HAL
open science

L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles : le cas de l'Eglise maronite

Salma Maroun

To cite this version:

Salma Maroun. L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles : le cas de l'Eglise maronite. Gestion et management. Université de Grenoble, 2013. Français. NNT : 2013GRENG003 . tel-00980632

HAL Id: tel-00980632

https://theses.hal.science/tel-00980632

Submitted on 18 Apr 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

« Salma Joffre MAROUN »

Thèse dirigée par **« Michel LE BERRE », Professeur Émérite de l'Université de Grenoble**

Préparée au sein du **Laboratoire CERAG, UMR CNRS 5820 de Grenoble**
dans **l'École Doctorale de Sciences de Gestion**

L'impact du leadership dans les institutions confessionnelles:

Le cas de l'Église maronite

Thèse soutenue publiquement le **« 19 Novembre 2013»,**
devant le jury composé de :

Monsieur Gilles PACHÉ
Professeur à Aix-Marseille Université, rapporteur
Monsieur Mohammed MATMATI
Professeur à Grenoble École de management, rapporteur
Monsieur Jean-Pierre BOISSIN
Professeur à Grenoble Université, président du jury
Monsieur Michel LE BERRE
Professeur Émérite à Grenoble Université, directeur de thèse

Université Joseph Fourier / Université Pierre Mendès France / Université Stendhal / Université de Savoie / Grenoble INP

L’Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse; celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Au Bon Dieu

À l'Église

À la mémoire de mon père Joffre parti trop tôt mais qui veille et guide mes pas

À ma mère Nelly auteure de mes jours qui m'a donné la vie puis m'a voué sa vie

Qui m'a appris à valoriser la connaissance et à comprendre que c'est par la quête du savoir qu'un être humain s'épanouit et explore les infinis en lui,

Qui fut et reste mon guide me tendant toujours une main bienveillante afin que je puisse vivre ma foi chrétienne

Et qui m'a soutenue moralement et matériellement tout au long de l'élaboration et de la rédaction de ma thèse.

Si l'on me demandait qu'est-ce qui contribue à l'excellence d'un leadership, je répondrais sans hésiter : « le cœur et l'esprit d'une mère »

À mon frère Jean, mon ami et mon modèle dans ma vie quotidienne et professionnelle et à sa chère épouse Lina

Aux trois chevaliers Nell, Jane et Joffrito qui ont vu le jour pendant les années où je préparais ma thèse

À tout leader qui montre le chemin de par un regard magnanime et une sage clairvoyance

Je dédie cette thèse

Remerciements

Toute ma gratitude et mes remerciements sincères au professeur Michel LE BERRE, le directeur et leader de ma thèse, pour son inestimable contribution à ce travail, pour ses précieux conseils, pour sa disponibilité ; pour l'échange fécond qui a enrichi mes connaissances en gestion et les conseils qu'il m'a constamment prodigués tout au long de ce travail.

Tous mes remerciements à l'ensemble des membres du jury: Messieurs les professeurs Gilles PACHÉ et Mohammed MATMATI, les rapporteurs de la thèse, et Monsieur le professeur Jean Pierre BOISSIN, pour leur lecture et leurs remarques judicieuses et pour avoir accepté d'assister à cette soutenance.

Je tiens, également, à remercier les piliers de l'École doctorale sciences de gestion de Grenoble et du CERAG, Messieurs les directeurs Charles PIOT et Radu BURLACU, ainsi que la très chère Marie Christine ULRYCH, le très cher Bernard AUGIER, et toute l'équipe administrative de l'EDSG et du CERAG.

Je remercie vivement Leila BEAINI YAMMINE, Yvonne MOURANI, et l'ingénieur Saadé HARB pour leur soutien permanent et leur lecture pertinente de cette thèse.

Enfin je remercie chaleureusement les soldats inconnus qui ont contribué à l'accomplissement de ce travail notamment des évêques, des prêtres, des religieux et des religieuses, des laïcs et des cadres d'entreprises commerciales. Et la famille d'accueil chez qui je séjournais lors de tous mes passages en France, notamment Françoise MORIN qui m'apprit à mieux connaître Grenoble.

Je tiens enfin à saluer de tout mon cœur mes chers amis au CERAG et tous les amis, en France et au Liban, qui ont cru en mon travail, m'ont soutenue durant toutes ces années de travail intense. Merci.

Sommaire

Introduction générale	**9**
Première Partie: Le leadership dans la pensée managériale	**12**
Chapitre 1-Le management entre pratique et discipline scientifique	**13**
1.1. Évolution de la pensée managériale : une synergie du passé servant de prologue au futur	**15**
1.1.1. Le management: une longue aventure	16
1.1.2. L'industrialisation: une renaissance culturelle	19
1.1.3. Le management scientifique: une philosophie de gestion de ressources humaines et physiques	27
1.1.4. Les relations humaines: vers un développement harmonieux des mondes organisés	43
Conclusion du chapitre 1	**61**

Chapitre 2 - L'ère moderne: un processus d'intégration	**62**
2.1. La récolte	**63**
2.1.1. La pensée de FAYOL dans l'époque moderne	64
2.1.2. L'évolution des concepts des relations humaines	71
2.1.3. La science et les systèmes en management	74
2.2. Le management: une vue systémique	**76**
2.2.1. L'œuvre collective	77
2.2.2. L'avenir du management dans un environnement en pleine mutation	81
2.2.3. Pourquoi Peter DRUCKER?	83
2.2.4. Le management comme profession: un débat récurrent	97
2.2.5. Peter DRUCKER: la synthèse	100
Conclusion du chapitre 2	**103**

Chapitre 3 - Le leadership: un phénomène à explorer	**106**
3.1. Une approche du leadership dans le cadre d'une interprétation commune du concept	**107**
3.1.1. Des leaders à travers le monde et les siècles	107
3.1.2. Les études en leadership: en plein boom	111
3.1.3. Le concept du leadership	113
3.1.4. Le leadership dans le contexte organisationnel	124
3.1.5. Le leadership stratégique dans une nouvelle perspective	134
Conclusion du chapitre 3	**146**

Deuxième Partie: L'Église maronite – une étude de cas en sciences de gestion	**149**

Chapitre 4 – L'Église maronite: évolution du contexte culturel et organisationnel	**150**
4.1. Les maronites: Origine et évolution	**151**
4.1.1. Des données historiques	153
4.1.2. Le groupe de Beth Maron	155
4.2. Évolution de la situation organisationnelle de l'Église maronite	**159**
4.2.1. Identité de l'Église maronite	160
4.2.2. Les synodes dans l'Église maronite	162
4.2.3. La situation organisationnelle de l'Église maronite avant 1736	164
4.2.4. Depuis le synode de 1736 jusqu'à nos jours	169
4.3. L'Église maronite: une structure complexe	**174**
4.3.1. Une communion avec le Saint Siège	174
4.3.2. Sa structure générale	176
4.3.3. L'Église maronite sur le plan économique et financier	185
4.3.4. Un renouvellement organisationnel	186
4.3.5. Configuration structurelle de l'Église maronite	188
4.3.6. Des données statistiques	190
Conclusion du chapitre 4	**194**

Chapitre 5 – Le processus d'élaboration des connaissances: méthode de recherche et paradigme épistémologique	**197**
5.1. La relation entre théorie et pratique: un enrichissement réciproque	**198**
5.1.1. Un débat récurrent	198
5.1.2. L'Église maronite: le terrain d'étude	200
5.2. Une recherche qualitative inscrite dans une épistémologie constructiviste	**207**
5.2.1. Un survol de l'évolution de la recherche qualitative	207
5.2.2. Quali-Quanti: une différence philosophique	208
5.2.3. L'importance de la recherche qualitative dans les études sur le leadership	209
5.3. La quête d'un point de vue fondé sur le paradigme épistémologique constructiviste radical	211
5.3.1. Les sciences de l'artificiel en bref	212
5.3.2. Le questionnement épistémologique: le socle pour l'élaboration des connaissances valables	213
5.3.3. Le PECR, notre paradigme d'étude	219
5.4. L'étude de cas: la méthode privilégiée pour étudier le pourquoi et le comment d'un phénomène	**227**
5.4.1. Un panorama des principales typologies d'étude de cas	228
5.5. La construction des savoirs locaux: une démarche et un processus à expliciter	**234**
5.5.1. La triangulation des sources d'information	234
5.5.2. L'analyse thématique ouvre la voie à l'étude des données empiriques	246
Conclusion du chapitre 5	**258**

Chapitre 6 – Le leadership dans le contexte organisationnel de l'Église maronite	**259**
6.1. Église et entreprise: des représentations et des perceptions	**260**
6.1.1. Le management dans l'Église maronite	262
6.1.2. L'Église maronite: une communauté organisationnelle	374
6.1.3. Le Leadership dans l'Église maronite	384
6.1.4. La contribution de l'Église maronite dans la société	403
6.1.5. Le management, le leadership et l'Église	411
Conclusion du chapitre 6	**418**

Discussion et suggestions	**419**
Conclusion générale	**450**
Références bibliographiques	**453**
Liste des tableaux	**475**
Liste des figures	**477**
Liste des annexes	**479**
Table des matières	**519**

Introduction générale

[…] Elle est à la fois visible et spirituelle, libre et disciplinée, communautaire et hiérarchique, sainte et toujours en voie de sanctification, contemplative et active, etc. […][1].

C'est une institution qui a affronté et affronte beaucoup de défis et souvent a-t-elle du faire face à des problèmes immenses.

Elle figure parmi les institutions les plus anciennes dans l'histoire; sa pérennité nous rend perplexes et admiratifs.

Il s'agit de l'Église, qui fut l'objet de cette étude.

Cette recherche traite de l'importance du management non pas seulement pour les entreprises commerciales mais pour toute organisation et institution dans la société moderne. Elle vise à mettre en relief la relation entre le management et le leadership. Elle étudie l'impact que peut avoir le leadership sur le fonctionnement des institutions confessionnelles, en l'occurrence l'Église maronite. Le but consiste à proposer à cette organisation confessionnelle une amélioration de sa performance et de ses résultats dans un environnement en pleine mutation où elle doit faire face à beaucoup de défis.

Le choix de l'Église maronite qui est une Église catholique orientale s'est imposé comme une évidence en tant qu'objet d'études en sciences de gestion vue notre expérience dans cette institution à travers un engagement pastoral et, par la suite professionnel.

Pour comprendre l'importance du management au XXIème siècle, il a fallu en explorer le passé auquel le présent doit infiniment pour parvenir à élaborer des idées innovantes autour du rôle du leadership dans le contexte organisationnel.

[1] *Ecclesiam Suam*, lettre encyclique du Souverain Pontife Paul VI, Vatican le 6 Août 1964. Disponible sur: http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_06081964_ecclesiam_fr.html.

La vue systémique du management de Peter DRUCKER a été la pierre angulaire de notre étude. Nous aurons été incapables d'apprécier la portée de ses idées sans une excursion attentive, effectuée à travers les différentes périodes du développement de la pensée managériale. La pensée de beaucoup d'auteurs a également contribué à établir notre cadre théorique. Les chapitres 1 et 2 ont résumé environ deux cent ans de l'évolution de la pensée managériale, tout en abordant dans le deuxième chapitre la pensée holistique et intégrée de Peter DRUCKER.

Dans le chapitre 3, nous avons développé une approche intégrée du leadership qui dépend de la nature des questions de recherche, des aspects propres du phénomène du leadership qui nous intéresse et du but de notre étude. Nous avons abordé l'évolution de ce concept tout en présentant une vue d'ensemble de ses différentes théories.

La présentation du contexte historique, culturel et organisationnel de l'Église maronite dans le chapitre 4 était indispensable pour l'étude d'une institution qui date du Vème siècle; cette présentation servit de prologue pour constituer une image cohérente du présent de l'Église et pour explorer ses possibilités de construire son futur au niveau de son fonctionnement.

Notre expérience personnelle et nos observations pratiques complétées par la littérature sur le management et le leadership ont joué un rôle important dans la formulation de la problématique qui a évolué au fur et à mesure que la préparation de la recherche a avancé.

Notre problématique qui est présenté dans le chapitre 5, s'exprime ainsi à travers une question principale:

Pourquoi faut-il qu'il y ait du leadership dans les institutions confessionnelles?

Deux questions de recherche ont été formulées pour aborder ce thème:

- Quels sont les facteurs favorables à l'émergence du leadership dans le contexte organisationnel de l'Église maronite?
- Comment ces facteurs s'articulent-ils, quels effets exercent-ils sur le fonctionnement de l'Église maronite?

C'est une recherche qualitative inscrite dans une épistémologie constructiviste comme le montre ce chapitre. À travers des entretiens semi-directifs avec du clergé et des laïcs impliqués directement et indirectement dans le fonctionnement de l'Église maronite nous avons construit une représentation richement informée au leadership dans le contexte organisationnel de l'Église.

Dans le but de comprendre l'importance du cas de l'Église maronite en sciences de gestion et mettre en relief les facteurs les plus efficaces pour son management et qui constituent la nature du leadership, ainsi que le rapport que ce leadership peut entretenir avec l'objectif fondamental de l'Église maronite, nous avons établi, une comparaison entre les points de vue des différents sous-groupes de l'Église et les perceptions des cadres des entreprises commerciales sur ce sujet; ce qui nous permettra après interprétation et discussion de conclure le rôle que le leadership peut jouer dans l'amélioration du fonctionnement de cette Église.

Les résultats de l'analyse comparative sont présentés en détail dans le chapitre 6. Nous avons séparé dans une section la discussion des résultats et nos suggestions managériales à ce propos.

Dans la conclusion générale nous avons présenté les apports managériaux, méthodologiques et les projets de recherches futurs.

Nous avons tenté de conserver durant notre travail sur le terrain et durant la phase de discussion des résultats, notre objectivité et notre neutralité de chercheurs dans le but d'aboutir à des conclusions qui peuvent servir l'Église en laquelle nous avons une grande foi.

Première partie

Le leadership dans la pensée managériale

Chapitre 1

Le management entre pratique et discipline scientifique

Dans son article publié en novembre 2009 dans *Harvard Business Review*, à l'occasion du centième anniversaire de Peter F. DRUCKER, Rosabeth Moss KANTER estime que le premier commentaire de DRUCKER face aux affaires urgentes que posent l'environnement culturel et notamment les actualités économiques aurait été : « Je vous l'avais bien dit » (KANTER, 2009, p.65).

La crise économique actuelle qui a affecté le monde entier a déclenché un débat sans précédent sur le rôle des managers. Les discussions étaient plus intenses sur la performance managériale, la rémunération des PDG et le rôle du conseil d'administration, alors que peu d'attention a été prêtée aux responsabilités des managers (PRAHALAD, 2010). Le rôle des écoles de management était à son tour critiqué[2].

Les managers font face aujourd'hui à de nouveaux problèmes qui sont le produit d'un environnement changeant (HAMEL, 2009). Des défis sont ainsi imposés, auxquels on ne peut pas échapper. Les affronter signifie penser à agir et par suite créer et innover, renoncer à les traiter veut dire l'échec.

Une question essentielle se pose et s'impose au commencement de cette étude: Qu'est-ce que le management?

[2] Harvard Business Review (2009). - The HBR debate: Are business schools to blame?, vol 87, n°6, p. 106-108.

1.1. Évolution de la pensée managériale : une synergie du passé servant de prologue au futur

L'étude du management ressemble à celle d'un peuple et de sa culture. C'est une démarche qui évolue et se développe à travers l'échange des idées sur la nature du travail, la nature des êtres humains et le fonctionnement des organisations (WREN et BEDEIAN 2009).

L'évolution de l'étude du management montre combien les méthodes de gestion deviennent insatisfaisantes dans un contexte donné (BOYER et EQUILBEY, 1990). « En tant que solution problématique aux défis que pose l'action organisée, le management est aussi bien le fruit de son époque que la semence qui en permet l'éclosion. Il en est le fruit car tout en prétendant à l'universalité, il ne trouve sa pertinence et légitimité qu'en étant une réponse appropriée aux problèmes particuliers de son temps » (DÉRY, 2007, p.76-77).

La leçon la plus importante que les érudits en management peuvent tirer de l'histoire c'est l'étude du passé comme un prologue. En effet, l'étude du passé contribue à une image plus logique et plus cohérente du présent pour construire le futur. Aujourd'hui diffère d'hier, et même demain ne serait pas semblable à aujourd'hui. Le présent est une synergie de tout le passé et le futur serait pareil. Il existe un flux d'événements et d'idées apparemment sans suite qui relie le passé au présent et au futur. Sans la connaissance de l'histoire, les individus possèdent uniquement leurs propres expériences limitées comme base pour la réflexion et l'action (WREN et BEDEIAN 2009, p.4-5). McKENNA (1991) considère, cependant, que le défi le plus important des managers du XXIème siècle et de leurs organisations est de se débarrasser des faits historiques qui ne possèdent actuellement aucune valeur alors qu'ils étaient utiles dans le passé ; sinon, ils risquent de nuire à leurs entreprises. Ils doivent donc tenir compte du contexte culturel évolutif dans lequel se trouve intégrée leur entreprise pour établir une planification stratégique pour le futur. GOSLING et MINTZBERG (2003) trouvent que les managers avisés sont capables d'examiner le passé pour regarder en avant. Les visions réussies ne sont pas conçues à la perfection. Elles sont peintes par les expériences du passé. En d'autres termes, les managers avisés apprécient l'histoire, non seulement la grande histoire des conquêtes avec leurs désastres mais aussi celle des petites actions de tous les jours qui font fonctionner une organisation.

Ils considèrent à cet égard la profonde et personnelle compréhension de Kofi ANAN des Nations Unies comme la source de sa capacité d'aider à ramener ce corps complexe à une différente et meilleure place. Il faut apprécier le passé si l'on désire utiliser le présent pour atteindre un futur meilleur (p.57).

Dans ce chapitre, nous allons naviguer à travers l'histoire du management pour nous équiper de toutes les données de valeurs utiles à notre étude, afin de les utiliser comme matières premières pour comprendre le présent et créer des idées innovantes qui peuvent servir le but de notre recherche.

Comme l'étude du management est en perpétuelle évolution dans un environnement changeant, et étant donné que chaque ouvrage de recherche devrait être limité dans le temps et dans l'espace, nous nous sommes inspirés du concept du travail intégré de management prôné surtout par Henry MINTZBERG pour formuler une réponse adéquate sur l'importance du management. Nous avons ainsi cherché à l'aborder dans son ensemble, sans isoler ses théories qui seront présentées en gros dans ce chapitre et dans le suivant et qui constituent séparément un champ d'études très intéressant. Nous n'entrerons même pas dans les moindres détails de ce que font les managers ; nous chercherons plutôt à comprendre en gros leurs responsabilités. D'autre part, et dans le même contexte, MINTZBERG (2006, p.48-49) considère que même si les différents rôles des managers forment une *gestalt*[3], un tout intégré, cela ne veut pas dire que ces derniers accordent le même intérêt à chacun de leurs rôles; nous porterons donc notre attention dans ce chapitre et dans le suivant, aux théories qui peuvent soutenir notre question principale, tout en mettant l'accent sur la pensée managériale holistique de Peter DRUCKER.

1.1.1. Le management: une longue aventure

Le mot manager est un terme moderne d'une pratique ancienne qui revient à la période de la préhistoire de l'humanité (BOYER et EQUILBEY, 1990). Son origine linguistique provient du latin *manus*, qui signifie main. Dans le langage italien,

[3] *Gestalt* est un mot allemand qui signifie à la fois forme et structure. Il est à la base d'une théorie psychologique et philosophique de Wolfgang KOHLER, Max WERTHEIMER et Kurt KOFKA qui veut qu'il n'est pas possible d'expliquer les phénomènes en les isolant les uns des autres. Ils doivent être perçus comme des ensembles unis et structurés (les formes). C'est dans cette optique que ce terme a été retenu par les spécialistes du management (Voir MINTZBERG, 2006, p48).

maneggiare veut dire l'entraînement des chevaux dans le manège. Il s'est développé par la suite pour avoir le sens de manipulation habile des armes ou des instruments musicaux, puis il s'est associé au terme français ménage, pour désigner l'art de diriger un foyer. Selon le *Comprehensive Ten-Volume Oxford English Dictionary (1971),* les mots management et manager sont apparus dans le langage anglais au XVIème siècle. L'utilisation la plus ancienne du mot manager était retenue dans l'une des premières comédies de Shakespeare, *Love's labour's lost* qui date de 1588. Dans son œuvre célèbre *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations* publiée en 1776, l'économiste écossais Adam SMITH (1723-1790) a utilisé les termes *manage, manager* et *management,* même l'expression *bad management,* lorsqu'il aborda le processus et les personnes impliquées dans l'exploitation des sociétés par actions ; également, l'économiste britannique John Stuart MILL (1806-1873) a adopté le même usage des termes. Depuis les années 1880, le mot management apparaît de temps en temps dans des textes écrits par des ingénieurs américains (HOFSTEDE, 1993). Au début du XXème siècle, le mot management a été popularisé par l'américain Frederick W. TAYLOR (1856 – 1915) pour décrire ce qu'il appelait auparavant l'étude du travail ou l'étude des tâches et ce qu'on appelle aujourd'hui l'ingénierie industrielle. Mais lorsqu'il parlait de ce qu'on appelle "management et managers", il utilisait les termes : propriétaires et leurs représentants (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p.1).

