solution desquels des connaissances de divers ordres seront requises (psychologie, sociologie, administration, éthique, etc.). Nous dirions même que le passage entre rationalisation de l'action, au sens large, et stratégie est d'autant plus intense que l'osmose est mieux réalisée entre théorie et *praxis*.

Mais peut-on désigner le lieu particulier de la réflexion de théologie pastorale à l'intérieur de cette démarche de réflexion systématique sur l'action de l'Eglise ? Est-ce uniquement lorsque la normativité intervient ? L'introduction de certaines données de praxéologie pour améliorer la réflexion sur l'action de l'Eglise n'aurait-elle pas un certain parallèle dans la collaboration des nombreuses sciences qui viennent au secours du chercheur qui scrute le texte sacré ?

Malgré tout, il ne faudrait pas nous réjouir trop rapidement de certains succès : nous ne sommes pas encore en mesure de bâtir une méthodologie un peu élaborée de la science de l'agir ecclésial. Nous

---

27. Une telle affirmation ne doit pas être comprise dans le sens d'un Credo relativiste, mais dans la perspective du caractère stratégique et partiellement obscur de toute décision humaine, surtout lorsqu'elle concerne les réalités de la foi.

28. Sur ce point particulier, on pourra lire avec avantage le passage suivant : Norbert METTE und Heinrich BUNING, *Die Funktion der praktischen Theologie in der theologischen Ausbildung*, dans *Diakonia der Seelsorger*, 3 (1970) 167-168.

commençons à découvrir un certain nombre de possibilités de formalisation [29].

Avant de terminer cette étude, nous voudrions, par mode de provocation de l'esprit à un sain dépaysement, suggérer une nouvelle voie d'analyse pour la réflexion sur l'action pastorale.

Nous essaierons donc d'appliquer à l'action pastorale les principes et la philosophie de cette méthode d'approche toute récente qu'on appelle aux Etats-Unis *Organization Development* [30]. Cette voie d'approche compléterait, semble-t-il, la formalisation que l'on peut effectuer en partant des catégories plus classiques de la science de l'action.

IV. — Leçons de l'« Organization Development » pour l'action pastorale

Les systématisations de l'*O D* sont apparues aux Etats-Unis durant la dernière décade ; elles veulent constituer une réponse adéquate à la crise de croissance qu'ont subie maintes entreprises ou organisations américaines depuis vingt-cinq ans. Les protagonistes de l'*O D* estiment que la vitesse vertigineuse de la transformation du monde d'aujourd'hui ne permet plus aux institutions classiques de s'adapter convenablement à ce rythme de changement. Ils signalent des faits comme l'explosion du savoir, de la technologie, des communications et de l'économie, pour montrer que cette révolution induit de tels bouleversements de valeurs dans la société postindustrielle que les mécanismes traditionnels ne réussissent plus à rétablir l'équilibre [31].

Il faut tout de même remarquer, prétendent ces protagonistes, que chaque âge de l'humanité se doit de développer une forme

29. Le célèbre philosophe des sciences Alexandre KOYRÉ a expliqué avec beaucoup de vraisemblance où pouvait se situer la constitution d'une méthodologie dans l'histoire d'une science particulière : « J'estime que la place de la méthodologie n'est pas au commencement du développement scientifique, mais pour ainsi dire au milieu de celui-ci. Aucune science n'a jamais débuté par un *Tractatus de methodo,* ni jamais progressé grâce à l'application d'une méthode élaborée d'une façon *purement abstraite* » (*Les origines de la science moderne,* dans *Diogène,* 16 [1956] 32).

30. L'expression *Organization Development* est très difficilement traduisible ; voici un certain nombre de périphrases qui pourraient en indiquer la signification approchée : dynamique de démocratie participative, dynamique de participation à une organisation, dynamique de renouvellement des institutions, dynamique d'un renouvellement de participation démocratique. Dans la suite du texte, nous conserverons l'expression anglaise ou même simplement son sigle (*O D*), quitte à en expliciter parfois une nuance particulière.