L'usage que font les Américains du mot management ne s'étend pas à toutes les institutions puisque les universités, les agences gouvernementales et les hôpitaux possèdent des "administrateurs", l'armée a des "commandants" et d'autres institutions parlent de "directeurs", etc. Dans les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, il a parfois semblé à beaucoup d'observateurs que le management était une invention américaine. Cependant, il s'est avéré par la suite qu'il n'en est pas le cas à cause de la relance rapide de l'Europe de l'Ouest et du Japon (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

La pratique du management est ancienne, mais les études et les recherches formelles effectuées au cours des années et qui ont constitué ultérieurement la pensée managériale sont relativement récentes (WREN et BEDEIAN, 2009) ; les racines du management comme discipline scientifique reviennent vers environ 200 ans, mais le management comme fonction, comme travail distinctif, comme discipline scientifique

et comme domaine d'étude, est le fruit des travaux effectués au XXème siècle. La plupart des gens deviennent conscients de l'importance de l'étude du management seulement après la Seconde Guerre mondiale (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

Qui a contribué à former la structure de la pensée managériale? Qui contribue actuellement à son évolution et à son développement ? Sont-ils des Américains, des Australiens, des Européens, des Africains, des Asiatiques, des Océaniens? Sont-ils des militaires, des évêques, des chimistes, des biologistes, des physiciens, des ingénieurs, des mathématiciens, des statisticiens, des informaticiens, des pédagogues, des philosophes, des économistes, des psychologues, des psychanalystes, des journalistes, des sociologues, des politiciens, des juristes, des politologues ou d'autres ?

C'est une longue aventure, pleine d'événements, d'expériences, de difficultés, d'imprévus, d'inventions, de réalisations, de risques, de réussites, d'échecs et d'innovations, qui a commencé dans la préhistoire.

Nous avons eu recours dans ce chapitre et dans le suivant à l'ouvrage de (WREN et BEDEIAN, 2009) en tant que référence de base dans l'étude de l'évolution de la pensée managériale. Toutefois, nous ne tentons pas de dévaloriser la contribution des autres penseurs dans le domaine de l'histoire du management[4] pour valoriser celle de Daniel WREN qui publia la 6ème édition de son ouvrage avec la contribution de Arthur BEDEIAN qui a aussi marqué de son empreinte ce domaine en révélant le rôle et l'importance de l'histoire dans le domaine du management. En effet, nous avons noté d'après (GIBSON, HODGETTS et HERRERA, 1999) et d'après notre lectures que WREN est reconnu comme l'une des figures mondiales qui a occupé une position majeure, vu son apport dans l'histoire de la pensée managériale. Un bon nombre de chercheurs se sont référés à ses travaux dans leurs études. Son ouvrage a d'ailleurs développé un cadre de pensée qui nous a permis de comprendre comment la pensée managériale dans son ensemble a évolué de l'antiquité jusqu'à l'ère moderne, à travers les contributions des individus et leurs impacts durant chaque période caractérisée par un contexte historique et culturel spécifique. WREN, ainsi que

[4] Plusieurs auteurs ont publié des ouvrages notables dans le domaine de l'histoire du management. On cite parmi eux Arthur G. BEDEIAN, Alfred A. BOLTON, James C WORTHY, Charles D. WREGE, Daniel A. WREN ainsi que d'autres. Des articles et des conférences sont également disponibles dans ce domaine.

d'autres penseurs comme Charles WREGE, un historien et un enquêteur, ont mis en valeur certains penseurs dont la contribution était considérable dans l'évolution de la pensée managériale mais qui sont restés à l'ombre. En outre, Daniel WREN réclama avec insistance l'enseignement de l'histoire du management dans les écoles de management, une nécessité que, suite à nos lectures, nous avons trouvé indispensable pour bien comprendre l'importance du management dans notre société moderne.

1.1.2. L'industrialisation : une renaissance culturelle

Toutes les découvertes archéologiques, historiques, géographiques, religieuses, ainsi que toutes les informations sur le mode de vie ou sur les productions, mettent en évidence que ces dernières s'effectuaient d'une façon plus ou moins organisée. Le management est apparu dès que l'homme a voulu maîtriser sa volonté de produire et ce grâce à une structure qu'il mettait en place. Il a commencé à manager sans le savoir dès qu'il a senti la nécessité de se regrouper pour mieux s'affranchir d'un milieu environnant hostile. Depuis toujours, ce comportement relève à la fois d'une volonté politique et d'une volonté économique qui sont étroitement liées. Il s'efforça, dans le but de satisfaire ses besoins, de construire un mode de fonctionnement collectif efficace. Il a cherché à progresser en fonction de chaque contexte dans une période déterminée, pour atteindre le but qu'il a défini ; celui-ci peut être philosophique, économique, religieux, militaire ou purement matériel (BOYER et EQUILBEY, 1990).

Avant la révolution industrielle, la pensée managériale était dominée par des valeurs culturelles *anti-business, anti-achievement* et en grande partie destructrice de l'être humain. Malgré l'émergence des premières idées managériales comme le leadership, la planification, l'organisation, le contrôle, la délégation, la prise de décision, etc., ces dernières étaient largement centralisées. Les organisations qui étaient à l'origine, le foyer ou le ménage, la tribu, l'Église, l'armée et le gouvernement, étaient dirigées selon leur nature: soit par le pouvoir divin du Roi, soit par des croyances religieuses ou bien selon une discipline rigoureuse de l'armée. On attachait en général une faible valeur à l'activité économique avec une conception très restreinte du management. Pour cela, il y avait peu, voire aucun besoin de développer une structure formelle de la pensée managériale dans de telles circonstances qui ont marqué la période antérieure à la révolution industrielle (WREN et BEDEIAN, 2009).

Dans son ouvrage intitulé *The Industrial Revolution,* publié à l'origine en 1884 et réédité en 1956, l'historien anglais Arnold TOYNBEE estime que la nouvelle pensée économique révolutionnaire de SMITH et le développement de la machine à vapeur de James WATT en 1765, secondé plus tard par l'industriel anglais Matthew BOULTON (1728-1809) pour sa mise au point en 1776, ont favorisé une nouvelle ère d'industrialisation, non pas seulement dans la Grande Bretagne, mais aussi dans le monde entier. Évidemment, plusieurs autres facteurs ont préparé la voie à cette nouvelle période caractérisée par de nouvelles visions de l'homme, de l'activité économique, des valeurs sociales et des mesures politiques (WREN et BEDEIAN, 2009).

Ainsi, le changement et le développement de l'environnement culturel, dans ses aspects économique, politique, social et technologique, ont permis le passage à la nouvelle période d'industrialisation, tout d'abord dans la Grande-Bretagne puis en Europe et en Amérique. Le management comme discipline scientifique faisait alors ses premiers pas donnant naissance à des idées innovantes.

Les améliorations technologiques et scientifiques qui ont résulté de ce développement ont contribué à leur tour à la création du système des usines qui a remplacé le système domestique de la production. Cette renaissance culturelle a posé des problèmes pour les propriétaires, les managers et la société en général : les besoins des gens sont devenus plus complexes puisqu'ils ont cherché à s'adapter à la vie dans les usines ainsi que dans la ville; les organisations ont été influencées entre autres par les demandes d'augmentation de capitaux, par la division des ouvriers et par le besoin d'une performance économique et prévisible. On observe aussi l'émergence et le développement d'une nouvelle économie du marché qui a poussé les organisations à innover dans un environnement concurrentiel. La croissance économique devient donc une obligation qui se traduit par une production et une distribution à grande échelle. D'autre part, l'augmentation de la taille des organisations a exigé des managers compétents, bien formés et créatifs ainsi qu'une main-d'œuvre bien motivée. Entreprendre des actions rationnelles, planifiées, organisées, contrôlées sur la façon de gérer et sur la prise de décision devient ainsi une nécessité dans ces premières entreprises (WREN et BEDEIAN, 2009).

1.1.2.1. Le management : les premières tentatives, les premiers pionniers

La discipline du management doit sa naissance, son évolution et son développement aux contributions sérieuses et aux travaux complémentaires de penseurs qui ont observé, étudié, inventé, innové et créé dans un contexte donné et à un moment donné afin de relever les défis que les problèmes managériaux ont posés par le changement de l'environnement culturel.

Lorsque les premiers économistes, Adam SMITH et Karl MARX (1818-1883), un philosophe, un théoricien socialiste et communiste allemand, accomplissaient leur travail, le management en tant que discipline n'existait pas. Ils considèrent que l'économie est impersonnelle puisqu'elle est gouvernée par des forces économiques. Les êtres humains ne peuvent ainsi que s'adapter. Critiquant une telle pensée, l'économiste, le philosophe, le poète et le mystique religieux, Kenneth BOULDING (1910-1993), un anglo-américain qui a contribué au développement et à la systématisation de l'analyse économique, répliquait que l'économie traite du comportement des marchandises plutôt que du comportement humain. Alfred MARSHALL (1842-1924), l'un des économistes anglais les plus influents de son temps, a essayé d'appliquer le management aux facteurs de production, à savoir le terrain, la main d'œuvre et le capital; une tentative timide. Le management n'était pas encore un facteur central.

Il existait, cependant, différentes approches qui ont placé le manager au centre de l'économie en mettant l'accent sur la tâche managériale pour rendre les ressources plus productives. Dans les travaux de l'économiste, le journaliste et l'industriel français, Jean-Baptiste SAY (1767-1832) qui d'après (WREN et BEDEIAN, 2009) a livré la pensée d'Adam SMITH en France, le pivot de l'entreprise n'était pas les facteurs de production; c'était plutôt l'entrepreneur, mot inventé par SAY pour désigner celui qui est capable d'investir les ressources de la manière la plus productive et créer ainsi les richesses. Des partisans de SAY, les socialistes utopiques français, François FOURRIER (1771-1837) et le philosophe Claude Henri de ROUVROY, comte de Saint SIMON (1760-1825), développaient sa pensée et commençaient à établir les fondements du management. On parle alors de structure sociale et de tâches managériales. En Amérique par exemple, Alexander HAMILTON (1757-1804), un militaire, un politicien, un homme d'État, un journaliste, un avocat et un des plus

influents pères fondateurs des Etats-Unis qui a débuté ses travaux avec SMITH, a souligné dans son fameux rapport sur les productions le rôle déterminant et systématique du management. Il voyait dans le management plutôt que dans les forces économiques le moteur du développement économique et social, et dans les organisations la base du progrès économique. A son tour, Henry Clay (1777-1852), une des plus grandes figures américaines de son époque, connu dans l'Histoire comme le grand pacificateur, a réalisé le premier modèle systématique du développement économique (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

L'histoire a été témoin de la destruction et de la perte d'un nombre de documents, de dossiers et d'archives de certains penseurs qui avaient des contributions importantes dans le domaine du management ; par conséquent, des concepts intéressants n'ont pas été retenus. L'histoire a toutefois gardé intacte l'œuvre de pionniers dont les travaux dans ce domaine ont contribué à résoudre les problèmes managériaux émergés dans les premières organisations industrielles.

WREN et BEDEIAN (2009) se concentrent dans leur ouvrage sur quatre penseurs qui ont établi les fondements de base du management; on parle ainsi de l'industriel gallois Robert OWEN (1771-1858), un socialiste réformateur et le père fondateur du mouvement coopératif ; le mathématicien anglais, le philosophe et l'ingénieur mécanique Charles BABBAGE (1791-1871) ; le chimiste et le philosophe écossais Andrew URE (1778-1875) et le mathématicien, l'ingénieur, l'économiste, le pédagogue et le politicien français Charles DUPIN (1784 – 1873).

Avec Robert OWEN, le manager est devenu une entité humaine réelle, une conception qui a été abordée de longues années plus tard. Dans sa fabrique de tissu, il traitait en 1820 les problèmes de production et de motivation, ainsi que la relation de l'employé au travail, à l'entreprise et au management, des questions-clés jusqu'à nos jours (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008). OWEN qui est devenu le premier manager chercha à trouver une harmonie entre les facteurs humains et l'ère de la machine.

Charles BABBAGE, a été le premier à énoncer le principe de l'ordinateur. Il faisait appel à l'esprit, siège de la raison. Son intérêt principal était porté à l'analyse des techniques de production. BABBAGE appliqua la pensée scientifique au management

avant TAYLOR. On le considérait ainsi comme le grand père du management scientifique.

L'enseignement de Andrew URE, basé sur son expérience et ses propres observations, contribuait à la formation et le développement des managers, afin qu'ils assument efficacement leurs responsabilités dans les nouveaux systèmes d'usines.

DUPIN bénéficiait de l'enseignement et de l'expérience de URE et travaillait avec SAY pour instituer des cours de gestion en France (WREN et BEDEIAN, 2009).

Examinons l'un des passages de DUPIN cité dans (WREN et BEDEIAN, 2009) et qui a été rédigé à la fin du XIXème siècle : « [….] Pour qu'un homme dirige les autres, le travail manuel est d'une importance secondaire ; c'est sa force intellectuelle qui le fait progresser et c'est à travers l'instruction […] qu'il doit développer celle-ci » (p74). Une conception développée plus tard par Peter DRUCKER dans le concept des travailleurs du savoir.

D'après WREN et BEDEIAN (2009), ces quatre pionniers, OWEN, BABBAGE, URE et DUPIN ont jeté les semences de la discipline du management. Toutefois, malgré leurs apports précieux, leurs travaux ont demeuré limités.

1.1.2.2. L'émergence du management systématique

Depuis l'année de leur indépendance en 1783 jusqu'à les années 1860, les États-Unis ont connu un progrès remarquable, une forte croissance et un développement du système des usines caractérisé par la production du textile à des prix modérés, la construction de chemins de fer étendus vers l'Ouest permettant ainsi l'accès à de nouveaux territoires, l'usage des télégraphes permettant des communications à longue distance, ainsi que l'utilisation des machines à coudre. Bien que la fabrication du textile ait permis une nouvelle période d'industrialisation aux États-Unis, les chemins de fer développés en 1830 étaient leur *Business* essentiel (WREN et BEDEIAN, 2009). En 1870, on vit l'augmentation des organisations à grande échelle.

En Amérique du Nord, l'émergence des chemins de fer transcontinentaux posait cependant un problème managérial. Dans le continent européen, *The Universal Bank,*

à but entrepreneurial et de portée nationale, qui adoptait des structures et des concepts traditionnels et obsolètes, se trouva ainsi dans le besoin de recourir au management (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

Face à ces défis, plusieurs individus ont trouvé qu'il était déjà temps d'aborder et de traiter des questions fondamentales de management.

Daniel McCALLUM (1815 – 1878), un ingénieur de chemins de fer d'origine écossaise, émigré aux Etats-Unis en 1822, estima qu'une bonne gestion est basée sur la discipline, la description des postes, la performance, la rémunération et la promotion basée sur le mérite. Il fut l'un des promoteurs de l'organigramme d'entreprise ; il établit une hiérarchie d'autorité bien définie des supérieurs sur les subordonnés. Il introduisit le management systématique dans sa compagnie, tout en abordant les problèmes du fonctionnement interne de l'organisation. Beaucoup d'autres compagnies ferroviaires et des fabriques d'acier ont été influencées par son idée de management systématique. La contribution de McCALLUM a favorisé la création de nouveaux marchés, ainsi que de services et d'échanges économiques et commerciaux entre les régions.

L'américain Henry Varnum POOR (1812-1905) un analyste financier, éditeur de l' *American Railroad Journal* et partisan de McCALLUM, chercha des principes plus généraux du fonctionnement des organisations ferroviaires y compris la finance, le règlement et l'impact des chemins de fer sur la vie aux États-Unis. Il développa aussi un système managérial et une structure organisationnelle dans laquelle l'individu est tenu responsable dans un réseau de communication allant du plus haut niveau hiérarchique au plus bas dans l'organisation (WREN et BEDEIAN, 2009).

Toujours aux Etats-Unis, le fabricant Henry TOWNE (1844-1924) était l'un des premiers ingénieurs à concevoir le management comme le nouveau rôle social des ingénieurs, soulignant ainsi que le développement de ses techniques était indispensable. Dans son œuvre intitulée *The Engineer as Economist*, dans laquelle il demanda aux ingénieurs de penser comme des économistes, alors que plus tard on faisait appel aux économistes de penser comme des managers (WREN et BEDEIAN, 2009), TOWNE expliqua les grandes lignes de ce qu'on pourra appeler le premier programme de management. Il souleva plusieurs questions de base, entre autres l'effectivité par opposition à l'efficacité, l'organisation du travail par opposition à

l'organisation des employés ainsi que la relation entre les tâches managériales et le travail managérial.

En Allemagne, un homme politique et un banquier nommé Georg Von SIEMENS (1839-1901), tout en menant *Deutsche Bank* à occuper la place de leader parmi les institutions financières de l'Europe occidentale étudia les tâches des cadres supérieurs et aborda les problèmes de base de la communication et de l'information dans les organisations de grande taille.

La révolution industrielle a élargi son action sur différents pays dans d'autres continents. Au Japon par exemple, Eiichi SHIBUSAWA (1840-1931), connu comme l'un des bâtisseurs du capitalisme japonais, a été influencé, durant une visite en Europe, par les sociétés européennes modernes et leurs cultures et réalisa par conséquent l'importance du développement économique et industriel. L'économie au Japon doit sa position de leader durant cette période à la pensée et aux travaux de ce dernier (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

L'histoire conserve certainement dans sa mémoire d'autres personnalités dont les travaux de longue haleine ont constitué le soubassement du management. Mais faute de pouvoir les présenter en détails pour des raisons que nous avons expliquées au début du chapitre, nous nous sommes limités à un certain nombre de penseurs.

1.1.2.3. L'industrialisation : principales limites

Qu'est ce qui a empêché l'établissement d'une structure formelle de la pensée managériale durant cette première époque alors qu'elle vit le jour des décennies plus tard ? Et pour quelles raisons Frederick TAYLOR, et non pas Charles BABBAGE, a-t-il reçu le mérite du fondement du management scientifique ?
D'après WREN et BEDEIAN (2009), plusieurs raisons étaient capables de répondre à ces interrogations.

Durant cette période, une minorité de gens étaient capables de lire et d'écrire. En outre, les ouvrages étaient coûteux, les écoles étaient soit classiquement orientées vers le développement des érudits, soit techniquement orientées vers l'artisan. Les chercheurs lisaient les livres de leurs collègues. Pour cela, il y avait peu de chance que les ouvrages de BABBAGE, DUPIN et URE soient lus par un grand nombre de

managers praticiens. En fait, les enseignements de SAY, URE et DUPIN ont atteint quelques usines, mais ce n'était probablement qu'une partie mineure qui a bénéficié de ces formations.

Les premiers ouvrages publiés mettaient l'accent sur les techniques plutôt que sur le management en soi. En effet, durant la période du développement de la technologie, les premiers auteurs avaient des difficultés à séparer les fonctions managériales des aspects techniques et commerciaux qui permettent de diriger une firme. Les dirigeants s'occupaient de la finance, des procédures de production, de la vente, et du recrutement de la main-d'œuvre. Toutes ces activités étaient sans doute importantes durant cette période, mais cela se faisait aux dépens de développement et de la généralisation des principes de management. Le souci était de maîtriser ces nouvelles technologies au lieu de développer le management dans son ensemble.