31. Cfr Richard BECKHARD, *Organization Development : Strategies and Models,* Reading (Mass.), Addison-Wesley Publ., 1969, pp. 4-6. — Nous renverrons constamment à l'un ou à l'autre des six fascicules de cette petite collection. Nous nous permettons de signaler une étude sociologique très suggestive sur l'organisation religieuse : Bernard POISSON, *Schéma d'analyse de l'organisation religieuse,* dans *Sociologie et sociétés* (Montréal), 1 (1969) 147-170.

d'organisation ou de structure qui corresponde le plus adéquatement possible à son génie particulier ; or, il arrive des moments où l'on doit se mettre à la tâche de reconstruire et de revitaliser les institutions. Mais il faut se souvenir, lorsqu'on s'engage dans ce travail de changement des institutions, que la seule manière valable d'opérer un tel changement implique qu'on s'attache en même temps à un changement culturel, c'est-à-dire à une modification du système de croyances et de valeurs, à une transformation du mode de vie avec ce qu'il comporte d'interrelations ; au-delà des changements des individus, il faut envisager la revitalisation des liens qui unissent les personnes les unes aux autres [32].

> Ce qui peut avoir le plus urgent besoin de renouveau, c'est l'entreprise elle-même. Peut-être que chaque entreprise (ainsi que toute autre organisation) a besoin d'une sorte de « département » de renouveau continuel qui pourrait envisager l'ensemble de l'organisation comme un système qui a besoin d'innover de façon continue [33].

Or, poursuivent les protagonistes de l'*O D*, c'est précisément cette fonction de renouvellement des structures que nous voulons assumer, de manière à permettre aux collectivités de surmonter les crises qui éclatent de plus en plus aussi bien dans les entreprises que dans les sociétés. L'expérience nous montre, cependant, qu'il est presque impossible, pour les entreprises laissées à elles-mêmes, de trouver en leur sein toutes les réserves de dynamisme et de créativité qui seraient nécessaires pour faire face au rythme actuel du changement. L'expérience nous souligne également que les problèmes inédits de l'entreprise d'aujourd'hui ne se situent plus exactement au même niveau qu'autrefois ; ces problèmes dépassent les questions de délimitations et de mécanisation de tâches et ont tendance à impliquer beaucoup plus immédiatement les personnes, leurs relations, leurs systèmes de valeurs et leurs options fondamentales.

Cette double constatation permet de comprendre pourquoi l'*O D* s'est développé comme une profession nouvelle qui se situe à l'extérieur de l'entreprise, mais dont les spécialistes sont appelés comme conseillers et consultants par des entreprises d'une certaine ampleur. Elle fait saisir, également, un certain déplacement d'accent dans la philosophie de ces nouveaux professionnels de l'entreprise qui vont bien au-delà du travail de rationalisation des tâches et qui semblent particulièrement préoccupés par les personnes, les valeurs, les idéaux.

---

32. Cfr Warren G. BENNIS, *Organization Development : Its nature, Origins and Prospects*, Reading (Mass.), Addison-Wesley Publ., 1969, p. V.
33. *Ibid.*, p. 2.

a) *Définitions élaborées de l'*O D

Essayons d'aller un peu plus loin dans notre compréhension du dynamisme de participation préconisé par l'*O D* ; Warren Bennis nous en fournit la définition suivante : « une certaine stratégie d'ordre éducationnel qui utilise le plus largement possible des méthodes de comportement basées sur l'expérience en vue d'en arriver à multiplier et à améliorer les choix des structures de relations (entre les personnes), dans un monde où les changements se bousculent [34] ».

Le même auteur illustre cette stratégie en proposant cinq exemples qui correspondent à autant de types différents d'intervention d'un spécialiste de l'*O D* dans une entreprise : la personne ressource de l'*O D* peut contribuer à la création d'une véritable équipe d'animation de l'entreprise ; elle peut aider à la solution d'un conflit intergroupes ; elle peut rendre efficace une réunion de confrontation de points de vue ; elle peut acheminer la direction à tenter une expérience pilote ; elle peut stimuler la participation collective au programme annuel des activités de l'entreprise. Dans chacun de ces cas, il est douteux qu'une simple correction décidée par les directeurs de l'entreprise eût suffi et eût pu produire les mêmes résultats. En effet, la difficulté ressentie n'impliquait pas seulement un mauvais ajustement des tâches, mais, plus profondément, un véritable malaise des personnes dans le système ou l'organisation bureaucratique de l'entreprise. Ce n'est pas surtout l'efficacité de production d'une entreprise qui est ainsi mise en cause, mais plutôt les personnes avec leurs problèmes de satisfaction, d'auto-accomplissement et de valorisation par le travail.

Voilà pourquoi on peut affirmer, malgré le caractère paradoxal d'une telle assertion : c'est le développement même du système bureaucratique [35] qui a créé le besoin de l'*O D*. En effet, l'arrangement pyramidal de l'autorité, la systématisation des procédures, la division du travail selon la spécialisation et la promotion d'après la compétence technique ont constitué un progrès réel sur les modèles anciens de gouvernement d'entreprises où l'amateurisme et l'aléatoire régnaient en maître. Mais, malgré son efficacité en temps normal, une structure aussi solide et sûre que celle de la bureaucratie devient d'une grande vulnérabilité dans des temps comme les nôtres ; maintenant, ce sont la souplesse et la mobilité qui sont exigées, à cause de la vitesse des changements, de la complexité de la technologie moderne,

34. *Ibid.*, p. 17.

35. BENNIS définit ainsi le système bureaucratique : « une invention sociale **mise au point durant la révolution industrielle pour organiser et diriger les activités de l'entreprise** » (*loc. cit.*, p. 19).

de la rapidité de croissance des entreprises et des exigences personnelles plus sérieuses des employés [36].

La dynamique de renouvellement préconisée par l'*O D* permettrait une meilleure intégration de l'employé à l'entreprise ; elle augmenterait l'influence sociale de l'employé, en lui attribuant une participation au pouvoir ; elle stimulerait la collaboration plutôt que les perpétuels rapports de forces ; elle favoriserait, par une meilleure localisation du pouvoir, une souplesse plus grande de l'entreprise ; elle contribuerait à résoudre la crise d'identité des entreprises. En somme, par la transformation des personnes, elle revitaliserait profondément l'entreprise [37].

L'explicitation de l'*O D* que nous venons de proposer est celle de Warren Bennis ; elle rejoint pourtant, en substance, la définition d'un autre protagoniste, Richard Beckhard : « L'*O D* est un effort planifié, à la dimension de l'entreprise, dirigé par les autorités elles-mêmes en vue d'améliorer la santé et l'efficacité de l'entreprise, au moyen d'interventions exercées sur les méthodes de l'entreprise, en utilisant les connaissances qui nous viennent des sciences du comportement [38] ».

b) *Caractéristiques de l'*O D *et praxéologie*

Les précisions apportées jusqu'ici nous ont semblé nécessaires pour permettre d'apprécier les implications d'une telle méthode d'approche en regard de la praxéologie. Cet impact apparaîtra encore plus clairement, lorsque nous aurons énuméré les grandes caractéristiques de l'*O D*.

L'*O D* doit toujours viser, sinon une entreprise au complet, au moins l'ensemble d'un système relativement autonome dans l'entreprise. En deuxième lieu, les dirigeants de l'entreprise doivent être impliqués dans le processus de transformation du système par l'*O D*. Troisièmement, le programme de l'*O D* doit être en relation avec l'objectif fondamental de l'entreprise et non seulement avec un problème périphérique. Quatrièmement, le succès de l'*O D* est lié à un programme de transformation à long terme. Cinquièmement, par opposition à des sessions de dynamique de groupes, l'*O D* est finalisé par des programmes d'action. Sixièmement, l'*O D* vise à changer des attitudes et / ou un comportement dans l'entreprise. Septièmement, l'*O D* s'appuie toujours sur un apprentissage lié à l'expérience antérieure [39].

---

36. Cfr *ibid.*, pp. 20-25.
37. Cfr *ibid.*, pp. 26-32.
38. BECKHARD, *loc. cit.*, p. 9.
39. Cfr *ibid.*, pp. 15-16.

Nous dirions volontiers, d'une manière sans doute un peu globale, que l'*O D* ne s'oppose pas plus à la praxéologie que la physique relativiste ne s'oppose à la physique classique ; l'*O D* ne se situe pas sur le même plan que la praxéologie : il la complète et la dépasse. Dans le monde d'aujourd'hui, les normes et les formalisations de la praxéologie, toutes les données acquises par la science de l'action depuis cent ans continuent à guider l'homme dans la réalisation de ses tâches. Cependant, à cause de nombreuses raisons mentionnées plus haut, l'efficacité matérielle de la tâche n'est plus suffisante pour satisfaire l'homme ; or, la praxéologie est incapable de répondre à ce nouveau problème. C'est seulement la conjugaison de la praxéologie et de l'*O D* qui pourrait résoudre les problèmes de demain : essayons d'éclairer cette dernière affirmation.