Cette époque était ainsi caractérisée et dominée par les génies techniques, les inventeurs pionniers et les propriétaires fondateurs. Le premier entrepreneur débutait déjà dans le nouveau système de l'usine ; les problèmes techniques et humains occupèrent une grande partie de son temps, l'empêchant de traiter le management dans son ensemble. Le succès ou l'échec était attribué aux caractéristiques individuelles des managers. Chaque industrie était considérée comme un cas unique et indépendant et par suite tout principe établi par un entrepreneur était propre à son usine et non applicable à d'autres situations. La structure formelle et généralisée du management n'existait pas; cependant, les apports considérables durant cette ère d'industrialisation constituaient un préalable indispensable à sa création (WREN et BEDEIAN, 2009).

Au début, le management n'était que tacite. On le pratiquait sans le savoir (DÉRY, 2007). Le changement culturel a exigé une nécessité d'évoluer et de se développer afin de satisfaire les besoins technologiques, économiques, sociaux et politiques et de régler les problèmes que pose l'action collective dans un contexte donné. Les efforts intellectuels étaient le recours, afin de relever ces défis et de bien gérer les premières organisations. Des observations, des questions fondamentales à traiter, des buts à atteindre, des inventions et des innovations étaient tous à la base des contributions d'individus de la Grande Bretagne, de l'Europe et de l'Amérique, les premières régions engagées dans une nouvelle ère d'industrialisation pour semer les

graines de la pensée managériale. Malgré les travaux limités, la récolte était abondante pour nourrir la structure formelle du management établie plus tard. On parle alors d'entrepreneur, de leadership, de structure sociale, d'organigramme d'entreprise, de tâches et de techniques managériales, de facteurs humains, d'enseignement et de formation managériale, d'organisation industrielle, d'économie du marché, de production, de distribution, de finance, d'une pensée scientifique appliquée au management, et de management systématique.

Ce sont tous les produits de cette époque. Ils ont constitué des éléments fondamentaux de la pensée managériale qui reconnait vers les débuts du XXème siècle une action novatrice et révolutionnaire : le management scientifique.

1.1.3. Le management scientifique : une philosophie de gestion de ressources humaines et physiques.

À l'aube du XXème siècle, les entreprises connaissent un développement considérable. La productivité devient sujet de nouvelles préoccupations ; les fonds étaient disponibles, cependant, la main-d'œuvre ne l'était pas suffisamment. Il y avait donc une nécessité d'examiner de nouvelles méthodes pour améliorer l'efficacité de ces organisations.

Si on passe en revue les étapes de la révolution industrielle aux Etats-Unis, On constate que l'introduction du management systématique par Daniel McCALLUM avait une grande influence dans les compagnies ferroviaires ainsi que dans d'autres types d'entreprises. Dans une étape ultérieure de cette période caractérisée par des avancées technologiques, des changements énergétiques, une croissance des marchés et une évolution de la relation ouvrier-management, la systématisation des pratiques managériales devient une obligation afin que tous ces facteurs soient en harmonie. Les ingénieurs dont les contributions étaient à la base de cet essor constituaient une source essentielle qui a fourni l'information nécessaire pour une meilleure application des pratiques du management. Henry TOWNE, par exemple, lança un appel aux ingénieurs afin qu'ils s'engagent à économiser les efforts dans les usines plutôt que de s'occuper seulement des facteurs techniques de la production industrielle. Frederick W. TAYLOR fut parmi les jeunes ingénieurs qui ont répondu à cet appel et qui, avec d'autres, a promu le management systématique connu plus tard comme le

management scientifique ou la direction scientifique du travail (WREN et BEDEIAN, 2009).

1.1.3.1. TAYLOR et les partisans de l'avant-garde du management scientifique

TAYLOR est l'une des figures les plus connues en sciences de gestion. Considéré comme l'un des premiers consultants en management, il a joué un rôle essentiel dans le développement de la pensée managériale. Il a réussi à pénétrer dans le monde industriel américain durant la période de transition du concept des firmes basé sur l'entrepreneuriat et le gestionnaire-propriétaire vers celui des organisations à grande échelle. Ses travaux ont fourni une crédibilité à l'idée du management et ont permis son évolution (WREN et BEDEIAN, 2009).

Toutefois, TAYLOR n'était pas le seul à appliquer, adapter, améliorer et propager l'idée du management scientifique. Son travail sur le concept de l'efficacité fut soutenu, poursuivi et développé par beaucoup d'autres. WREN et BEDEIAN (2009), ainsi que divers penseurs, ont mis l'accent sur le rôle de six individus qui ont aidé à établir les principes du management scientifique. Nous nous limitons à présenter brièvement leurs contributions majeures en nous basant sur l'ouvrage de (WREN et BEDEIAN, 2009) sans nous arrêter sur les détails.

On parle, tout d'abord, du mathématicien Carl BARTH (1860-1939), un norvégien-américain, connu comme le disciple orthodoxe de TAYLOR.

BARTH a amélioré et popularisé l'utilisation industrielle des règles à calcul. TAYLOR lui a attribué le mérite d'avoir réglé des problèmes mécaniques des machines.

Un autre disciple majeur de TAYLOR est l'ingénieur en mécanique Henry L. GANTT (1861-1919). GANTT a travaillé en étroite collaboration avec TAYLOR dans plusieurs usines, cherchant ainsi à appliquer la science au management. Ses idées ont été largement influencées par TAYLOR. À part ses publications et ses contributions de grande importance dans le domaine du management scientifique, il a développé le diagramme de Gantt, utilisé dans la gestion des projets, permettant ainsi de représenter graphiquement l'évolution

des travaux. Bien qu'il ait montré ses limites, le diagramme de GANTT était révolutionnaire pour la planification et le contrôle en gestion.

Parmi ceux qui ont amené à un stade plus avancé le travail de TAYLOR aux Etats-Unis, on cite le couple GILBRETH : Frank B. GILBRETH (1868-1924) et son épouse Lillian MOLLER GILBRETH (1878-1972), dont l'apport était remarquable, notamment pour le management scientifique. Lorsque Frank a commencé ses travaux, il n'était pas au courant de ceux de TAYLOR. Il développa plus tard avec Lillian le travail de TAYLOR sous la forme d'étude des temps et des mouvements en mettant l'accent sur la psychologie du management scientifique.

Les activités de TAYLOR et des GILBRETH ont manifesté le même intérêt. La différence réside dans la terminologie puisque TAYLOR appelait son travail l'étude du temps ou *time study* tandis que les GILBRETH l'appelaient l'étude du mouvement ou *motion study*.

Pratiquement, TAYLOR et les GILBRETH essayèrent de mesurer la même chose, étant donné que l'objectif de leur concept était similaire en ce qui concerne l'élimination des mouvements afin de réduire les états d'épuisement et améliorer par la suite la productivité. TAYLOR s'est préoccupé essentiellement de la réduction du temps du processus de travail. Par contre, Les GILBRETH soutenaient que le chronomètre n'est pas un élément essentiel de ce système et ils cherchèrent à rendre les procédés du travail plus efficaces en réduisant les mouvements concernés.

Les GILBRETH, avec leurs douze enfants, ne s'investissaient pas moins dans le management. Deux parmi leurs fils ont publié un livre intitulé *Cheaper by the Dozen*, adapté au cinéma en 1950. Parmi les nombreuses anecdotes qu'on peut trouver dans cet ouvrage, une, très amusante, raconte que le père Frank était passionné par le temps, et qu'il était expert de l'efficacité dans sa maison comme dans son travail.

Après le décès de son conjoint en 1924, Lillian GILBRETH poursuit ses recherches remarquables dans le management. Grâce à ses contributions notables dans ce domaine, elle a été nommée la Première Dame en Management.

Harrington EMERSON (1853-1931), nommé comme le gourou de l'efficacité, a fait des efforts pour éliminer le gaspillage du temps et du coût dans les industries ; en effet, il a été influencé par les valeurs protestantes sur l'utilisation économique des

ressources. Il a amélioré la notion de l'efficacité de TAYLOR en publiant son ouvrage fameux sur les douze principes de l'efficacité. Ces principes étaient interdépendants et coordonnés en vue de former une structure nécessaire pour établir un système de management. Les cinq premiers principes traitent les relations entre les personnes dans l'industrie et le reste concerne les méthodes, les institutions et les systèmes.

Au moment où TAYLOR, BARTH, GANTT, Les GILBRETH et EMERSON cherchaient l'efficacité dans les organisations industrielles, l'ingénieur en mécanique Morris L. COOKE (1872-1960) étendait ses activités aux établissements d'enseignement et aux institutions municipales.

COOKE cherchait à régler le problème de gaspillage dans l'industrie avant même de rencontrer TAYLOR et d'avoir une idée sur ses travaux. Lorsque le travail de TAYLOR a acquis un renom, COOKE devint l'un des partisans de la pensée de TAYLOR. Un rapport solide a lié les deux hommes.

COOKE, avec tous les partisans du concept de l'efficacité, était à l'avant-garde d'une époque considérable dans l'évolution de la pensée managériale. Les travaux de Frederick TAYLOR, nommé par les historiens comme le père du management scientifique (PAYNE, YOUNGCOURT et WATROUS, 2006), ont servi de guide à cette nouvelle période du management scientifique (WREN et BEDEIAN, 2009). Il a analysé dans le détail le travail de production, afin d'arriver à la production maximale possible, dénommée journée loyale, et ce par une combinaison de trois éléments : la matière traitée, l'outil, et la force de travail (AKTOUF, 1989).

1.1.3.1.1. L'organisation scientifique du travail : principes, limites, influence.

Le projet de TAYLOR est mis au point pour traiter les problèmes organisationnels apparus dans les usines et qui se résument par un manque d'efficacité, des relations antagonistes entre le patron et l'employé, ainsi qu'une conviction chez les employés qu'il n'est pas pour leur propre intérêt de prendre les meilleures initiatives. En fait, TAYLOR élabora ses idées au moment où les États-Unis recevaient des vagues d'immigrés d'origine rurale, fuyant la misère en Europe. Ces immigrés peu formés ne maniaient la langue nationale qu'avec difficulté. Dans ce contexte de forte mobilité sociale, le management scientifique apporta une solution

intéressante à l'intégration de la main-d'œuvre dans le processus de production (JARROSSON, 2004). L'ancien système de payement était à son tour critiqué ; Frank GILBRETH a noté dans son ouvrage *Primer of Scientific Management*, publié en 1912, que TAYLOR et ses collègues ont remarqué qu'un nombre assez important de méthodes de payement était inefficace et injuste, étant donné que l'efficacité au travail n'est pas récompensée, ce qui peut aboutir à une productivité de mauvaise qualité et à un grand nombre d'accidents (PAYNE, YOUNGCOURT et WATROUS, 2006). La période allant de 1900 à 1903 était caractérisée par des grèves et par un travail peu sérieux de la part des ouvriers. TAYLOR établit donc et développa le système de l'atelier de management, afin d'appliquer la méthode scientifique aux différentes tâches dans l'atelier du travail, introduisant ainsi un nouveau système de rémunération en fonction du rendement (PAYNE, YOUNGCOURT et WATROUS, 2006 ; HARTLEY, 2006). Il publia donc en 1903 son ouvrage *Shop Management*, mais il doit son renom à son ouvrage révolutionnaire *The Principles of Scientific Management* publié en 1911 et réédité plusieurs fois sous différents titres ; on cite celui de la traduction française publié en 1971, Direction Scientifique du Travail, (KENNEDY, 2003 ; PAYNE, YOUNGCOURT et WATROUS, 2006).

La direction scientifique du travail ou le management scientifique que Frederick TAYLOR a considérée comme une révolution mentale repose sur un ensemble combiné de principes élémentaires, permettant de synthétiser ses apports dans une perspective de rationalisation de l'organisation du travail et de la production. Ces principes peuvent être résumés par :

- le développement de la science pour remplacer les connaissances et les méthodes empiriques employées par les ouvriers.
- l'instauration de la division égale du travail et des responsabilités entre les ouvriers et la direction, coopérant en étroite interdépendance et dans une parfaite harmonie.
- L'obtention d'un maximum de productivité, ce qui peut entrainer une augmentation des profits et des salaires.
- la promotion du développement scientifique et le perfectionnement progressif de chaque employé pour sa plus grande efficacité et prospérité (KENNEDY, 2003 ; WREN et BEDEIAN, 2009)

Le management scientifique avait une influence majeure sur l'étude formelle du management, ainsi que sur sa pratique aux États-Unis, au Japon, en Europe Occidentale et à l'Union Soviétique (WREN et BEDEIAN, 2009). Il trouvera son prolongement le plus spectaculaire lorsque Henri FORD mettra en action, dans les années 1920, la première chaîne de montage de l'histoire (DÉRY, 2007).

Au Japon, les industriels ont admiré la pensée de TAYLOR depuis 1913 et ont adopté beaucoup de ses principes dans le développement de techniques révolutionnaires de production au cours des années 1970 et 1980. Taiichi OHNO, un ingénieur industriel japonais qui est à l'origine du principe du juste à temps, considéré comme le père du système de production de Toyota, a reconnu sa dette à l'égard du management scientifique. L'adhésion du Japon aux méthodes de contrôle statistique de la qualité prônées par Edward DEMING et Joseph JURAN dans les années 1950 doit également beaucoup aux principes du management scientifique (KENNEDY, 2003. De nos jours, ces principes sont toujours appliqués dans les entreprises qui adoptent la gestion totale de la qualité (PAYNE, YOUNGCOURT et WATROUS, 2006 ; HARTLEY, 2006). Elles ont été, de même, à la base de l'évolution des techniques de la production américaine durant la Seconde Guerre mondiale. Elles peuvent être observées aujourd'hui dans tous les secteurs d'activités qui reposent sur une production et une qualité standardisées, comme par exemple le secteur de l'alimentation rapide (KENNEDY, 2003).

Le management scientifique avait une grande influence aussi sur l'étude des organisations et le développement de la *business policy* des entreprises, créant ainsi une philosophie de management (WREN et BEDEIAN, 2009).

Plusieurs auteurs ont considéré TAYLOR comme un personnage célèbre qui avait des contributions clés dans différents champs. D'autres le critiquaient.

D'après une étude effectuée sur un manuscrit non publié de COOKE intitulé *Industrial Management* , ainsi que sur des correspondances échangées entre COOKE et TAYLOR, l'historien et l'enquêteur Charles WREGE a conclu que TAYLOR a utilisé une grande partie du travail de COOKE pour établir ses théories sur le management scientifique (WOLF, 1996 ; GIBSON, HODGETTS et HERRERA, 1999; PAYNE, YOUNGCOURT et WATROUS, 2006) ; cependant, WREN et BEDEIAN (2009) ont abouti à une conclusion qu'ils estiment plus

raisonnable, c'est que COOKE a enrichi le management scientifique par ses idées mais il n'a pas créé ses principes ; en revanche, TAYLOR lui a versé tout droit d'auteur pour ses efforts fournis dans ce domaine.

Mais l'argument principal contre les idées de Taylor est la vision réductionniste du travail qui le déshumanise. En effet, TAYLOR fut attaqué en son temps pour avoir cherché à débarrasser tout travail des notions de compétence et de jugement et pour avoir traité les ouvriers comme autant de composants mécaniques d'une machine (KENNEDY, 2003). Cependant, DRUCKER et MACIARIELLO (2008) considèrent que Taylor, en entreprenant son activité, s'est intéressé au côté social plutôt qu'à l'ingénierie. Ils trouvent que ce qui a motivé TAYLOR à s'engager dans ses recherches c'est son désir de libérer l'ouvrier du travail pénible qui peut l'abattre. D'autre part, il espérait assurer à ces travailleurs un moyen d'existence convenable à travers l'augmentation de la productivité au travail.

DRUCKER et MACIARIELLO (2008) estiment que TAYLOR est la première personne dans l'histoire qui n'a pas considéré l'exercice du travail comme allant de soi, mais qu'il l'a observé et étudié. Sa conception du travail demeure une base fondamentale.

LOCKE (1982) trouve que la plupart des critiques portées à TAYLOR étaient injustifiées puisqu'une grande partie de ses idées sont toujours considérées comme valides de nos jours.

Malgré les limites que présentent le concept de TAYLOR et les critiques qu'on lui a adressées, il est considéré par les historiens en gestion comme la personnalité la plus influente du XXème siècle.

Le management scientifique est né, a évolué et s'est développé durant une période qui a considéré la science comme un mode de vie. Il n'est pas donc surprenant que les crédos de ce mouvement aient influencé d'autres domaines comme l'administration publique, le marketing, la comptabilité, la sociologie industrielle, l'émergence de la gestion du personnel, la psychologie industrielle, etc., …

Les premières tentatives par exemple du fondateur de la psychologie industrielle, l'américain d'origine allemande Hugo MÜNSTERBERG (1863-1916) d'appliquer les sciences sociales et comportementales, en particulier la psychologie au management dans les organisations modernes, étaient influencées par les travaux de TAYLOR (PAYNE, YOUNGCOURT et WATROUS, 2006 ; DRUCKER et MACIARIELLO, 2008). Des changements sont donc intervenus dans les pratiques traditionnelles, intuitives, pseudo-scientifiques de ces disciplines pour instituer d'autres plus empiriques et plus rationnelles. Le management scientifique qui a donc dominé la fin du XIXème siècle et le début du XXème était une réponse à une période marquée par la croissance des organisations et par un besoin d'examiner et d'améliorer les pratiques du management ; il a dû stimuler l'intérêt à établir une théorie et des pratiques organisationnelles.

C'est un mouvement qui a constitué une phase importante durant cette époque. Ce n'était pas une invention, ni une méthode de travail ou une étude du temps mais plutôt une philosophie de gestion de ressources humaines et physiques dans un monde technologiquement avancé où les gens arrivent à mieux maîtriser leur environnement qu'auparavant.

La révolution industrielle a donné un nouvel élan à l'évolution de la pensée managériale ; Frederick W. TAYLOR en a fourni la synthèse : le management scientifique (WREN et BEDEIAN, 2009).

1.1.3.2. Vers une théorie générale : le management étudié, enseigné, pratiqué

En 1973, Henry MINTZBERG (1939-…), un penseur canadien dont nous aborderons la pensée au cours de ce chapitre, publia son premier livre novateur : *The Nature of Managerial Work* auquel il doit son renom. En 1975, son article *The*

Manager's Job: Folklore and Fact publié dans *Harvard Business Review*, qui a repris l'essentiel de son ouvrage, reçoit le prix Mckinsey[5] comme meilleur article de l'année (MINTZBERG, 1990 ; KENNEDY, 2003). MINTZBERG remet en question la doctrine administrative classique de Henri FAYOL.

Jules Henri FAYOL (1841-1925), un ingénieur français, a été à l'âge de trente ans le manager d'un groupe de mine. Son expérience dans ce domaine lui a permis de développer sa conception du management.

Au début du XXème siècle, durant la période du développement du management scientifique aux États-Unis, FAYOL commença à livrer ses idées innovantes dans différents articles. En 1916, il publia son chef-d'œuvre fameux intitulé *Administration Industrielle et Générale*, considéré comme le fruit de son expérience et de ses réflexions.

Son œuvre a acquis une notoriété aux Etats-Unis, quatre décennies plus tard. En effet, la traduction des textes a beaucoup trainé. De même, en France, la pensée de FAYOL était éclipsée par celle de TAYLOR à cause des efforts fournis par Henry Le CHATELIER et Charles De FRÉMINVILLE pour soutenir le taylorisme. Après sa retraite vers 1918, FAYOL fonda et présida un groupe de personnes afin de promouvoir sa pensée dans le domaine du management. Peu de temps avant son décès, ce groupe fusionna avec celui de TAYLOR pour former le Comité National de l'Organisation Française. L'importance de cette fusion réside dans le fait d'instituer deux écoles principales de management en France.

Dans ses premiers articles, FAYOL estima que le succès organisationnel dépend plus des compétences managériales d'un leader qu'il considère comme le bon administrateur, plutôt que des capacités techniques. Il sépara donc la compétence managériale des connaissances et des habiletés techniques, et souligna l'importance de la première pour une bonne performance organisationnelle. Par conséquent, il se demanda pourquoi les écoles et les universités insistent sur l'enseignement des habiletés techniques aux dépens du management. Selon lui, la réponse réside dans l'absence d'une théorie de management. FAYOL définit la théorie comme étant un ensemble de principes, de règles, de méthodes et de procédures qui ont fait leurs

[5] *Mckinsey & Company* est un cabinet de conseil auprès des directions générales des organisations, considéré comme prééminent mondial dans son secteur.

preuves à travers des expériences plus généralisées. Il souligna qu'il n'y a rien de rigide ou d'absolu dans le domaine du management. La théorie est toujours évolutive avec le développement des connaissances comme nous le montre l'histoire de la pensée managériale.

Il note aussi dans ce contexte que de nombreux managers établissent des théories mais que pratiquement, il existe tant de contradictions et de confusions ainsi que peu de réflexions systématiques. En fait, l'expérience des managers reste localisée et manque de généralisation, ce qui rend l'enseignement et la pratique du management plus difficiles. FAYOL ajouta que chaque organisation, qu'elle soit de nature commerciale, industrielle, politique, religieuse, militaire, ou bien philanthropique, a besoin de management. À l'instar de Charles DUPIN, FAYOL trouve ainsi que le management était aussi une spécialité qui pourrait être enseignée dans les écoles et les universités au fur et à mesure que les théories se développent et s'organisent (WREN et BEDEIAN, 2009).

1.1.3.2.1. La théorie générale de management : éléments et principes

En résumé, trois raisons expliquent, selon FAYOL, la nécessité d'établir une théorie de management :

1- le management est une activité qui existe dans chaque type d'organisation.
2- la compétence managériale devient cruciale pour le succès organisationnel.
3- La possibilité d'enseigner le management en tant que corps de connaissance (WREN et BEDEIAN, 2009).

En se basant donc sur son expérience et ses observations, FAYOL établit sa théorie qui se divise en deux parties :

1- Les éléments qui décrivent les fonctions des managers : planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler ; ils ont fourni un concept moderne du processus du management.

2- Les principes généraux qui serviront de guide pour la façon de gérer et qui se résument par la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général, la rémunération équitable de l'effort, le degré de centralisation ou de

décentralisation, la chaîne hiérarchique, l'ordre, l'équité dans la manière de traiter les employés, la stabilité du personnel et l'initiative (KENNEDY, 2003; WREN et BEDEIAN, 2009). Néanmoins, la théorie de management ne fonctionne pas dans le vide ; elle est appliquée aux activités essentielles de l'organisation comme les opérations techniques, commerciales, financières, de comptabilité et administratives. Pour cela, FAYOL trouve que les dirigeants doivent avoir une connaissance plus approfondie sur les différentes activités de l'entreprise, même celles qui ne dépendent pas de leurs responsabilités, développer leurs qualités intellectuelles, morales et physiques avec une éducation générale, ce qui leur permet d'acquérir l'expérience et l'efficacité au travail.

FAYOL aborda aussi le concept de la prévoyance et constata la nécessité de maintenir des méthodes de contrôle et de coordination dans l'organisation, d'élaborer un système comptable, d'établir des organigrammes, de préparer des rapports et d'organiser des réunions entre les responsables des départements en vue d'améliorer la coordination des opérations organisationnelles et de tenir les managers au courant de tout (PINDUR, ROGERS et KIM, 1995; WREN et BEDEIAN, 2009).

1.1.3.2.2. La nouvelle conception développée et critiquée

Environ soixante ans après la publication de son ouvrage, et d'après des études effectuées dans différents pays et sur différents types de managers, Henry MINTZBERG constata que les activités principales du dirigeant que FAYOL a définies et qui sont la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle correspondent très peu à la réalité quotidienne actuelle de ce que font les managers (MINTZBERG, 1990 ; KENNEDY, 2003 ; MINTZBERG, 2006). En effet, d'après les recherches qu'il a effectuées et que d'autres chercheurs ont réalisées aussi dans ce contexte, MINTZBERG (1990 et 2006) a pu conclure que la profession du manager peut être décrite en termes de dix rôles différents et essentiels, divisés entre les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels. Les managers n'accordent pas le même intérêt à chacun de ces rôles, toutefois ces différents rôles ne sont pas facilement dissociables, ils forment une *gestalt*, un tout intégré.

Bien que de nombreux chercheurs contemporains aient validé le modèle de management de FAYOL et critiqué le point de vue de MINTZBERG (WREN et BEDEIAN, 2009), d'autres comme John P. KOTTER ont donné leurs adhésion aux travaux novateurs de MINTZBERG (FELLS, 2000).

Henri FAYOL a rendu le management universel. En effet, il était le premier à créer une théorie générale du management qui peut être étudiée, enseignée, et pratiquée. Cette nouvelle conception a constitué une étape importante dans l'histoire de la gestion. Il était le premier à distinguer entre les compétences techniques et managériales. En tant que directeur général, il a fait fonctionner son entreprise dans une perspective d'intégration ; il cherchait à utiliser les ressources humaines et physiques de la manière la plus productive possible, ses objectifs à long terme visaient la rentabilité et la survie de l'organisation, le bien-être de ses employés et la confiance de ses parties prenantes. Il reconnait la nécessité et l'importance d'enseigner la pensée managériale comme une structure formelle. Il était stratégiste avant que ce terme ne devienne populaire (WREN et BEDEIAN, 2009).

Une dizaine d'années plus tard, la doctrine administrative de FAYOL s'est largement popularisée aux États-Unis par deux des dirigeants de la General Motors, James MOONEY (1884-1957) et Alan REILEY (1869-1947) et en Grande-Bretagne, par le militaire de carrière et le consultant d'affaire britannique Lt. Colonel Lyndall F. URWICK (1891 – 1984). De nos jours, cette doctrine est assimilée au sigle PODC (planifier, organiser, diriger et contrôler). Elle sera doublée par une réflexion sur les structures d'entreprise lorsqu'un autre dirigeant de la General Motors, Alfred SLOAN y mettra en place une logique de décentralisation et un découpage entre les rôles hiérarchiques et les rôles-conseils, connue comme le modèle SLOAN (DÉRY, 2007).

Les principes de FAYOL continuent à avoir leurs effets dans beaucoup d'organisations modernes. On cite, à titre d'exemples, Microsoft et Dell, deux entreprises géantes œuvrant dans le secteur de l'informatique ; Steve BALLMER, le PDG de Microsoft, a bien compris les besoins au jour le jour de l'entreprise en pleine croissance. Il était ainsi capable d'appliquer les économies d'échelle dans une grande partie de la même façon que FAYOL lorsque ce dernier était directeur de Comambault, la compagnie française de Mine. BALLMER et Michael DELL, le PDG fondateur de DELL, ont trouvé, à l'instar de FAYOL, la nécessité de séparer les

compétences managériales des connaissances techniques pour assurer le succès organisationnel (HARTLEY, 2006).

Les premières interprétations estiment que le travail de FAYOL était concurrentiel à celui de TAYLOR et même en contradiction avec lui. Parmi les contradictions soulignées, celle qui concerne l'unité de commandement que FAYOL exigeait alors que TAYLOR recommandait plusieurs autorités au dessus de l'ouvrier. D'un autre côté, FAYOL ne partageait pas l'opinion de TAYLOR sur la nécessité de contrôle étroit du travail et du travailleur ; au contraire, il trouvait qu'il fallait laisser le choix aux équipes d'ouvriers de la méthode et de l'outillage (AKTOUF, 1989).

Malgré cette divergence, FAYOL insiste que leurs contributions étaient complémentaires dans le sens où les deux cherchaient à améliorer la pensée managériale à travers différentes possibilités d'analyse. En effet, en comparant la vie de ces deux figures, on trouve différentes perspectives ; alors que TAYLOR s'est intéressé aux méthodes et aux systèmes de la production qui fait partie de l'organisation, FAYOL perçoit le management du point de vue administratif basé sur la coordination et l'intégration des fonctions de la firme entière (WREN et BEDEIAN, 2009).

Ce n'est finalement qu'au début du XXème siècle que le management se formalise et tend à occuper une place centrale dans l'univers des organisations. Il prend alors les traits d'une technique qui, en pleine industrialisation de l'espace socio-économique, soit apte à relever le défi de la production. Ce management technique se donne deux fondations qui sont toutes les deux le fruit d'ingénieurs: l'organisation scientifique du travail de TAYLOR qui mise sur le pragmatisme anglo-saxon pour construire des mondes organisés et efficaces et l'administration générale de FAYOL, une doctrine qui plonge dans un rationalisme très cartésien (DÉRY, 2007, p.79).

1.1.3.3. WEBER complète : une systématisation des pratiques organisationnelles dans un modèle plus rationnel.

Durant cette même époque, celle du management scientifique, l'économiste et le sociologue allemand Max WEBER (1864-1920) vint donner sa contribution pour le développement de la pensée managériale. A l'instar de FAYOL, ses travaux sont

reconnus une dizaine d'années plus tard, dans la période où les conditions culturelles ont créé un besoin de penser en théorie.

FAYOL et WEBER cherchaient à généraliser la théorie et la pratique en management. Cependant, ce sont les efforts d'autres penseurs qui ont mis en lumière, des années plus tard, l'importance des idées de ces deux penseurs et ont souligné leur impact sur le management de l'ère moderne.

WEBER était un homme intellectuel brillant. Il fut nommé l'Adam SMITH de l'Allemagne (WREN et BEDEIAN, 2009) et contribua à livrer la pensée de Karl MARX à l'université. Il s'intéressait à la sociologie, l'économie, les sciences politiques et la religion. L'une de ses œuvres célèbres est *L'Éthique Protestante et L'esprit du Capitalisme*, dont la publication originale date de 1904. Malgré son apport, surtout dans les domaines philosophique, social et humain, il est considéré par beaucoup d'auteurs comme l'un des piliers de la pensée managériale (AKTOUF, 1989).

Pour WEBER comme pour TAYLOR, le management revient à exercer un contrôle à base rationnelle ; Tous les deux ont cherché les compétences techniques chez des leaders qui mènent l'entreprise selon la vertu du fait et non par caprice, selon la capacité et non le favoritisme.

Dans une période où les moyens universels d'organisation ne sont pas établis, WEBER trouva qu'il vaut mieux créer un plan de structure et de procédure pour l'accomplissement du travail (HARTLEY, 2006). Établir une structure organisationnelle rationalisée dans le but d'atteindre le plus haut degré d'efficacité demeure une nécessité.

Il chercha donc à savoir comment les grandes organisations, qu'elles soient politiques, ecclésiastiques ou industrielles peuvent fonctionner plus systématiquement, d'où sa théorie de bureaucratie (WREN et BEDEIAN, 2009).

Le terme bureaucratie signifie la gestion par bureau, en allemand *Büro*, ou par position plutôt que par une personne (WREN et BEDEIAN, 2009). En d'autres termes, il semble indiquer que c'est la position plutôt que la personne qui doit être respectée. L'approche de WEBER a retiré les conjectures de l'être humain de l'équation.

WEBER estimait que son modèle pourrait relever toute ambigüité, inefficacité et népotisme qui caractérisaient la plupart des organisations durant cette période. L'Église catholique romaine est considérée comme un exemple actuel de la structure bureaucratique, et alors que la plupart associent le terme bureaucratie au gouvernement, il demeure applicable aux entreprises (HARTLEY, 2006).

La bureaucratie est conçue comme un modèle de l'efficacité qui mettra l'accent sur les règles plutôt que sur les personnes, ainsi que sur les compétences plutôt que sur le favoritisme.

Parmi les caractéristiques d'une organisation bureaucratique, JARROSSON (2004) et HARTLEY (2006) citent:

- le principe de compétence. En séparant décision et action, les décisions sont prises par les plus compétents. Les employés sont sélectionnés sur la base de leur capacité et de leur éducation.

- L'ordre et le contrôle. Une division bien définie de l'autorité, des responsabilités et des ouvriers, et où les positions sont organisées selon une hiérarchie d'autorité.

- La séparation des intérêts privés de ceux publics. L'intérêt de l'organisation devient ainsi une dimension qui se définit et se défend pour elle-même.

- La supériorité de la règle sur les relations interpersonnelles. Il existe des règles et des procédures strictes pour accomplir le travail. Elles sont impersonnelles et appliquées à tout le monde.

WEBER ne considère pas les travailleurs comme des êtres méchants qui ont besoin de contrôle ; il les voyait plutôt trop émotionnels et irrationnels pour réussir. Il était un autocrate bienveillant ; il considérait qu'avoir des positions d'autorité était pour le meilleur intérêt des gens (HARTLEY, 2006).

Il estima donc que certaines formes d'autorité sont la pierre angulaire des organisations, puisqu'elles les guident à atteindre leurs objectifs et leur permet d'établir une discipline et d'éviter l'anarchie. Il a cherché à éviter l'administration par la tradition ou par le charisme et à établir une base rationnelle-légale de l'autorité, ainsi que des mesures ordonnées pour la sélection du personnel et l'exécution des activités (WREN et BEDEIAN, 2009).

WEBER ne cherchait pas dans son œuvre la perfection, mais une systématisation des pratiques organisationnelles dans un modèle plus rationnel (WREN et BEDEIAN, 2009). MINTZBERG associe WEBER à TAYLOR dans la description formelle et scientifique de l'organisation, la répartition du travail, les règles et la formation spécialisée (AKTOUF, 1989). De leur part, Harold KOONTZ (1908-1984), Cyril O'DONNELL (1900-1973) et Heinz WEIHRICH, dans leur fameux ouvrage *Principles of Management* publié en 1955, réédité huit fois et traduit en seize langues, considèrent WEBER, avec les sociologues Émile DURKEIM et Vilfredo PARETO, comme un des pères de la théorie des organisations et de "l'approche système" en management (AKTOUF, 1989, p.83).

Malgré son utilité et son importance à l'époque, et bien que certaines organisations et managers contemporains soient attachés à cette forme d'administration ou influencés par certaines de ses caractéristiques, l'organisation bureaucratique est très décriée et considérée comme un obstacle majeur pour l'accomplissement du travail. Ses différentes caractéristiques montrent qu'elle fonctionne dans le cadre d'une règlementation impersonnelle. Les problèmes liés aux questions d'autorité, de pouvoir, de décisions et de structures organisationnelles ont été plus tard mis en évidence, traités et analysés par différents théoriciens en management, entre autres Herbert SIMON, Michel CROZIER, Charles HANDY et Rosabeth Moss KANTER.

Fruit d'une modernité qui tourne le dos à la tradition pour mieux incarner une rationalisation administrative, ce monde formel et organisé est un monde de rigueur et d'analyse où rien ne doit être laissé au hasard, à la routine et à la tradition. Ici, tout doit être pensé, raisonné, calculé, mesuré, réfléchi rationnellement, objectivé et appliqué techniquement, pour une efficacité maximale de l'action collective (DÉRY, 2007, p. 80).

La période du management scientifique n'était pas uniquement centrée sur le concept de l'efficacité, mais l'attention était aussi portée sur le facteur humain. Avant que la direction scientifique du travail n'atteigne sa vitesse de croisière, *the Social Gospel*, un courant social chrétien, émergé vers la fin du XIXème siècle et qui constituait un antécédent à la sociologie industrielle, favorisait un mouvement qui vise à améliorer les conditions sociales même au sein des industries (WREN et BEDEIAN, 2009).

L'évolution de la pensée managériale continue son chemin pour marquer les années 1920 d'une période exceptionnelle ; Les révisionnistes en management scientifique ont encouragé la fondation de syndicat et promu la coopération des syndicats de management ainsi que la participation des travailleurs dans la prise de décision. La voie est déjà prête pour plus développer notre compréhension des gens au travail (WREN et BEDEIAN, 2009).

La question de l'être social vit donc le jour vers la fin de l'ère du management scientifique. Cependant, elle a connu son renom dans les années 1930 (WREN et BEDEIAN, 2009). Une nouvelle période annonce son arrivée, celle de Georges Elton MAYO, Mary Parker FOLLETT, Chester BARNARD, et d'autres.

1.1.4. Les relations humaines : vers un développement harmonieux des mondes organisés

Le management scientifique qui a fait l'objet d'étude de la partie précédente de ce chapitre a reflété l'esprit de son temps et a préparé la voie à des développements ultérieurs. Un autre ensemble de forces liées à ce mouvement, uniquement en terme de temps, va permettre d'élargir la vue de l'industrie en la considérant comme une institution sociale : une nouvelle perspective qui a inauguré l'ère de l'être humain social (WREN et BEDEIAN, 2009).

Définir séparément et en détail la sociologie, la psychologie industrielle, la sociologie industrielle, la psychologie sociale, le système social et le comportement organisationnel ne donne aucune valeur ajoutée à l'étude de ce chapitre ou à cette partie. Cependant, en réunissant par une synthèse toutes ces disciplines dont chacune constitue un domaine d'étude très large et indispensable pour nos organisations, on constate qu'elles se réfèrent à un même sujet: les relations humaines.

Georges Elton MAYO, Mary Parker FOLLETT et Chester I. BARNARD sont parmi de nombreux penseurs qui ont institué cette nouvelle période du management. Ils n'ont pas semé ses graines de base mais ils ont cultivé la terre de façon que la pensée managériale ait pu récolter le fruit de leurs travaux.

1.1.4.1. Le socle de l'époque

L'étude de la sociologie a débuté à la fin du XIXème siècle comme une excroissance de la discipline mère, la philosophie, plutôt que comme une science appliquée. Avec l'Allemand Max WEBER dont on a présenté les contributions précédemment, le sociologue français Emile DURKHEIM (1858-1917) et le sociologue et l'économiste d'origine italienne Vilfredo PARETO (1848-1923) ont formé ensemble la triade intellectuelle de théoriciens en sociologie du XIXème siècle.

DURKHEIM a divisé les sociétés en 2 types essentiels : les sociétés mécaniques qui désignent les sociétés archaïques, et les sociétés organiques qui désignent les sociétés modernes.
Les groupes d'individus du premier type sont unis par un lien d'amitié, de bon voisinage et de parenté ; ils sont semblables les uns aux autres, ils partagent les mêmes sentiments, obéissent aux mêmes croyances et aux mêmes valeurs permanentes et précises et constituent selon DURKHEIM la conscience collective indépendante des conditions particulières où les individus se trouvent placés. La similitude de ce type de société crée une solidarité (WREN et BEDEIAN, 2009).

Cependant, les sociétés organiques résultent de la différenciation des tâches et des personnes qui les accomplissent. Les individus sont liés les uns aux autres parce qu'ils exercent des rôles et des fonctions complémentaires à l'intérieur du système social. La spécialisation impose aux individus de se particulariser, ce qui veut dire qu'ils ne partagent pas les mêmes croyances. La conscience collective est donc moins forte. Le manque de solidarité dans les sociétés organiques aboutit à un état de confusion, d'insécurité, d'instabilité et d'absence de normes.

Selon DURKHEIM, la restauration de la solidarité sociale dans les sociétés organiques doit se faire à travers la conscience collective qui crée des valeurs et des normes et les imposent aux individus. Les gens doivent coopérer, s'aimer, et être prêts à se sacrifier pour le groupe, afin de promouvoir la solidarité. DURKHEIM a considéré le groupe comme la source de valeurs et de normes et comme la nouvelle conscience collective. C'est en se basant sur

l'anomie traitée par DURKHEIM que l'Australien Georges Elton MAYO trouva une nouvelle ordonnance pour la solidarité industrielle et la collaboration efficace des humains (WREN et BEDEIAN, 2009).

PARETO était à l'origine du concept du système social. Il désigna par cette expression l'état de la société qui a subi des transformations successives à un moment donné. Caractérisée par des composantes variables et interdépendantes, la société cherche à maintenir un équilibre entre ses différentes parties. Au cas où des perturbations surgissent dans le système, ce dernier s'efforce à retrouver son état d'équilibre (WREN et BEDEIAN, 2009). Les travaux de PARETO auraient pu rester un charabia ; mais le physiologiste, le chimiste, le biologiste et le philosophe américain Lawrence J. HENDERSON (1878,1942) forma le *PARETO Circle* composé d'une série de séminaires pour discuter et développer les idées de PARETO ; par conséquent, plusieurs érudits ont été influencés par sa pensée ; on cite parmi eux Elton MAYO , Talcott PARSONS (1902-1979) et George HOMANS (1910-1999) (WOLF, 1996; WREN et BEDEIAN, 2009) ainsi que Mary PARKER FOLLETT (WOLF, 1996) et d'autres.

Les sociologues américains PARSONS et HOMANS ont tous les deux considéré les organisations comme des systèmes sociaux en interaction. MAYO, qui a étudié la philosophie et la médecine, utilisa quelques idées de PARETO et cita fréquemment ce dernier ainsi que HENDERSON dans ses discussions sur la nature de l'ordre social et le besoin de maintenir un équilibre entre la logique de l'efficacité et celle des sentiments (WREN et BEDEIAN, 2009). Néanmoins, Barbara HEYL, professeur en sociologie, dans son article *The Harvard Pareto Circle* publié en 1968, considère que MAYO n'était pas un véritable Parétien bien qu'il ait assisté aux séminaires organisés par HENDERSON.