Nous avons vu que la praxéologie se distinguait de tout autre savoir par le type particulier de réflexion qu'elle instituait : la praxéologie est essentiellement une réflexion sur un agir, en vue d'en décomposer les éléments et d'en rationaliser les démarches. Or, l'*O D* prend pour acquis que cette rationalisation a été tentée d'une manière sérieuse ; il constate, cependant, que le bilan, au plan de l'efficacité, n'est pas aussi prometteur qu'on aurait pu l'espérer. L'*O D* identifie alors la cause de ce succès mitigé à la mise entre parenthèses de certains facteurs humains dont on a ignoré ou minimisé l'importance. C'est ainsi que l'*O D* rejoint l'objectif final de la praxéologie, mais en poussant plus loin son analyse des agents de la tâche envisagée et en insistant sur l'importance d'un personnel qui assume vraiment les tâches plutôt que de les exécuter plus ou moins mécaniquement.

Par ailleurs, en rejoignant ainsi la praxéologie dans son objectif, l'*O D* risque de relativiser certaines des perspectives d'une science de l'action. Dans le cas d'une micro-organisation, par exemple, on se fixe comme moyen de réaliser son but une restriction du temps de travail et, éventuellement, une économie de matériel utilisé, pour produire le même objet. L'*O D* pourrait mettre en cause un tel moyen, si l'on s'apercevait à la réflexion, que l'insistance sur ces facteurs de mécanisation et d'économie sont à la source d'un grave traumatisme collectif des employés. La complémentarité de la praxéologie et de l'*O D* est liée au fait que leur vision de l'action efficace est différente : la première est polarisée par la tâche, tandis que le second est plus attentif aux agents et à leurs relations au-delà de la tâche commune à réaliser.

C'est maintenant cette complémentarité entre la praxéologie et l'*O D* que nous allons essayer de discerner comme apport à l'activité pastorale. Il devrait être clair, d'après ce que nous venons de dire, que **l'impact de l'*O D* sur l'action pastorale passe nécessairement par la**

médiation de l'agent pastoral collectif ; l'*O D* permet à l'activité pastorale d'atteindre son objectif parce qu'il contribue à transformer les personnes qui constituent l'agent collectif de cette activité.

c) *Apport de l'*O D *à l'action pastorale collective*

Au risque de surprendre, commençons par affirmer que la philosophie et la mentalité de l'*O D* nous semblent beaucoup moins étrangères à l'univers de l'action pastorale qu'on pourrait le penser : l'état d'esprit dans lequel un bon nombre d'évêques ont participé au Concile Vatican II s'apparentait à la dynamique de démocratie participative réclamée par l'*O D* ; les synodes régionaux ou nationaux qui se sont échelonnés depuis 1966 ont souvent été animés d'un état d'esprit analogue ; les chapitres généraux de certaines congrégations religieuses se sont inspirés de principes qui acceptaient une marge importante de relativité dans le regard porté sur les structures en place ; les conseils presbytéraux ou les conseils de pastorale introduisent sûrement dans l'appareil bureaucratique une faille par où le renouvellement pourra s'introduire. Il ne faut pas exagérer l'importance de ces faits, mais il ne serait pas plus juste d'en nier soit l'existence, soit la valeur significative.

En fait, plusieurs éléments fondamentaux de l'*O D* ne sont pas sans évoquer des traits caractéristiques du renouveau pastoral des dernières décades. L'insistance sur l'importance des relations interpersonnelles et leur valorisation dans la critique de l'entreprise bureaucratique moderne fait penser spontanément à tout un courant pastoral qui met l'accent sur le devoir de personnalisation dans l'action pastorale : l'action pastorale (comme le service social) tend à personnaliser et à individualiser les rapports interpersonnels au-delà des généralisations, des catégories ou des stéréotypes... [40].

Le rôle de l'animation dans l'*O D* fait penser à la mise en lumière toute récente dans l'Eglise de cette attitude et de ce comportement beaucoup plus respectueux des cheminements personnels ou collectifs, très soucieux de faire jaillir les engagements du dynamisme même de la foi chrétienne et non de les imposer d'autorité. Dans le même sens, l'idéal plus ou moins impérieux de la non-directivité et la reconnaissance d'un *leadership* de compétence qui caractérisent l'*O D* pénètrent dans le milieu des agents de la pastorale de l'Eglise [41].