William J. Dickson et Fritz J. Roethlisberger qui se sont engagés plus tard dans les recherches de *Hawthorne* et qui ont publié en 1939 le travail final de ces expériences, intitulé *Management and the Worker* , ont utilisé le concept de PARETO de l'équilibre social et sa notion sur le lieu du travail comme un système social. La pensée de PARETO a de même marqué les travaux de Chester BARNARD qui a développé ses idées sur l'organisation comme un système coopératif et sur

l'équilibre qu'il faut maintenir entre l'effectivité et l'efficacité (WREN et BEDEIAN, 2009). Pour plus de précision, on signale que les travaux de BARNARD sur le système coopératif ont été influencés par ceux de PARSONS qui a développé une théorie volontariste de l'action social et ce, en rassemblant les idées de WEBER, PARETO, Alfred MARSHALL et DURKHEIM. En effet, le concept de PARETO a constitué une base fondamentale de la période des relations humaines et de la théorie des organisations.

Outre les travaux pionniers de PARETO et DURKHEIM, on note l'émergence d'une grande école de sociologie nommée comportement social qui a introduit l'idée de la personne sociale comme un objet d'étude, établissant ainsi la psychologie sociale comme une branche de la sociologie. Dans le même contexte, on parle aussi de la théorie du *Gestalt*. Ce concept a dominé les systèmes sociaux, la dynamique des groupes ainsi que les études sur le béhaviorisme, jusqu'à l'apparition de la théorie générale des systèmes du biologiste autrichien Ludwig Von BERTALANFFY (1901-1972) et d'autres chercheurs de disciplines diverses (WREN et BEDEIAN, 2009).

1.1.4.2. Les expériences de *Hawthorne* : établir l'équilibre entre l'organisation formelle et informelle.

Le management des relations humaines se construit en faisant valoir la nécessité de prendre en considération la réalité profondément sociale et humaine des mondes organisés (DÉRY, 2007).

Les expériences menées à l'usine *Western Electric* de Cicero - Chicago aux États-Unis, connue sous le nom de *Hawthorne Works*, ont constitué une étape importante dans la mise en avant de l'idée d'améliorer les relations humaines dans les différents types d'organisations (WREN et BEDEIAN, 2009). Il est donc évident d'y débuter.

Aucune étude dans l'histoire de l'évolution du management n'a été aussi célèbre et n'a été l'objet de tant d'interprétations, d'admiration et de critiques que celle menée depuis 1924 jusqu'à 1932 à l'usine de *Hawthorne* de la *Western Electric*, la branche d'approvisionnement des équipements de la *AT&T*.

Bien que le nom d'Elton MAYO (1880-1949) soit étroitement lié à *Hawthorne* et à la promotion des relations humaines, il a été parmi d'autres individus qui ont poursuivi ces études de recherche.

Un groupe de gens de la *Massachusetts Institute of Technology*, dirigé par Dugald C. JACKSON, un professeur d'ingénierie électrique, a démarré les travaux de recherches dans cette usine. Elton MAYO fut engagé dans ces expériences en 1930 ; il faisait des courtes visites au site de travail dans les années 1928 et 1929 (WREN et BEDEIAN, 2009). Les expériences de *Hawthorne* ont guidé MAYO et les autres chercheurs à une compréhension de la dynamique interne des groupes informels au sein de l'organisation. Ils ont observé que la relation qui existe entre les superviseurs, les subordonnés et les collègues produit un effet plus déterminant sur la productivité que celui des bénéfices économiques ou des conditions physiques de l'environnement ; ce genre de rapport n'existe pas dans les structures organisationnelles formelles (PINDUR, ROGERS et KIM, 1995).

En examinant l'essentiel de la théorie de MAYO, on note qu'elle tend à atteindre le même but que celle de TAYLOR concernant la collaboration et la coordination au sein de l'industrie. La différence réside dans les moyens utilisés pour atteindre cet objectif. Alors que la fin que les deux prévoient c'est d'établir un lien mutuellement bénéfique entre les travailleurs et la direction, selon MAYO, la collaboration du groupe ne se fait pas par hasard ; elle doit être bien planifiée et développée. Une fois établie, une cohésion est formée entre les travailleurs, leur permettant de résister aux perturbations des contraintes externes. Le management doit donc concentrer ses efforts à maintenir l'intégration et la solidarité du groupe. D'autre part, MAYO trouve que le monde a besoin de repenser son concept d'autorité en renonçant à l'autorité centralisée. En adoptant largement des idées de Chester BARNARD, MAYO conclut que pour assurer la coopération dans les organisations, l'autorité doit être basée sur des compétences sociales plutôt que sur des compétences techniques. ROETHLISBERGER et DICKSON, trouvent que l'aspect technique de l'efficacité et les résultats économiques doivent être vus comme interdépendants avec l'intérêt des aspects humains de chaque organisation. Les employés possèdent des besoins physiques mais aussi des besoins sociaux ; par exemple, MAYO soutenait que la sécurité et le sens de l'appartenance étaient des

facteurs plus déterminants pour le moral et la productivité des employés que celui des conditions physiques dans lesquelles ils travaillaient.

En considérant l'organisation comme un système social, le management serait capable de faire face au conflit qui oppose la logique de l'efficacité que demande l'organisation formelle et la logique des sentiments[6] de l'organisation informelle. Cette nouvelle perspective de relations humaines a imposé de nouvelles responsabilités au manager et une nécessité de se former pour parvenir à établir l'équilibre entre l'organisation technique, à travers la réalisation des objectifs économiques, et l'organisation humaine et sociale, de façon que les individus, à travers leur contribution au but commun, obtiennent une satisfaction personnelle qui les rend prêts à la coopération ; une conception pour laquelle ROETHLISBERGER et DICKSON éprouvent de la gratitude envers BARNARD (WREN et BEDEIAN, 2009).

1.1.4.2.1. Limites et développement

Les recherches de *Hawthorne* qui ont duré jusqu'au début de la crise économique des années 1930 ont permis d'accentuer l'intérêt sur l'être humain plutôt que sur la production et sur l'exhortation pour la minimisation de la rigidité des structures organisationnelles afin d'augmenter la satisfaction des besoins des gens. Elles ont favorisé une nouvelle vue de la stimulation financière considérée comme une source de motivation mais non pas l'essentielle, puisqu'il en existe d'autres qui sont plus importantes (WREN et BEDEIAN, 2009).

Cependant, les études de *Hawthorne* ont montré leurs limites. PINDUR, ROGERS et KIM (1995) parlent d'une difficulté de prédire le comportement humain à cause de sa complexité. D'après WREN et BEDEIAN (2009), Henry A. LANDESBERGER, dans son ouvrage *Hawthorne Revisited* publié en 1958, a fourni une liste des premières critiques portées aux travaux de *Hawthorne*. Parmi ces critiques, dont d'autres virent le jour plus tard, on cite entre autres, leur échec de rechercher une autre alternative pour s'accommoder au conflit industriel comme par exemple les négociations et le fait

[6] D'après (WREN et BEDEIAN, 2009), la logique des sentiments était une contradiction puisque dans leurs travaux, ROETHLIBERGER et DICKSON ont conclu que les sentiments étaient illogiques.

de ne pas se rendre compte que les syndicats sont une méthode pour établir la solidarité sociale (WREN et BEDEIAN, 2009). AKTOUF (1989) trouve que les résultats originaux du mouvement des relations humaines ont été transfigurés en outils de gestion ou en des recettes afin d'atteindre le maximum de profit avec un minimum de coût, alors qu'ils devraient amener à une prise de conscience de la nécessité d'un rapprochement de l'employé qui a besoin de se sentir mieux considéré et de l'importance de lui assurer un moral meilleur nécessaire pour un rendement accru, ce qui explique, en fait, le peu de réussite opérationnelle du mouvement, tel que nous pouvons le constater dans l'industrie jusqu'à présent.

La pensée de MAYO, ainsi que celle des chercheurs qui ont poursuivi ses actions, ont marqué les travaux de plusieurs autres penseurs dans le management. Il serait difficile d'être exhaustif, pour cela nous nous sommes limités à présenter les travaux de quelques figures.

AKTOUF (1989) cite, dans une perspective chronologique, cinq penseurs fondamentaux qui ont contribué à l'évolution de la pensée de MAYO ainsi que des recherches de *Hawthorne* : Kurt LEWIN (1890 – 1947), un psychologue américain d'origine allemande qui a donné au comportement organisationnel, non seulement des bases majeures d'études du leadership, mais aussi presque tous les fondements de la psychologie dynamique, de la dynamique des groupes et du changement à travers la prise de décision en concertation collective, Abraham H. MASLOW, Chris ARGYRIS, Douglas McGREGOR et Rensis LIKERT.

WREN et BEDEIAN (2009) ont classé Chris ARGYRIS, Douglas McGREGOR et Rensis LIKERT dans la période moderne de l'évolution de la pensée managériale. A l'instar de WREN et BEDEIAN et pour conserver un cheminement cohérent de notre travail de recherche, nous présenterons leurs contributions dans le chapitre suivant en nous contentant de les nommer à présent.

1.1.4.3. Un monde organisé à visage humain

Mary Parker FOLLETT et Chester BARNARD sont deux penseurs qui ont établi des liens entre la période du management scientifique et celle des relations humaines (WREN et BEDEIAN, 2009). Leurs concepts qui ont constitué une base fondamentale pour les travaux ultérieurs de nombreux chercheurs sont vivants jusqu'à présent dans l'esprit de la pensée managériale.

Chronologiquement, Mary Parker FOLLETT (1868-1933), née à Massachusetts, appartient à la période du management scientifique ; philosophiquement et intellectuellement, elle faisait partie de l'époque de l'être social. En généralisant les concepts du management scientifique et en anticipant de nombreuses conclusions relatives à la période de l'être social, ses travaux ont servi de lien entre ces deux époques (WREN et BEDEIAN, 2009).

« Bien que son nom puisse être obscur, ses idées ne le sont pas », commenta (TONN, 2003, p.492) qui sept décennies après le décès de FOLLETT, publia selon (WREN et BEDEIAN, 2009), une biographie définitive de Mary Parker FOLLETT.
Les fondements et le développement de la pensée de FOLLETT doivent beaucoup à sa personnalité, aux conditions de sa vie privée marquée par une enfance sombre, à son éducation et à son expérience.

1.1.4.3.1. La société, l'homme et le management: des hypothèses de base

A son époque, les leaders dans le monde des affaires ne croyaient pas à l'importance de la pensée d'une femme dans le domaine du management. FOLLETT, qui n'a pas eu d'expérience de travail dans une industrie ou même dans la gestion (SEERS, 2005), porta une attention à la philosophie, l'histoire, la psychologie, en particulier à l'émergence du mouvement de *gestalt*, au droit et à la science politique. En plus de sa carrière d'enseignement qui était une possibilité limitée pour les femmes à l'époque, FOLLETT a travaillé dans des organisations bénévoles dont le rôle était d'assurer l'orientation professionnelle, l'éducation, les loisirs ainsi que des actions de recrutement aux jeunes les plus démunis de Boston.

Dans ce genre d'organisations qui fonctionnent avec peu ou sans autorité, FOLLETT s'est rendu compte qu'il y avait une nécessité de repenser les concepts de

l'organisation, de l'autorité, du leadership et de la résolution des conflits. Elle a gagné, en plus, une expérience sur la dynamique du groupe, ainsi que sur le besoin de former des équipes de travail qui œuvrent ensemble pour atteindre un but commun. Grâce à son activité dans le bureau de recrutement de Boston, elle a eu des contacts de travail avec des hommes d'affaires ainsi qu'avec la *TAYLOR Society* après le décès de ce dernier (WREN et BEDEIAN, 2009). Son expérience donc dans le domaine du bénévolat lui a permis d'être consciente du rôle du leadership en dehors de la hiérarchie organisationnelle. Aujourd'hui, le développement de plusieurs structures moins hiérarchiques, ou même non hiérarchiques, rend le moment opportun pour consacrer davantage des efforts dans l'étude du leadership afin de comprendre comment il fonctionne dans ces organisations, aussi bien que pour reconsidérer les théories de FOLLETT à partir de son expérience sur la coopération, comme point de départ. La coordination est un thème que FOLLETT a aussi traité et qui connait aujourd'hui un développement (SEERS, 2005).

Un autre aspect de la pensée managériale de FOLLETT c'est son point de vue sur la résolution des conflits. Elle décrivit le conflit comme un processus dans lequel des différences importantes se produisent. La résolution de ces différences pourrait, en effet, contribuer de manière positive à la réalisation des objectifs de l'organisation et ce par opposition à la notion du conflit considéré dans l'histoire comme imprévoyant et dommageable (PINDUR, ROGERS et KIM, 1995).

Dans toutes les formes de vie, allant des relations interpersonnelles jusqu'à la gestion des conflits internationaux, le *power-over* selon FOLLETT doit être réduit, et l'obéissance doit être modifiée selon la loi de la situation. FOLLETT appelait la base de cette intégration, "itération circulaire" ou *circular response* qui est un processus basé sur l'opportunité donnée à chaque partie d'influencer l'autre à travers une interaction ouverte durant une certaine période de temps pour atteindre ce que FOLLETT appelle un *power-with.* Selon FOLLETT, pour établir de bonnes relations humaines, il faut créer un esprit de travail avec les autres plutôt que de travailler sous le pouvoir de quelqu'un. FOLLETT trouve qu'une personne ne doit pas donner des ordres à une autre ; elles doivent néanmoins convenir de recevoir leurs ordres de la situation, d'où la loi de la situation dont le management scientifique sous-tend la logique. En effet, la gestion fonctionnelle de TAYLOR obéit à des faits déterminés

par l'étude et ne se base pas sur la volonté des personnes. L'autorité réside donc dans la situation et non pas dans la position, elle s'applique à travers le savoir et l'expérience.

D'après FOLLETT, le management ne doit pas exercer un pouvoir sur le travailleur ; à son tour, ce dernier ne doit pas exercer un pouvoir sur le management à travers les syndicats ou les associations, par contre le pouvoir exercé doit être participatif et non coercitif (WREN et BEDEIAN, 2009).

La pensée de Mary Parker FOLLETT avait marqué de son empreinte les travaux considérables de plusieurs théoriciens en management bien qu'une partie de ses leçons ait tombée dans l'oubli ou même ait été négligée avec le temps.

Lt. Colonel Lyndall F. URWICK qui a déjà intégré les idées de certains théoriciens comme Henry FAYOL dans une théorie globale de l'administration, fut largement influencé durant la jeunesse de ses activités par sa pensée. Il a mis en évidence ses travaux en publiant ses conférences tenues à *London School of Economics (Freedom and coordination).*

L'Américain Douglas McGREGOR (1906-1964), auteur des théories X et Y en management et qui enseignait la psychologie à la *Massachusetts Institute of Technology,* a été reconnaissable à l'appel de FOLLETT en ce qui concerne l'intégration des intérêts des travailleurs et du management.

Chester BARNARD a loué FOLLETT pour sa perspicacité et ses idées sur les éléments dynamiques de l'organisation.

Rensis et Jane LIKERT qui cherchaient de nouvelles méthodes pour résoudre les conflits, se sont appuyés sur la notion d'intégration de FOLLETT, la loi de la situation ainsi que sur le concept de consensus pour la résolution des problèmes (WREN et BEDEIAN, 2009).

Rosemary STEWART, l'une des figures féminines les plus brillantes et pionnières de la période moderne du management, qui faisait des recherches intéressantes dans le domaine du comportement organisationnel ainsi que dans d'autres champs d'étude et qui a fait carrière dans la recherche et l'enseignement, complétée d'un poste de direction à l'université, estime que FOLLETT peut être considérée comme une

chercheuse dans le domaine des sciences sociales et qu'en même temps, elle ne l'est pas.

En effet, elle ne l'est pas parce qu'elle avait une mission : celle d'améliorer la vie des pauvres en leur créant la possibilité de jouer pleinement leur rôle comme citoyens et membres d'une communauté. Elle n'a pas cherché à effectuer une recherche sociale, et en même temps elle ne se considérait pas comme une chercheuse dans ce domaine.

Néanmoins, elle est jugée comme une chercheuse de données qualitatives dans ce secteur, puisqu'elle a pu développer, à travers ses observations et son expérience, des théories innovantes sur le comportement humain qui restent pertinentes jusqu'à nos jours.

Les idées de FOLLETT ont longtemps été négligées. En résumé, Selon STEWART, ceci revient à un manque de promotion. De même, un nombre d'hommes d'affaires trouvaient ses concepts ambigus et non basés sur une expérience de travail et d'autres les considéraient comme étant non pertinents avec l'émergence de nouveaux défis environnementaux caractérisés par des relations industrielles conflictuelles où le but commun selon leur avis ne peut être réalisé (SEERS, 2005). Selon DRUCKER, (1999): « parce que ses postulats ne cadraient pas avec les réalités que la science naissante du management assumait dans les années 30 et 40, elle tomba dans l'oubli avant même sa disparition, et son œuvre resta pratiquement ignorée pendant au moins vingt-cinq ans. »

Pourtant nous savons maintenant que ses hypothèses de base concernant la société, les hommes et le management étaient bien plus proches de la réalité que celles sur lesquelles s'appuyaient alors les spécialistes du management, et sur lesquelles ils s'appuient encore largement aujourd'hui » (p.13). WREN et BEDEIAN (2009) à leur tour, soulignaient qu'il est possible d'atteindre les principes de FOLLETT, sinon, ceci s'explique par le nombre restreint des gens qui ont tenu compte de l'appel de cette philosophe.

Malgré cette négligence, FOLLETT est considérée par Luther H. GULICK (1892-1993) comme l'expert la plus moderne en management (WREN, 2005) ; elle a mis en avant la richesse humaine comme socle sur lequel il serait possible d'ériger un monde organisé à visage humain (DÉRY, 2007), elle a abordé le management à travers les

valeurs humaines, la psychologie, et ses observations dans le travail de collaboration (WREN et BEDEIAN, 2009). « Elle voyait dans les mondes organisés autre chose que des machines et des processus techniques. Elle y voyait entre autres des processus sociaux par lesquels les humains se regroupent pour affirmer leur pouvoir collectif, communiquer, créer et se réaliser. Toutefois, pour que ces processus prennent corps et se combinent au sein d'un monde qui ne serait pas confiné dans l'ombre de la hiérarchie formelle, mais qui, au contraire, se vivrait au grand jour et cohabiterait en toute harmonie avec les nécessités des rouages économiques et techniques, encore faut-il que les managers les reconnaissent et construisent sur eux une véritable philosophie de gestion.

C'est ce que fera un dirigeant de l*'American Téléphone and Télégraphe*, Chester I. BARNARD (1886-1961), né à Massachusetts, qui, dès 1938, propose que le management se donne un code d'éthique, mise sur la communication ouverte et franche, recherche sans cesse l'équilibre entre les intérêts économiques de l'organisation et les valeurs de ses membres et reconnaisse qu'il ne peut y avoir de développement harmonieux du monde organisé sans une collaboration qui ne nie pas les valeurs des uns et les intérêts des autres » (DÉRY, 2007, p.80).

1.1.4.4. L'équilibre organisationnel : un élément fondamental de l'effectivité des organisations.

A l'instar de FOLLETT, la contribution de BARNARD était importante au niveau du développement des idées concernant la nature de l'autorité, la nécessité de la coordination des efforts, la résolution des conflits et l'établissement d'une structure organisationnelle qui pourrait fournir un maximum d'opportunités pour des efforts coopératifs. BARNARD traita le sujet de l'organisation formelle et informelle ainsi que celle de la prise de décision (WREN et BEDEIAN, 2009).

1.1.4.4.1. Une intégration du système formel et informel

En 1938, BARNARD publia son fameux ouvrage *The Functions of the Executive.* Le but de sa pensée délivrée dans cet ouvrage était de développer une théorie des organisations et de stimuler les autres à examiner la nature du système coopératif.

BARNARD définit l'organisation comme un système formé d'humains dont les activités sont consciemment coordonnées. Cette définition regroupe tous les genres d'organisations, qu'elles soient militaires, religieuses, académiques, humanitaires, commerciales, ou autres.

Il a mis en avant une analyse de l'organisation formelle en soulignant le rôle de l'organisation informelle pour maintenir l'équilibre.

Selon BARNARD, les organisations formelles sont une sorte de coopération consciente, délibérée et déterminée entre les gens. L'organisation formelle, avec ses différentes parties et niveaux, comprend trois éléments universels qui se résument par la volonté de coopérer, le but commun et la communication, sujet qui était essentiel dans tous ses travaux. BARNARD estime que les échecs sociaux dans l'Histoire reviennent à une défaite à établir la coopération dans ces organisations, alors qu'il est possible que cette dernière soit réalisée.

Une fois établie, la coopération dans les organisations formelles permet : d'assurer leur survie en maintenant un équilibre au sein de ces organisations toujours confrontées à un environnement changeant ; d'examiner les forces externes pour lesquels des ajustements doivent être faits et d'analyser les fonctions des cadres à tous les niveaux hiérarchiques qui sont responsables de la gestion et du contrôle de ces organisations.

La notion de BARNARD incluant conjointement l'équilibre interne et l'ajustement externe est considérée comme un point de vue original qui a rejeté la conception traditionnelle de l'organisation ayant des limites et comprenant un nombre bien déterminé de membres ; dans ce contexte, BARNARD a, en effet, inclus les investisseurs, les fournisseurs, les consommateurs ainsi que d'autres acteurs dont les actions contribuent au fonctionnement de l'entreprise bien qu'ils puissent ne pas être considérés comme des membres de l'entreprise elle-même. Nous percevons d'un point de vue personnel le concept des parties prenantes à l'état d'embryon.

BARNARD considère que les humains ne peuvent pas accomplir leurs tâches s'ils ne travaillent pas conjointement avec les autres individus dans une sorte d'interaction sociale. Dans ce contexte, il parle d'une dichotomie *effective-efficient*, une tentative

de synthétiser le conflit toujours présent entre les besoins de l'organisation et ceux des individus. En effet, les gens coopèrent ensemble afin de réaliser ce qu'ils ne peuvent pas faire seuls. Si la coopération était réussie et le but atteint, ceci implique que le système soit *effective.* Mais, les individus possèdent des motifs personnels ; l'importance de leur contribution dans ce système coopératif dépend du degré de satisfaction de leurs motifs. Pour cela, *l'efficiency* d'un système coopératif est mesurée par sa capacité à survivre ; en d'autres termes, par son aptitude à continuer de fournir des actions de stimulation pour satisfaire ces motifs individuels afin de réaliser les buts prévus. Une organisation formelle non *efficient* ne pourrait pas être *effective* et donc elle ne pourrait pas survivre. Il s'agissait, pour BARNARD, d'un principe universel de la théorie des organisations qui a été reconnu plus tard par les chercheurs de *Hawthorne* et par la plupart des penseurs. Cette tentative de combler les besoins de l'organisation formelle avec ceux du système socio-humain constitue jusqu'aujourd'hui une étape importante dans la pensée managériale.

BARNARD définit l'organisation informelle comme l'ensemble de contacts personnels, des interactions et des groupements de personnes associées qui n'y font pas part et ne sont pas gouvernés par l'organisation formelle. Sans la présence d'une structure, et souvent sans l'identification de l'objectif commun, les groupes informels surviennent hors des contacts formels des emplois, en établissant certaines attitudes, coutumes et normes. Les organisations informelles créent des conditions qui mènent à des organisations formelles et vice-versa.

Selon BARNARD, l'organisation informelle assure trois fonctions qu'il considère universelles: la communication, le maintien de la cohésion ainsi que du sentiment d'intégrité et du respect de soi dans l'organisation.

Ces fonctions rendent l'organisation informelle une partie indispensable de l'organisation formelle. En effet, les activités informelles permettent à l'organisation d'être plus efficace et facilitent l'effectivité.

Au sujet de l'autorité, cette notion était chez BARNARD antithétique à tous les concepts précédents. Dans sa théorie de l'acceptation, BARNARD soutient que la source de l'autorité ne réside pas dans les personnes qui détiennent un pouvoir ou ceux qui donnent des ordres, mais dans l'acceptation ou le refus de cette autorité par les subordonnés. Si ces derniers désobéissent, cela signifie qu'ils ont rejeté l'autorité.

Il est utile donc qu'ils comprennent l'importance de l'ordre transmis, sa compatibilité avec leurs intérêts personnels et sa cohérence avec le but de l'organisation (WREN et BEDEIAN, 2009). BARNARD était convaincu que l'autorité dans le management réside dans sa capacité à persuader plutôt qu'à commander et son défi était de réconcilier et établir un équilibre entre les besoins des individus et les buts de l'organisation (HARTLEY, 2006). On note, dans ce contexte, que BARNARD a utilisé l'expression de l'autorité du leadership pour désigner qu'un subordonné pourrait accepter un ordre, vu son respect et sa confiance en la capacité personnelle de son supérieur et non pas en sa position. Contrairement à FOLLETT dans son concept de la situation dans lequel elle a dépersonnalisé l'autorité, BARNARD a retenu l'aspect personnel de ce concept (WREN et BEDEIAN, 2009).

D'après notre opinion, malgré cette différence de points de vue, les deux visaient le même but, à savoir celui de rendre l'autorité un concept bénéfique pour une meilleure communication au sein de l'organisation plutôt qu'un moyen de domination.

1.1.4.4.2. La théorie des organisations adopte une nouvelle voie

D'après WREN et BEDEIAN (2009), FOLLETT et BARNARD ont cherché à créer un esprit de coopération, de collaboration et de maintenir l'unité dans l'organisation. Ils ont porté une attention à l'individu, pas en soi, mais à travers les efforts coopératifs du groupe. Ils ont conclu que le leadership professionnel et moral améliore l'effectivité des organisations et le bien-être des hommes.

La pensée de BARNARD a laissé son effet sur l'œuvre de Herbert A. SIMON (1916-2001), bien que leurs idées s'opposent parfois. En effet, les idées de SIMON ont constitué l'un des jalons les plus décisifs dans la formation de la pensée managériale moderne. Parmi les prix qu'on lui a attribués, le prix Nobel de sciences économiques en 1978 pour ses contributions à l'analyse du processus de décision (AKTOUF, 1989). Son concept sur la prise de décision fut évidemment marqué par les idées de BARNARD. En effet, selon BARNARD, les managers ont des choix limités alors que SIMON parlait des limites qui restreignent la rationalité de la personne qui prend la décision, un nouveau concept fondamental de l'école de prise de décision que SIMON appelait quarante ans plus tard la rationalité limité. SIMON substitua l'homme

administratif à l'homme économique ; d'après lui, le management c'est la prise de décision en rationalité limitée.

L'Américain James MARCH (1928-..) et SIMON ont préparé un nouvel ouvrage, *Organizations*, dans lequel ils ont cherché à étudier l'organisation, en particulier le réseau complexe des processus décisionnels qui visent à influencer les choix humains et le comportement au sein de l'organisation (WREN et BEDEIAN, 2009). D'après ces auteurs, un équilibre dynamique entre aspirations-incitations et les objectifs de l'organisation fonde ainsi les choix des individus (AKTOUF, 1989).

Les travaux de SIMON et ceux effectués conjointement avec MARCH ont formé un lien entre la pensée de BARNARD et les améliorations ultérieures dans la théorie des organisations (WREN et BEDEIAN, 2009).

L'œuvre de BARNARD a de même influencé les travaux ultérieurs de Elton MAYO qui considéra l'organisation comme un système social coopératif. Les travaux d'autres chercheurs de *Hawthorne* ont été de même marqués par les idées de BARNARD, en particulier la notion de l'équilibre organisationnel qui a demeuré un élément fondamental de l'effectivité des organisations.

En fait, à partir des travaux de BARNARD, l'étude des organisations a adopté une nouvelle voie (WREN et BEDEIAN, 2009).

1.1.4.5. L'ère du management scientifique: la synthèse

Le management scientifique a dominé les années 1920. Bien que des sociologues et des psychologues sociaux aient introduit les idées du behaviorisme en management avant même l'avènement des études de Hawthorne, ces dernières ont dû mettre en avant le mouvement des relations humaines et par conséquent celui de l'être social.

Les recherches ultérieures à celle de Hawthorne, allant des années 1930 jusqu'aux années 1950, se sont divisées en deux étapes. Dans la micro phase, les chercheurs ont étudié les gens en groupe et ont postulé une hiérarchie des besoins humains dont Abraham MASLOW est à la base et ont perçu le leadership comme un phénomène interactif et situationnel de groupe.

Dans la macro phase, outre les contributions de Herbert SIMON, William Foote WHYTE (1914-2000), Georges HOMANS, E. Wight BAKKE (1903-1971) ont cherché à interpréter et à amener à l'intégration du système formel au système informel des sentiments, des activités et des interactions.

Le mouvement des relations humaines, ainsi que toutes les recherches effectuées plus tard dans ce domaine, ont reflété différents thèmes essentiels : un appel aux compétences humaines plutôt qu'aux capacités techniques, une reconstruction du sentiment d'appartenance à travers les groupes et la solidarité sociale, l'égalisation du pouvoir à travers des syndicats, du leadership participatif et l'intégration de l'organisation formelle au système social des usines (WREN et BEDEIAN, 2009).

(DÉRY, 2007, p.80) considère qu'à côté de l'univers formalisé, se profile un tout autre monde, celui de l'informel fondé sur une logique des sentiments, logique qui marque le désir des humains de se regrouper, de communiquer librement, de se réaliser collectivement autant qu'individuellement et d'être reconnus pour autre chose que de simples facteurs de production, en particulier pour des humains riches et complexes.

Il est utile donc de mentionner, que toutes ces contributions ainsi que d'autres ont permis l'évolution des concepts du comportement organisationnel et de la théorie des organisations dans la période moderne du management.

Parallèlement au développement que le mouvement des relations humaines a connu, les descendants du management scientifique ont fourni différents types de solutions aux problèmes surgissant de la crise économique déclenchée en 1929 et qui a causé un grand tournant économique, social, politique et psychologique. En effet, vu le nouveau environnement culturel, les efforts se sont concentrés sur la recherche de nouveaux aspects du management et du rôle du manager. Dans ce contexte, on cite comme exemple les travaux de l'ingénieur en mécanique Ralph Curvier DAVIS (1894-1986), qui ont été influencés par la pensée de FAYOL malgré la particularité de ses idées ; Davis a pu progressivement renoncer au concept de l'atelier de management qui traite particulièrement la production, pour celui du management administratif. Il a ainsi traité différents sujets comme ceux des cadres supérieurs et des fonctions organiques du management comme la planification, l'organisation et le contrôle. DAVIS a défini le management comme une fonction du leadership exécutif. D'après lui, le leadership exécutif est une force de motivation pour stimuler et diriger

les membres de l'organisation vers une réalisation satisfaisante de ses objectifs. GULICK a développé la description de FAYOL du travail managérial avec le POSDCORB de l'anglais : *Planning – Organising – Staffing – Directing – Coordination – Reporting – Budgeting*[7]. En 1937, GULICK et URWICK assemblaient une série d'articles qui reflètent les idées de plusieurs penseurs comme HENDERSON, MAYO, FOLLETT, MOONEY et autres. Ensemble, ils publiaient la première interprétation américaine des travaux de FAYOL (WREN et BEDEIAN, 2009).

A travers l'étude qu'ils ont effectuée sur l'évolution de la pensée managériale, WREN et BEDEIAN (2009) trouvent que le management a été considéré comme une activité essentielle de tous les efforts organisés. La pensée managériale est le miroir qui reflète l'activité managériale. Elle a apporté une forme, une structure à la fonction et une philosophie à la pratique.

Le management est à la fois un produit et un processus dans son environnement.

[7] Nous gardons les termes en Anglais pour qu'ils soient compatibles avec le sigle.

Conclusion

Chaque étape dans l'évolution de la pensée managériale possède ses caractéristiques, ses avantages et ses limites. Selon notre point de vue, interpréter, analyser, et comparer ces différentes périodes doit se faire dans le but d'apprécier les contributions apportées au développement du management et non pas pour montrer la supériorité ou le succès d'une époque sur une autre, ou bien de les mettre en opposition.

Les courants de pensée managériale ne disparaissent pas avec l'avènement d'une nouvelle période caractérisée par de nouvelles conditions culturelles. La pensée évolue et se développe et chaque pensée complète l'autre. Les anciens concepts donnent le jour à de nouveaux. Ces derniers portent des gènes des anciens, et la reproduction continue pour de nouvelles générations.

La pensée managériale ne peut jamais atteindre un état de perfection. Chaque point faible est en même temps un point fort, puisqu'il pousse les personnes intéressées à innover et même à créer afin que le management puisse jouer un rôle crucial et relever les défis culturels que pose l'environnement changeant.

Les travaux de TAYLOR, FAYOL, WEBER, MAYO, FOLLETT, BARNARD, même d'autres penseurs comme BABBAGE, TOWEN, McCALLUM, GANTT, etc. ont constitué un soubassement qui a renforcé la création d'une structure formelle évolutive de la pensée managériale, ouvrant de nouvelles perspectives et préparant la voie à une nouvelle époque, celle de l'ère moderne.

Chapitre 2

L'ère moderne: un processus d'intégration

2.1. La récolte

Le management est l'une des disciplines les plus dynamiques. Tout comme la technologie, les institutions et les gens changent ; la pensée managériale évolue pour s'adapter aux nouveaux défis culturels afin de répondre aux différents besoins de la société (WREN et BEDEIAN, 2009).

On parle de management traditionnel et de management moderne ; DÉRY (2007) ajoute aussi le management hypermoderne. Ce qui l'est effectivement, c'est l'environnement culturel en perpétuelle évolution qui influence notre expérience et notre pensée. WREN et BEDEIAN (2009) estiment que nos problèmes d'aujourd'hui sont en gros les mêmes que ceux d'hier ; seules les solutions proposées ont changé, étant donné que notre expérience est devenue plus importante, nos méthodes de diagnostique se sont améliorées et les valeurs culturelles ont changé.

Notre aventure qui a commencé dans la préhistoire fait maintenant son escale dans l'ère moderne. Par le terme moderne, on désigne l'époque contemporaine et présente, avec tout le progrès qu'elle a connu et qui a influencé la pensée managériale et continue à le faire. Cette époque semble être un laboratoire dans lequel on a analysé, repensé, développé, uni en un tout organisé et cohérent, le travail de longue haleine d'individus de l'ère industrielle, du management scientifique et des relations humaines, sans nier l'influence de la préhistoire et ce, en vue de créer au XXIème siècle la structure formelle de la pensée managériale qui, à son tour, a ouvert l'horizon à de nouvelles perspectives. Mais l'aventure ne se termine pas à ce point ; le management continue à faire face à de nouveaux problèmes qui sont d'après HAMEL (2009), le produit d'un environnement changeant, instable et impitoyable.

WREN et BEDEIAN (2009) estiment que la pensée managériale de l'ère moderne est le produit des développements qui ont eu lieu dans le passé dans quatre champs d'étude : la théorie générale du management et l'étude des activités managériales qui sont une extension du travail de FAYOL, le comportement organisationnel qui résulte des relations humaines et de l'être humain social, la théorie des organisations et l'évolution des concepts de structures organisationnelles, ainsi que le progrès qui a eu

lieu au niveau des notions quantitatives et/ou scientifiques de la résolution des problèmes, inspirées des principes du management scientifique.

Bien qu'un but commun réunisse ces champs d'étude en un tout cohérent et structuré, les moyens de l'atteindre diffèrent l'un de l'autre. En effet, chaque domaine cherche une meilleure compréhension du management, de ses buts, de ses fonctions et de son importance, une meilleure performance organisationnelle et une compréhension des gens, un équilibre entre les besoins individuels et ceux de l'organisation, ainsi que l'établissement d'un lien entre l'organisation et son environnement culturel, à savoir l'économie, la technologie, la politique et le social.

D'après PINDUR, ROGERS et KIM (1995), la bonne compréhension du management dans la période moderne exige une exploration et une appréciation des racines de cette aventure, mission déjà accomplie.

Faute de pouvoir examiner toutes les contributions de cette période et étant donné qu'elles sont très variées et très étendues, on se limite à esquisser les grandes lignes de l'évolution de la pensée managériale et essayer de présenter les apports majeurs durant cette période, que ce soit au niveau des accomplissements et des changements qui l'ont marquée, ou au niveau des ébauches de futurs projets (WREN et BEDEIAN, 2009), toujours dans un cadre bénéfique à notre sujet d'étude.

2.1.1. La pensée de FAYOL dans l'époque moderne

2.1.1.1. Une diversité d'approches

Ce n'est que durant le XXème siècle que les gens ont commencé à réfléchir systématiquement à leurs expériences et à leurs observations, dans une tentative de clarifier et d'identifier les meilleures pratiques managériales. Ces pratiques sont appelées des principes qui ressemblent davantage à des moyens et des actions d'orientation plutôt qu'à des faits scientifiques. Organiser ces pratiques en une théorie reflète le désir de transmettre la connaissance d'une façon plus cohérente à ceux qui aspirent devenir des praticiens en management.

Ceux qui ont essayé, d'abord, de décrire le management et de développer leurs expériences et leurs observations afin que les autres puissent en profiter étaient à

l'origine des praticiens ; on cite entre autres : OWEN, McCALLUM, TAYLOR, GANTT, FAYOL et BARNARD (WREN et BEDEIAN, 2009).

Après la Seconde Guerre mondiale, plusieurs changements ont affecté l'environnement culturel, comme la croissance et la diversité des organisations, l'augmentation du personnel spécialisé et des syndicats, le besoin d'appliquer les nouvelles technologies développées pendant la guerre, etc. Les érudits en management ont renoncé à l'idée de l'atelier-management pour une théorie générale de la gestion. L'éducation générale du manager demeure une nécessité majeure, afin d'améliorer la performance au sein de l'entreprise dépendante d'un environnement changeant, et de pouvoir affronter une croissance future de la carrière dans le monde des affaires.

Les études qui ont inspiré la théorie managériale du chaos ou *The management theory jungle* de Harold KOONTZ et qui ont été effectuées en 1954 par Robert A. GORDON de *Berkeley University* et James E. HOWELL de *Stanford University* d'une part, et par Frank C. PIERSON du *Sawthorne College* d'autre part, ont maintenu que le moyen de préparer pour le futur des managers largement éduqués réside dans le changement du contenu du programme des écoles de *Business*, qui mettent l'accent sur une formation professionnelle limitée à des emplois spécifiques plutôt que sur une éducation générale.

Bien qu'ils aient noté une diversité d'approches dans l'étude du management, les études de GORDON et HOWELL ont insisté sur l'intégration de ces idées et de ces fonctions afin de fournir au futur leader une vue intégrée du travail managérial au lieu de leur présenter une image fragmentée de la gestion. Ils recommandaient ainsi que la *Business policy* devienne le moyen essentiel pour rassembler les différentes fonctions du *business* et fournir ainsi une vue d'ensemble du management de l'entreprise.

Coauteurs de l'ouvrage *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions* publié en 1955, les professeurs américains Harold KOONTZ et Cyril O'DONNELL (1900-1976) ont développé les idées de FAYOL en favorisant un cadre conceptuel pour la présentation méthodique des principes du management. Ils ont établi ainsi plusieurs principes aux fonctions managériales dont le principe des facteurs stratégiques dans la fonction de planification et le principe d'égalité d'autorité et de responsabilité dans la fonction d'organisation.

Bien que les rapports de GORDON et HOWEL aient noté une diversité des approches dans l'étude du management, il revient à KOONTZ d'identifier ces différences dans sa théorie managériale du chaos. KOONTZ distingua six groupes essentiels de la pensée managériale. Le premier groupe dont l'approche est inspirée de la pensée de FAYOL cherche à identifier et à analyser les fonctions du manager, à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle qui sont un processus continu, et ce, en vue de former un lien entre la théorie et la pratique en management. Le management est donc perçu comme un processus d'accomplir les travaux à travers et avec des gens opérant dans des groupes organisés. Un second groupe identifie le management comme une étude empirique qui permet de comprendre les techniques efficaces du management à travers l'étude du succès et de l'échec des managers. Deux autres groupes étudient le management comme un système social et des relations interpersonnelles ; le reste considère le management comme une prise de décision exprimée en termes de processus et de méthodes mathématiques. KOONTZ revoit plus tard sa théorie en ajoutant cinq autres approches comme le rôle du manager, l'approche de contingence, le comportement du groupe, le comportement interpersonnel et le management scientifique (WREN et BEDEIAN, 2009).