Mais ces signes d'espoir ne doivent pas nous cacher un autre aspect tout aussi réel de la communauté ecclésiale : alors que des

40. Cfr Giovanni NERVO, *Interesse della pastorale per alcuni valori del servizio sociale*. Coll. Quaderni di servizio sociale, 4. Padova, Zancan, 1968, pp. 14-15.

41. Sur les nouvelles problématiques de l'animation, on pourra lire avec intérêt : R. BENJAMIN, *La notion d'animation*, dans *Recherche sociale*, 13 (sept.-oct. 1967) 10-16.

chrétiens découvrent de nouvelles voies d'une vie en Eglise où il y aurait place pour toutes les collaborations, d'autres sont hypnotisés par la structure hiérarchique de l'Eglise et condamnent toute initiative qui n'apparaît pas comme la fidèle exécution d'un ordre reçu ; alors que des chrétiens tentent de prendre au sérieux l'affirmation selon laquelle ils sont l'Eglise, d'autres ne peuvent exprimer leur appartenance qu'en redisant leur obéissance aveugle et en se donnant bonne conscience par leur respect de la légalité ; alors que des chrétiens constatent avec une certaine anxiété les changements rapides du monde et le désintéressement progressif de beaucoup d'hommes à l'endroit de l'Eglise, alors que ces chrétiens veulent provoquer leurs frères à un renouvellement ecclésial qui leur semble s'imposer, d'autres évoquent calmement le passé et se contentent de réaffirmer des vérités qui ne sont plus comprises. Cette tension existe très réellement dans l'Eglise d'aujourd'hui ; nous aurions pu facilement allonger la liste des symptômes ou des illustrations de ce malaise si caractéristique de notre temps.

Ce malaise, que tous peuvent constater, constitue la meilleure preuve du bienfait que pourrait retirer la communauté ecclésiale d'une utilisation des techniques de l'*O D* : l'Eglise, comme beaucoup d'autres entreprises, voit ses fidèles confrontés à des problèmes d'intégration, d'influence sociale et de collaboration ; la direction de l'Eglise doit faire face à de multiples questions d'adaptation, d'identité et de renouveau de l'institution. On peut aisément prévoir qu'une solution bureaucratique à tous ces problèmes ne pourra produire qu'une aggravation de la tension. Par contre, l'utilisation des techniques de participation de l'*O D* permettrait de dégager avec plus de netteté, dans un climat de confiance mutuelle et de sincérité, la ligne de partage entre l'essentiel de l'institution ecclésiale et ses différentes incarnations à travers les âges, entre le principe de la structure humano-divine de l'Eglise et ses possibilités de réalisation.

Il est trop clair que l'action pastorale collective se trouvera freinée ou handicapée tant que subsistera une très forte tension entre partisans de modèles ecclésiologiques très opposés l'un à l'autre. Par contre, dès qu'on aura réussi à provoquer des confrontations salutaires, on pourra espérer que toutes les énergies seront libérées pour une action concertée dont on aura mieux perçu l'objectif. C'est donc d'une manière médiate que l'*O D* va constituer un apport irremplaçable pour une action pastorale collective.

*
* *

Nous voilà rendu au terme de cette réflexion déjà trop longue et pourtant tellement incomplète. Comme nous nous l'étions proposé, nous avons tâché de faire œuvre de méthodologie [42] : nous avons essayé de vérifier si l'étude systématique de l'action pouvait constituer une bonne voie d'approche pour la théologie pastorale. Dans ce but, nous avons interrogé les auteurs qui prônent l'existence d'une science de l'action et nous avons découvert que, par un double effort d'analyse et de rationalisation, ils établissent une véritable osmose entre la pensée et l'agir et évitent ainsi la fâcheuse juxtaposition, malheureusement trop fréquente, d'une théorie très poussée avec un pragmatisme très peu éclairé. Or, c'est là la requête majeure de la théologie pastorale d'aujourd'hui.

> Si la théologie pratique veut faire ce qu'elle doit faire, c'est-à-dire l'interprétation de la situation présente et la planification de la réalisation de l'Eglise, elle doit développer des méthodes scientifiques propres. La méthode historico-critique s'avère insuffisante. L'interprétation théologique du présent a comme postulat nécessaire de revenir sur la tradition, si on ne veut pas se perdre encore dans le pragmatisme. Puis, la théologie pratique doit adapter les méthodes empirico-analytiques et les techniques organisationnelles qui ont été développées par la cybernétique et la science de la planification (c'est la tâche la plus essentielle et la plus imminente de la théologie pratique). C'est surtout dans l'étroite connexion des méthodes des sciences anthropologiques avec la réflexion théologique sur l'évangile de Jésus-Christ et sur l'auto-interprétation de l'Eglise, qu'on trouve le spécifique de la méthode de la théologie pastorale [43].