KOONTZ admet que chaque domaine favorise aux managers une perspicacité et leur fournit des méthodes convenables qui peuvent les aider à accomplir leurs tâches. Malgré leurs apports à la théorie de management, ces différents groupes jouent le rôle de moyens plutôt que d'écoles, réplique KOONTZ. Il appelle donc à ne pas confondre les outils avec le contenu ; par exemple, ne pas juger le domaine de comportement humain comme équivalent à celui du management ou bien considérer que mettre l'accent sur des méthodes scientifiques couvre tout le domaine de l'analyse (PINDUR, ROGERS et KIM, 1995 ; WREN et BEDEIAN, 2009).

KOONTZ considère qu'une confusion et un conflit chaotiques résident dans ces différentes approches. La cause principale revenant entre autres au chaos sémantique dans les différentes utilisations et significations des termes d'organisation, de leadership, de management, de la prise de décision, etc., aux problèmes de définir le management comme un corps de connaissance puisque que le terme a été utilisé dans différentes circonstances et dans des situations variées, à l'incapacité et au refus des théoriciens en management de se comprendre l'un l'autre, vu l'obstacle de leur vocabulaire professionnel et de leur désir de défendre leur propres idées.

Néanmoins, KOONTZ avait espéré démêler ce chaos à travers la résolution de ces problèmes. En 1962, des professeurs et des praticiens distingués en management ont participé à un symposium organisé par la *University of California at Los Angelos (UCLA)* dans le but de résoudre cette confusion. Mais les discussions ont abouti au même résultat : une confusion sémantique comme KOONTZ a conclu. En effet, les universitaires arrivaient à comprendre uniquement le langage de ceux qui possèdent leur même spécialité ; les praticiens, à leur tour, n'arrivaient pas à comprendre les universitaires et vice versa. En effet, le colloque a montré l'état d'incohérence de la théorie de management. D'après KOONTZ, malgré les tentatives pour résoudre cette confusion, le problème a continué à exister. (WREN et BEDEIAN, 2009).

2.1.1.2. La nature du travail managérial dans différentes perspectives

Les travaux de FAYOL étaient donc pionniers dans l'étude du rôle du manager et des meilleures pratiques managériales. Bien que ses idées aient fourni une base conceptuelle pour enseigner le management, d'autres chercheurs ont utilisé différentes méthodes pour étudier la nature du travail managérial. On cite, entre autres, Rosemary STEWART qui, outre ses contributions considérables dans le domaine du management et du comportement organisationnel, admettait après des années d'études, que les cinq fonctions du manager postulées par FAYOL sont valables jusqu'à nos jours avec des modifications mineures. STEWART présentait cependant un autre point de vue sur le rôle du manager en examinant les exigences du poste, les contraintes externes et internes qui limitent son travail et le choix de la solution convenable face aux contraintes imposées. Ses études ont été utiles dans le sens qu'elles ont permis une compréhension de la manière dont les managers emploient leur temps (WREN et BEDEIAN, 2009).

L'Américain John P. KOTTER (1947, …), ingénieur en électricité, diplômé en gestion et docteur en comportement organisationnel, a conduit des études détaillées sur la différence entre le leadership et le management, un sujet à aborder dans le chapitre suivant. KOTTER estime que la fonction principale du leadership est de produire un changement (KENNEDY, 2003). Dans ses études sur les directeurs généraux, KOTTER trouve, par exemple, que les managers qui ont réussi peuvent être différents en termes de personnalité et de comportement. Il conclut que le

management, à ces niveaux-là, ressemble beaucoup plus à un art plutôt qu'à une science, malgré les nombreuses régularités du travail que KOTTER considère comme des exigences et qui sont largement similaires aux fonctions traditionnelles du management : planifier, coordonner, recruter, contrôler, etc., nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels.

Thomas PETERS (1942, …) et Robert H. WATERMAN (1936, …), deux figures brillantes dans le domaine du management pratique, ont défié les théories académiques en mettant l'accent sur l'art du management aux dépens de la technique et des outils. Ils identifiaient ainsi les huit caractéristiques d'une entreprise excellente. On mentionne quelque unes : inciter à l'autonomie plutôt qu'à la supervision directe de l'employé, satisfaire tant que possible les besoins de la clientèle, privilégier une structure simple, établir un système de contrôle flexible et rigoureux en même temps qui pourrait assurer la réalisation du but sans empêcher l'innovation, etc. D'après ces penseurs, la présence d'un leader compétent est déterminante pour créer cette culture d'excellence qui a été présentée dans leur fameux ouvrage *In Search of Excellence* publié en 1982 (WREN et BEDEIAN, 2009).

D'après WREN et BEDEIAN (2009), la leçon qu'on peut tirer de la pensée de ces deux penseurs c'est qu'il n'existe pas un seul facteur qui pourrait garantir le succès d'une entreprise. Et c'est exactement, selon KENNEDY (2003), ce que ces auteurs ont conclu, des années plus tard, en notant que rien ne reste suffisamment stable au milieu du chaos actuel de l'environnement, pour que puisse se développer le type d'excellence des entreprises.

Les principes de l'excellence peuvent être utiles pour l'amélioration des pratiques organisationnelles, alors qu'ils ne sont pas des méthodes magiques pour un succès instantané des entreprises (WREN et BEDEIAN, 2009).

2.1.1.3. Le management stratégique complète la théorie générale du management

La pensée managériale continue son évolution avec de nouveaux concepts comme la gouvernance, la théorie de l'agence, ainsi que le management stratégique. Ce dernier concept qui émane du développement des premières idées de la *business policy*, et renommé ainsi en 1979 par Dan SCHENDEL et Charles HOFER comme

étant une nouvelle vue de la *business policy* et de la planification, complète la théorie générale du management en permettant la compréhension du processus du management à travers la formulation des plans et des politiques qui doivent être appliqués à travers l'organisation, le recrutement, la direction, la coordination et le contrôle. La politique est remplacée par la stratégie qui initialement faisait uniquement partie de la planification qui, à son tour, constituait une partie du management.

Le mathématicien, l'universitaire, le manager et le consultant américain d'origine russe Igor A. ANSOFF (1818-2002) était l'un des pionniers du management stratégique et le premier à reconnaitre le besoin de la planification stratégique dans les entreprises qui travaillent dans un environnement complexe, agité et évolutif. Il formule, dans un ouvrage intitulé *Corporate Strategy*, publié en 1965, sa notion de la stratégie de l'entreprise qui comprend la formulation des objectifs en se basant sur une analyse des opportunités de l'environnement (WREN et BEDEIAN, 2009).

Harvard University a développé une étude dans laquelle elle mentionne le besoin de placer la stratégie de l'entreprise dans son environnement concurrentiel. Le professeur de stratégie et le spécialiste de l'économie du développement, l'Américain Michael PORTER (1947, …) identifie cinq forces qui régissent la compétition et qui peuvent permettre aux directeurs d'analyser la situation concurrentielle de leur entreprise : l'intensité de la rivalité entre les concurrents, le pouvoir de négociation des clients, la menace d'entrants potentiels sur le marché, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la menace des produits de substitution (KENNEDY, 2003). Certains auteurs, notamment en Europe continentale, ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics. PORTER lui-même évoque dans des écrits plus récents une autre force : les compléments, par exemple les éditeurs de logiciel pour l'industrie des micro-ordinateurs qui ne sont ni des fournisseurs, ni des clients, mais bien des compléments. Parmi les idées influentes de PORTER, on note également la chaine de valeurs qui constitue un outil de découpage et d'analyse des activités de toute entreprise (MARTINET, SILEM et al., 2000, p. 71), déterminant ainsi la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel, d'où la nécessité de prendre en considération l'importance de la coordination dans une organisation car chaque élément de l'entreprise apporte une valeur à optimiser. Les travaux de PORTER avaient ainsi changé la direction du management stratégique d'une étude de cas à des

études de l'industrie, tenant compte de la structure de la gestion, des méthodes et de la performance (WREN et BEDEIAN, 2009).

Dans les années 1960, on commençait à utiliser l'analyse SWOT comme partie de la planification stratégique (WREN et BEDEIAN, 2009). Il s'agit d'un acronyme se rapportant à l'analyse stratégique et qui a donc pour objet de porter un diagnostic externe et interne sur la situation de l'entreprise, en vue de permettre la définition d'une stratégie, eu égard à ses finalités et après avoir étudié, d'une part, les conditions de l'environnement par l'identification des menaces et des opportunités, et d'autre part, la mise en évidence de ses forces et de ses faiblesses par rapport à ses concurrents. On note que le modèle SWOT du langage américain représente l'abréviation de *Strenght, Weakness, Opportunities, Threat* ; en français c'est le MOFF, c'est-à-dire Menaces, Opportunités, Forces, et Faiblesses (MARTINET, SILEM et al., 2000, p.407). La chaine de valeurs et les cinq forces de la concurrence de PORTER ont constitué un des modèles d'analyse stratégique du SWOT.

Dans le même contexte, on parle d'Alfred D. CHANDLER (1918-2007), un historien de l'économie américaine dont la principale contribution à la théorie de management fut son explication de la relation qui existe dans les organisations entre stratégie et structure. CHANDLER explique comment les deux principes forment un tout indissociable. Il définit la stratégie comme la détermination des buts et des objectifs à long terme, des moyens d'action et de l'allocation des ressources et la structure comme la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie, avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique. Pour lui, il est évident que la structure suit la stratégie (KENNEDY, 2003).

Avec C.K PRAHALAD (1941-2010), une figure influente dans le domaine du management, on parle du concept de compétences de base qui sont les ressources et les capacités qui donnent à une entreprise un avantage compétitif sur ses concurrents (KENNEDY, 2003).

2.1.2. L'évolution des concepts des relations humaines

Jusqu'aux années 1960, les personnes spécialisées en sciences behavioristes comme les psychologues, les sociologues et les anthropologues, avaient peu d'impact sur la théorie générale du management. Malgré les idées innovantes de MÜNSTERBERG, de MAYO et de LEWIN dans ce domaine, celles-ci sont restées à l'ombre de la progéniture intellectuelle de TAYLOR et FAYOL. En 1959, Le rapport de GORDON et HOWEL sur l'enseignement du management a mis un accent sur l'importance de l'étude des sciences behavioristes dans le programme des écoles de commerce, considérant que la personne qui prétend à une position de responsabilité dans les entreprises modernes devrait avoir une connaissance importante du comportement humain (WREN et BEDEIAN, 2009).

Les travaux du professeur Keith DAVIS (1918-2002) d'*Arizona State University* étaient les seuls à marquer une évidence sur l'évolution des concepts des relations humaines. En 1957, DAVIS a défini les relations humaines comme étant l'intégration des gens dans le champ de travail de manière qui les motive à œuvrer ensemble d'une façon productive et coopérative, leur assurant une satisfaction économique, psychologique et sociale. Ceci marque le début d'une nouvelle perspective des relations humaines qui, selon DAVIS, possède deux aspects complémentaires : le premier concerne la compréhension, la description et l'identification des causes et des effets du comportement humain à travers des études empiriques et le second est l'application de cette connaissance du comportement à des situations opérationnelles, ce qui permet de comprendre les interactions des gens dans un réseau plus complexe de forces sociales. Davis a ajouté l'aspect économique et psychologique à la nature sociale des gens. Il a changé la conception des relations humaines à base de sentiments en une recherche de l'empirisme du comportement organisationnel (WREN et BEDEIAN, 2009).

Chris ARGYRIS (1923 - …), auquel nous devons la réanimation de l'étude de l'interaction personnalité-organisation, a posé le problème de l'actualisation et de l'adaptation de l'individu aux exigences de l'organisation, cherchant un modèle d'homme organisationnel plus humain, et une harmonie entre l'individu et l'organisation, en d'autres termes, une intégration des deux (AKTOUF, 1989; WREN et BEDEIAN, 2009).

Douglas McGREGOR qui a développé plusieurs de ses idées avec MASLOW et LIKERT (KENNEDY, 2003) a marqué le comportement organisationnel par ses apports appréciables et a acquis un certain renom pour la théorie X et Y élaborée en 1960. Il a trouvé que le style du management et du leadership est influencé par la perception des gens de la nature humaine, résumant ainsi deux points de vue contradictoires des managers dans l'industrie et qui les a présentées par la théorie X et la théorie Y. La théorie X concerne les leaders préférant le style autocratique et la théorie Y pour les leaders préférant le style participatif.

D'après McGREGOR, la théorie X reflète le point de vue traditionnel de la direction et du contrôle. Utilisant des termes de FOLLETT, il décrit la théorie Y comme une intégration des buts des individus à ceux de l'organisation.

McGREGOR a formulé, de même, la théorie Z sans pouvoir la développer. En 1981, William OUCHI a pris le relais pour mettre au point cette théorie basée sur le management consensuel (KENNEDY, 2003). McGREGOR prôna plus de participation et d'esprit de concertation de la part des managers. Son influence est retrouvée dans de nombreux travaux sur le leadership, influence que continueront, entre autres, Robert BLAKE et Jane MOUTON en développant le modèle du leadership behavioriste (AKTOUF, 1989), une représentation graphique permettant de situer en fonction du degré d'intérêt porté aux impératifs de gestion (verticalement) et du degré d'intérêt porté aux problèmes humains (horizontalement), les styles de leadership adoptés (MARTINET, SILEM et al., 2000).

Le psychologue américain Abraham H. MASLOW (1908-1970) a apporté une contribution quasi impérissable aux théories de la motivation à travers l'élaboration de la hiérarchie des besoins dans laquelle il identifia cinq types de besoins : les besoins psychologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et l'accomplissement personnel qui constitue le sommet de cette pyramide. Chacun de ces besoins constitue une source de motivation pour l'individu, vu le désir de le satisfaire (AKTOUF, 1989). WREN et BEDEIAN (2009) soulignent que MASLOW a élaboré sa théorie en s'appuyant sur les travaux du psychologue américain Henry MURRAY (1893-1988) qui postula vingt sept différents besoins que les gens essayent de satisfaire. Le théoricien et le psychologue américain David McCLELLAND (1917-1998) confirme la théorie de MASLOW en développant d'autres besoins que ceux formulés par MURRAY, à

savoir ceux qui naissent de l'interaction des individus avec leur environnement et qui constituent à leur tour une source de motivation, comme le besoin d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation (PINDUR, ROGERS et KIM, 1995 ; HARTLEY, 2006). Avec McClelland et John ATKINSON, MASLOW a expliqué la motivation en termes de besoins (WREN et BEDEIAN, 2009).

L'une des premières théories qui a développé la théorie des besoins de MASLOW était celle élaborée par le psychologue américain Frederick HERZBERG (1923-2000).

HERZBERG a travaillé sur la motivation, distinguant les différents éléments d'un emploi en 2 catégories : ceux qui servent de besoins physiques ou économiques appelés facteurs d'hygiène et de subsistance et ceux qui satisfont des aspirations plus profondes, appelés des facteurs de motivation (KENNEDY, 2003).

Rensis LIKERT, influencé par la pensée de FOLLETT et les recherches de *Hawthorne*, est compté parmi les partisans les plus importants du management participatif. Il a développé la fameuse échelle de LIKERT afin de quantifier les attitudes durant les recherches organisationnelles. Il a atteint une renommée dans le domaine du management pour son travail sur le leadership dans les organisations, identifiant ainsi plusieurs styles de leadership ; en effet, il considérait que guider les humains est le point le plus important et essentiel pour un bon fonctionnement de l'entreprise (WREN et BEDEIAN, 2009).

James McGregor BURN, Ralph STOGDILL, Bernard BASS, Gary YUKL, Fred FIEDLER, VROOM et YETON, Warren BENNIS, Edwin LOCKE, Bernard BASS, Manferd Ketz DE VRIES, John ADAIR, Abraham ZALEZNIK, une liste non exhaustive de ceux qui ont contribué dans le domaine du leadership, sujet de notre étude et dont nous aborderons les différentes pensées dans le chapitre 3.

« Sur l'axe de l'émancipation des humains, là aussi le management est en pleine mutation. Après des décennies d'une pensée fondée sur la logique des sentiments, des émotions et des valeurs, certains théoriciens proposent de faire appel à l'intelligence des membres des mondes organisés. C'est alors l'éclosion d'un management de la connaissance qui reconnaît le capital intellectuel comme gage de succès » défini ainsi par Thomas STEWART. « Du coup, tout le monde organisé se met en mode d'apprentissage, comme en témoigne l'étiquette d'organisation apprenante »

conceptualisée par James Brian Quinn (DÉRY, 2007, p.82). D'autres concepts virent aussi le jour comme l'intelligence émotionnelle popularisée par Daniel GOLEMAN, le concept des ressources humaines avec toutes les activités qui en dépendent, entre autres, le recrutement, la sélection, la formation, le développement, l'évaluation, la performance, etc. La responsabilité sociale qui est la conduite morale du *business* dans son environnement a également subi des changements au fil des temps. Les managers étaient jadis tenus d'être fiduciaires des actionnaires, néanmoins, leur rôle est devenu plus difficile avec l'introduction de la notion des parties prenantes.

La théorie organisationnelle poursuit son évolution à travers l'étude de la structure, la hiérarchie de l'autorité, l'unité de contrôle, la communication dans les groupes et les facteurs externes comme la technologie. Les théories élaborées par les psychologues et les sociologues diffèrent, dans le sens que les premiers mettent l'accent sur les processus internes alors que les seconds sur les facteurs externes qui influencent la structure organisationnelle. Néanmoins, il est finalement suggéré que la meilleure théorie peut être construite en examinant les pratiques qui ont réussi dans l'entreprise à long terme (WREN et BEDEIAN, 2009).

2.1.3. La science et les systèmes en management

Le développement de la technologie a été à son tour bénéfique pour le management pratique et théorique. En effet, les travaux du philosophe grec Aristote pour l'établissement des bases de la méthode scientifique et le développement des mathématiques et de la science moderne plus tard, ont favorisé le grand changement technologique de l'humanité, connu sous le nom de révolution industrielle.

Durant cette période, Charles BABBAGE et Andrew URE ont appliqué les approches scientifiques pour la résolution des problèmes du système des usines en plein essor; durant l'époque du management scientifique, TAYLOR, BARTH, GANTT, Les GILBRETH, EMERSON et d'autres, ont constitué l'ère de la raison de la pensée managériale du XXème siècle. Dans les années 1930, on commençait à traiter des problèmes au-delà de la production, ce qui a diminué l'importance du management scientifique. La Seconde Guerre mondiale et le renouvellement des entreprises à grande échelle ont créé un nouvel environnement pour le management. Durant la

période moderne, on commence à développer les idées de BABBAGE, et celles des partisans du management scientifique (WREN et BEDEIAN, 2009).

L'application de la science au management a connu des développements très importants. Nous nous limitons à citer, d'après WREN et BEDEIAN (2009), quelques apports que nous avons abordés brièvement dans le chapitre précédent.

« La recherche opérationnelle fut l'une des procédures interdisciplinaires mais à dominante mathématique, visant à définir une politique optimale de gestion : minimiser la quantité des moyens à utiliser pour atteindre un objectif ou optimiser les résultats obtenus à partir des moyens donnés » (MARTINET, SILEM et al., 2000, p.361).

Le statisticien américain William E. DEMING (1900-1993) et l'ingénieur en électrique américain d'origine roumaine Joseph M. JURAN (1904-2008) ont introduit la philosophie de la qualité dans l'industrie japonaise d'après-guerre. Les entreprises américaines qui avaient jusque-là négligé et même rejeté ce concept, s'en sont préoccupé après que les Japonais aient commencé leur conquête des marchés américains. Grâce aux travaux de ces individus, ainsi que ceux d'autres sur le contrôle de la qualité, on parle actuellement de la gestion intégrale de la qualité, appelée en anglais *Total Quality Management (TQM)*, qui est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sorties.

On parle aussi du principe du juste à temps de Taiichi OHNO, qui consiste à acheter ou à produire la quantité juste nécessaire au moment où on en a besoin ; il vise la réduction des gaspillages par une amélioration de la fluidité des flux de fabrication (MARTINET, SILEM et al., 2000, p.254).

Ces concepts, ainsi que d'autres, doivent également beaucoup aux principes du management scientifique.