Nous pourrions également souligner l'intérêt de ce mode d'approche de la théologie pastorale comme science de l'action, en considérant comment cette démarche méthodologique évite les écueils qui guettent sans cesse la théologie pastorale [44]. En effet, la rationalisation des démarches de l'action pastorale fait dépasser le pragmatisme ; le fait d'être constituée comme un retour réflexe sur une *praxis* donne à la théologie pastorale sa consistance et sa spécificité ; la méthodologie que nous avons esquissée ne peut certainement pas s'identifier avec un simple renouvellement du vocabulaire théologique.

---

42. Avec R. Caudé, on peut définir comme suit la méthodologie : « l'étude de la meilleure façon que nous pouvons avoir, *en l'état actuel de nos connaissances, d'aborder* des problèmes déterminés ; elle ne recherche pas des solutions, mais le choix des manières de les trouver en intégrant les connaissances acquises sur les méthodes en vigueur dans les différentes disciplines scientifiques ou philosophiques » (*loc. cit.*, p. 5).

43. Cfr Mette et Buning, *loc. cit.*, p. 164.

44. Dans l'article que nous avons publié antérieurement et auquel nous faisions allusion dès la première note du présent exposé, nous avons mentionné les quatre écueils suivants : le pragmatisme étroit, l'inconsistance et la non-spécificité, le simple renouvellement du langage théologique, le surnaturalisme ou le naturalisme. — Cfr ***Vers une nouvelle problématique de la théologie pastorale***, dans ***N.R.Th.*** **93 (1971) 35-45.**

Quant à l'écueil du naturalisme, nous ne croyons pas en être victime. Nous croyons, en effet, que c'est la perspective ecclésiologique qui va indiquer à tout projet pastoral son objectif réel et un certain nombre de contraintes pour sa réalisation ; mais ces déterminations de l'objectif et ces limitations dans le parcours n'empêchent pas de continuer à considérer l'action pastorale comme un agir susceptible d'un type d'analyse plus général. On ne naturalise pas plus l'action pastorale en la soumettant à l'éclairage de la science de l'action, qu'on ne profane le sacrement en l'étudiant à l'aide de la catégorie du signe.

Au bilan de la réflexion que nous avons tentée pour mieux cerner la méthodologie de la théologie pastorale, il ne faudrait pas négliger l'importance des perspectives de renouvellement qui nous sont suggérées par l'*O D*. En acceptant la philosophie et le nouvel esprit de l'*O D*, c'est la mentalité des agents de la pastorale ecclésiale qui se trouverait profondément transformée. Par voie de conséquence, c'est également le style de réflexion sur l'activité ecclésiale qui se trouverait renouvelé : le vouloir de participation et le sens de la créativité prendraient une place plus importante que la simple réitération du principe de l'autorité et le devoir de la soumission obéissante. En définitive, c'est la signification même de l'action pastorale qui serait soumise à un nouvel éclairage...

On objectera peut-être que de telles perspectives de renouvellement débordent le champ de la théologie pastorale et instaurent un nouveau débat proprement ecclésiologique. Sans doute a-t-on raison, tout autant que ceux qui voudraient empêcher une entreprise particulière de se préoccuper des problèmes d'intégration et d'influence sociale de ses employés ; on s'aperçoit pourtant, aujourd'hui, que l'entreprise ne peut plus facilement se contenter de mettre ces problèmes entre parenthèses.

Nous avons conscience de n'avoir dégagé qu'un certain nombre d'amorces pour l'élaboration d'une véritable méthodologie de la théologie pastorale. Nous nous demandons, d'ailleurs, si une telle élaboration serait possible avant qu'on ait profondément transformé l'apprentissage de l'action pastorale elle-même et qu'on ait systématiquement intégré le retour réfléchi sur la *praxis* à tous les niveaux de l'agir pastoral.

Montréal (Canada)
Université de Montréal

Marcel LEFEBVRE, prêtre
Faculté de Théologie