Ludwig Von BERTALANFFY a développé sa théorie générale des systèmes dans le but de rechercher dans les disciplines un parallélisme qui pourrait donner lieu à un cadre théorique général. BERTALANFFY a noté, dans ce contexte, quelques caractéristiques similaires pour toutes les sciences, comme l'étude de l'ensemble ou

de l'organisme, la tendance des organismes à rechercher un état d'équilibre stable, l'aspect des systèmes ouverts qui sont affectés par et qui affectent à leur tour l'environnement. Il était un parmi d'autres à favoriser le développement de l'approche systémique. La théorie générale des systèmes a mis en relief l'importance des systèmes ouverts pour développer la notion de rétroaction qui permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement et à des situations futures, ainsi que de maintenir un état de stabilité. Les organisations ont besoin d'informations. La théorie des systèmes fournit, avec une assistance technologique, les moyens pour la communication et le contrôle.

Charles BABBAGE était le premier à énoncer le principe de l'ordinateur, une invention bénéfique au développement du fonctionnement de tout genre d'entreprises. Le matériel et le logiciel de l'ordinateur ont apporté un soutien aux managers dans leur prise de décision ; la gestion des systèmes d'information a offert la possibilité d'améliorer les capacités techniques, fonctionnelles et managériales en vue d'une recherche d'un avantage compétitif (WREN et BEDEIAN, 2009).

Bien que nous nous soyons limités à la contribution d'un certain nombre de penseurs durant cette période et celles qui ont précédé, l'apport de nombreuses figures a été crucial dans les différents champs d'étude de la pensée managériale. En effet, nombreux sont ceux qui ont laissé et qui laisseront leur empreinte dans cette œuvre collective intitulée le management.

2.2. Le management : une vue systémique

Après plus de deux cents ans d'investissements dans le domaine du management, est-il possible de le définir?

En effet, se demander "qu'est ce que le management?" c'est chercher à comprendre son importance, à savoir, son rôle, son influence et son intérêt, non seulement pour les entreprises commerciales, mais aussi pour toute organisation et toute institution dans la société moderne.

Bien que les contributions de nombreux penseurs soient dignes d'intérêt, les idées de Drucker ont servi de phare à nos lectures. Sa pensée holistique et intégrée du

management a été la pierre angulaire de notre étude sur le leadership et nous serions incapables d'apprécier la portée de ses idées sans cette navigation effectuée à travers les différentes périodes de l'évolution de la pensée managériale.

Avant d'aborder la vue systémique de Peter DRUCKER du management, il serait utile dans ce qui suit, après avoir passé en revue les diverses étapes de vie du management, de former une synthèse des différents courants de pensées et des principaux auteurs qui ont tenté de donner une définition du management et par conséquent de la nature du travail managérial durant les périodes de l'évolution de l'environnement culturel ; certes, la liste est loin d'être exhaustive.

2.2.1. L'œuvre collective

Si l'on suit tout le chemin parcouru par le management, on réalise que le changement est la caractéristique dominante d'une démarche qui n'a jamais cessé d'osciller entre la rationalisation et l'émancipation.

Sur l'axe de la rationalisation, les différentes formes et approches de management concourent à l'édification de mondes formels, planifiés, compétitifs et en restructuration. Alors que sur l'axe de l'émancipation où le management loge l'humain, elles concourent à l'édification de mondes informels, psychosociologiques, identitaires et apprenants, des mondes à visages humain et social (DÉRY, 2007).

Au tournant du siècle, le défi de la compréhension des fonctions et des responsabilités des managers résulte du besoin de séparer la fonction du management de celle de la propriété. En effet, les managers de la première génération étaient en même temps des propriétaires et des employés. Ces individus assumaient de rôles multiples dans la gestion de leurs entreprises. D'une part, ils étaient chargés de donner naissance à de nouvelles idées de service et de produits sur lesquels les organisations naissantes pouvaient compter. D'autre part, ils étaient responsables de la fonction du marketing, des relations avec la clientèle, ainsi que du contrôle financier et de la supervision des ouvriers (McKENNA, 1991).

Comme la révolution industrielle a envahi plusieurs pays et les petites entreprises ont cédé la place à de larges entreprises industrielles, la nature et la légitimité de la fonction du management commence à émerger (McKENNA, 1991).

L'histoire témoigne de l'importance des travaux de certains penseurs dans le domaine du management, mais les premières tentatives de légitimer et de définir le rôle et la responsabilité d'un manager ont vu le jour dans les travaux de Frederick TAYLOR et de son approche scientifique de la gestion (McKENNA, 1991) dont les partisans ont eux aussi contribué de manière considérable. En effet, appliquer la science au management avec tout le développement qu'elle a connu plus tard et son influence sur les théories de management doit beaucoup aux principes du management scientifique.

D'après McKENNA (1991, p.4), l'objectif du management est pour TAYLOR évident. Les managers sont avant tout responsables d'assurer la mise en production dans son ensemble; cela s'est traduit par l'utilisation efficace des ressources humaines et techniques.

FAYOL perçoit le management du point de vue administratif ; il admettait que quelque soit le type d'organisations, ces dernières ont besoin de management (WREN et BEDEIAN, 2009). Il définissait ainsi le travail managérial par plusieurs fonctions et par des principes généraux sur la façon de gérer, établissant ainsi une théorie générale du management (LUTHANS, 1988), qui a été développée plus tard par plusieurs penseurs et critiquée principalement par Henry MINTZBERG. D'après (MINTZBERG, 2006), le manager peut se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une unité de cette dernière. Aux côtés des managers de la direction générale, cette définition intègre les vice-présidents, les évêques, les contremaitres, les entraineurs de sports, les premiers ministres, etc. Un point commun de base réunit les représentants de ces diverses activités, à savoir le fait qu'ils sont tous investis d'une autorité formelle dans leur organisation. De cette autorité formelle découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de relations interpersonnelles desquelles s'induit l'accès à l'information qui va permettre au manager de prendre des décisions et d'élaborer des stratégies dans l'organisation dont il est responsable.

Les travaux de FAYOL étaient pionniers dans l'étude du rôle du manager et des meilleures pratiques managériales, surtout dans sa perspective intégrée du travail managérial. Bien que ses idées aient fourni une base conceptuelle pour enseigner le management, d'autres chercheurs ont utilisé des méthodes différentes pour étudier la nature du travail managérial (WREN et BEDEIAN, 2009).

A l'instar de FAYOL, WEBER cherchait à généraliser la théorie et la pratique en management. Il cherchait une systématisation des pratiques organisationnelles dans un modèle plus rationnel. Pour WEBER comme pour TAYLOR, le management c'est exercer un contrôle à base rationnelle (WREN et BEDEIAN, 2009).

La nouvelle perspective de relations humaines envisagée par les travaux de MAYO, de FOLLETT et de BARNARD, a imposé de nouvelles responsabilités au manager et une nécessité de se former pour parvenir à établir l'équilibre entre l'organisation formelle et l'organisation informelle, cherchant à créer un esprit de coopération, de collaboration et de communication qui maintient l'intégration au sein de l'organisation, des concepts qui ont été à leur tour développés plus tard par d'autres penseurs (WREN et BEDEIAN, 2009).

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, divers changements ont affecté l'environnement culturel. Alors que le défi de la production a été largement relevé, le management s'ouvre à l'environnement, notamment au marché de la consommation qui connait une croissance continue (DÉRY, 2007).

L'éducation générale du manager demeure une nécessité, afin de fournir au futur leader une vue d'ensemble intégrée du travail managérial, de façon à améliorer sa performance au sein de l'entreprise et à s'adapter à un environnement culturel changeant dont l'organisation dépend (DÉRY, 2007 ; WREN et BEDEIAN, 2009).

Soucieux ainsi des objectifs à atteindre et des contextes auxquels il convient de s'adapter et qui demeurent une incontournable nécessité de la vie économique qui devient plus complexe, variée et en pleine mutation, les managers doivent prévoir l'avenir et s'y préparer en formulant des plans stratégiques (DÉRY, 2007).

Devant le raffinement de la rationalisation du management, l'axe de l'émancipation n'est pas en reste ; la prise en considération de la dimension humaine des organisations fut poussée plus loin de façon à y inclure plusieurs aspects de la réalité à la fois psychologique et sociale des mondes organisés. D'après ces penseurs, le management doit placer au centre des mondes organisés la motivation, en essayant de répondre aux besoins humains (DÉRY, 2007) ; d'autres font appel à un management de la connaissance, et certains cherchent un modèle d'homme organisationnel plus humain (AKTOUF, 1989). D'après DÉRY (2007), certains penseurs trouvent que les

managers doivent faire preuve en matière de changement, pour d'autres, les managers jouent aussi des rôles sociaux qui permettent de construire dans l'action quotidienne le tissu social des mondes organisés, alors que pour certains, les managers doivent faire preuve de leadership (DÉRY, 2007).

John KOTTER conclut que le management ressemble beaucoup plus à un art plutôt qu'à une science. PETERS et WATERMAN ont, à leur tour, défié les théories académiques en mettant l'accent sur l'art du management aux dépens de la technique et des outils (WREN et BEDEIAN, 2009).

SIMON qui substitua l'homme administratif à l'homme économique, considère le management comme la prise de décision en rationalité limitée (WREN et BEDEIAN, 2009).

Pour WREN et BEDEIAN (2009), le management est plus qu'une activité économique ; c'est une tâche conceptuelle qui doit façonner les ressources dans un alignement convenable avec les différents aspects économiques, sociaux et politiques de son environnement.

« Avec la mondialisation, c'est tout le management qu'il faut repenser. Pour les uns, ce sera un recentrage stratégique sur des ressources clés de l'entreprise ; pour les autres il faudra que les mondes organisés se livrent à une réingénierie de leur processus de façon à débureaucratiser leur structure et à offrir des produits et des services qui ont une véritable valeur ajoutée aux yeux des clients » (DÉRY, 2007, p.82).

Certes, aucun de ces penseurs n'a construit son propre monde en management. Mais comme nous avons déjà mentionné auparavant, chaque étape d'évolution du management se met sur les épaules de l'autre ou même étreint l'autre de façon à globaliser le monde de la pensée managériale. En d'autres termes, les idées qui ont émergé par différents penseurs dans différents pays et différents contextes culturels doivent être exploitées au profit de l'ensemble qui est celui d'une structure formelle cohérente de la pensée managériale.

2.2.2. L'avenir du management dans un environnement en pleine mutation

Actuellement, « […] l'humanité vit une période de profonde mutation qui, forcément, aura d'importantes répercussions sur les mondes organisés et leur management » (DÉRY, 2007, p.82). Ce monde en devenir n'est autre que l'hyper modernité[8] (Lipovetsky et Sébastien, 2004 ; Aubert, 2004) à laquelle le monde moderne cède la place, et qui a engendré une prolifération d'appellations non contrôlées ; nous trouvons donc pêle-mêle les étiquettes de modernité avancée, de nouveaux esprits du capitalisme, de société d'information de nouvel empire, de cyberculture, de société d'hyperconsommation, d'économie de la connaissance, de société du risque, d'économie numérique et de démocratie technique, ainsi que d'autres. Derrière cet excès d'appellations non contrôlées qui marquent, à leur manière, les transformations radicales de notre monde et l'ivresse du temps présent, se cache une réelle mutation de la modernité qui ne sera pas sans conséquence pour l'univers du management (DÉRY, 2007, p.82).

L'hyper modernité lance donc d'immenses et de nouveaux défis culturels dont les problèmes liés à l'action organisée sont à jamais ouverts (DÉRY, 2007). DÉRY, (2007), DRUCKER et MACIARIELLO (2008) estiment que les problèmes importants que les managers affrontent ne proviennent pas de la technologie ou de la politique mais ils émanent du succès et du développement du management lui-même.

Selon DÉRY (2007, p.85), « […] les solutions d'hier peuvent encore contribuer à résoudre les problèmes d'aujourd'hui et de demain. Toutefois, cela ne saurait suffire, car l'hyper modernité pose de nouveaux problèmes pour lesquels les solutions d'hier n'ont plus la même pertinence, la même efficacité. Pour affronter ainsi les temps hypermodernes, le management devra donc se renouveler pour mieux innover, offrir de nouvelles solutions et, par là, ouvrir le chemin des possibles, tendre vers de nouveaux dépassements et construire ainsi de nouveaux mondes organisés qui sauraient répondre aux demandes toujours changeantes d'une société en perpétuelle évolution ».

D'après DRUCKER et MACIARIELLO (2008, p.22), « ne pas innover est la raison principale du déclin des organisations existantes ; ne pas savoir comment gérer est la raison principale de l'échec des nouvelles organisations ».

[8] D'après (DÉRY, 2007); (AUBERT, 2004; LYPOVETSKI et CHARLES, 2004) ont étudié la notion d'hyper modernité, (voir les références en détail dans la liste bibliographique).

En effet, les études commencent à être importantes à cet égard. En mai 2008, Gary Hamel a mené un débat en Californie sur l'avenir du management et ceci avec la participation d'un groupe de chercheurs et de praticiens dans ce domaine ainsi que d'un groupe de vétérans universitaires et de penseurs contemporains. On cite, entre autres, Chris ARGYRIS, Henry MINTZBERG et C.K. PRAHALAD. Soutenue par *Mckinsey & Company*, la conférence a été organisée par le *Management Lab*, une organisation de recherche à but non lucratif qui met l'accent sur l'innovation du management. Les participants ont discuté de l'importance du management, de ses défis et ont prôné la réinvention du management au XXIème siècle (HAMEL, 2009). Malgré l'émergence de nouveaux défis que le changement de l'environnement culturel a imposés, HAMEL est bien convaincu que la plupart des idées innovantes suggérées durant ce débat reflètent celles exprimées par McGREGOR (1960). Selon HAMEL, soixante ans déjà, et on a encore du mal à construire des organisations qui ne traitent pas les êtres humains comme des robots semi programmables. Il sera donc utile de rajeunir l'appel urgent de McGREGOR et de repenser d'une manière fondamentale au management. HAMEL (2009) estimait que le défi dans la réinvention du management c'est de créer des systèmes et des processus qui encouragent les employés à donner de leur mieux au travail. Le but est de rendre les organisations adaptables, innovantes et engagées tout comme les gens qui y travaillent et cela suppose que les organisations soient des communautés authentiques et non pas des bureaucraties à structures hiérarchiques, une obligation que (MINTZBERG, 2009) prônait déjà, vu la crise économique actuelle. De ce fait, contrairement aux communautés, les bureaucraties tendent à opposer les individus, les départements et les fonctions. Nous ne tentons pas d'entrer dans les détails des défis qui s'imposent au management organisationnel et de discuter son futur. Notre but est de comprendre le management dans son ensemble pour pouvoir discuter celui du leadership.

D'après WREN et BEDEIAN (2009), les recherches se poursuivent pour établir de meilleurs concepts et théories et améliorer la pratique en management, ce qui rend l'étude du management un exercice intellectuel et pratique plus digne. On se trouve, cependant, face à différentes formes de management qui reflètent le formel et l'informel des mondes organisés. Ceci, en effet, peut nous rappeler le Chaos que KOONTZ a présenté dans sa théorie de management. Toutefois, Peter DRUCKER nous donne la réponse d'après sa vue systémique du management en tant que structure formelle, organisée et cohérente.

2.2.3. Pourquoi Peter DRUCKER ?

On lui a attribué plusieurs surnoms, mais il n'a préféré que son nom (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008). En 2002 le président américain lui a décerné *the Presidential Medal of Freedom, the nation's highest civilian award* durant une cérémonie organisée pour l'occasion dans la maison blanche (DRUCKER et ZAHRA, 2003).

« Entre deux moyens pour changer le monde : La plume (les idées) et l'épée (la force), DRUCKER choisit la plume et changea de la sorte l'avis de milliers de personnes qui avaient opté pour l'épée. Ceux qui choisissent la plume ont plus d'avantage que ceux qui manient l'épée : l'écriture ne meurt jamais » (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p.xiv).

Sa pensée livrée dans 35 ouvrages qui ont été traduits dans plus de vingt langues, ainsi que dans un nombre important d'articles publiés, traitant la société, l'économie, la politique et le management, continue à être pertinente jusqu'à nos jours et ses prédictions commencent également à se réaliser (DRUCKER et ZAHRA, 2003 ; BOUDREAUX, 2005).

L'américain Jim COLLINS (1958-….), un consultant, un auteur et un conférencier sur le sujet de la durabilité de l'entreprise et de sa croissance, considère que les publications de DRUCKER méritent d'être lues aujourd'hui, demain, dix ans, cinquante ans et même cent ans plus tard, par chaque personne chargée de responsabilité. D'après COLLINS, DRUCKER est une figure qui a éclairé la voie dans un monde obscur et chaotique (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

Durant son enfance en Autriche, il a été influencé par les idées d'hommes intellectuels, amis de son père, entre autres, l'économiste Joseph SCHUMPETER, et son concept de la destruction créatrice. Cette expression est forgée par SCHUMPTER dans son livre *Capitalisme, Socialisme et Démocratie* pour désigner le processus d'évolution du capitalisme qui se caractérise par des firmes en concurrence qui cherchent une position monopoliste obtenue par des innovations technologiques. Le monopole est temporaire en raison de la diffusion de l'innovation par imitation, ce qui oblige à mettre en œuvre de nouvelles innovations qui détruisent les anciennes (MARTINET, SILEM et al., 2000, p.147). Dans la vision de SCHUMPTER du

capitalisme, l'innovation portée par les entrepreneurs était la force motrice de la croissance économique sur le long terme, même si cela impliquait une destruction de valeur pour les entreprises établies qui jouissaient d'une position dominante, voire d'un monopole.

D'après KANTER (2009), SCHUMPTER a fait comprendre à DRUCKER l'importance de l'innovation et de l'entreprenariat, deux concepts qui ont occupé une place centrale dans ses théories. DRUCKER et MACIARIELLO (2008) soulignaient dans ce contexte que le management comme discipline et pratique a subi un important progrès en incluant les concepts d'entreprenariat et d'innovation qui conjointement sont toujours nécessaires et doivent être coordonnés et fonctionner ensemble.

En 1954, Peter DRUCKER édita *The practice of management*[9], un ouvrage monument de la pensée managériale, considéré comme le plus important parmi ses publications (KANTROW, 2009). Ce livre constitue un point de transition dans la manière dont le management est défini et les managers sont formés. En effet, il reflète sa prévoyance et sa capacité à voir et à influencer le futur du management comme une discipline académique et une pratique. Le génie de ce travail réside dans sa vision du domaine du management comme un ensemble de rôles et de responsabilités bien distincts. Les idées qu'il a offertes restent en grande partie valides au cours de ces cinquante dernières années, donnant ainsi une vue holistique du management (ZAHRA, 2003a).

KANTROW (2009) estime que la véritable contribution de DRUCKER réside dans sa pensée holistique et intégrée. En effet, il pense aux niveaux des systèmes plutôt que des individus parce qu'il était juste ; on peut apprendre davantage et plus profondément de l'observation de la discipline de son esprit que de l'étude du contenu de sa pensée.

2.2.3.1. Les organisations témoignent de la pensée de DRUCKER

KANTROW (2009) cite cinq chefs d'entreprise qui ont témoigné de l'impact de la pensée de DRUCKER sur leur vie professionnelle:

A.G. LAFLEY de *Procter and Gamble* and Zhang RUINIM de *HAIER* ont tous les deux mis l'accent sur la pensée de DRUCKER qui estime que le seul but valable des

[9] Voir la référence en détail dans la liste bibliographique.

entreprises est de créer un client, un regard qui a été au centre des deux entreprises et du succès de ces deux hommes.

Oscar MOTOMURA de *Amana-Key Group* nota que la foi de DRUCKER en un but vigoureux occupa le centre de son travail au sein de l'organisation, en partie parce que les employés sont trop motivés par un objectif vigoureux que par l'argent seul.

Frances HESSELBEIN de *Leader to Leader Institute* qui a été établie en 1990 comme *the Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management* pour renforcer le leadership dans le secteur social, décrit l'impact fructueux de l'article de DRUCKER «*What Business Can Learn from Non profits* »[10] sur la communauté à but non lucratif.

Peter PASCHEK de *Delta Management Consultants* souligna que les organisations entrent aujourd'hui dans une nouvelle époque où elles ont besoin de prouver leur légitimité sociale. DRUCKER les guidait à accepter et assumer cette responsabilité.

KANTER (2009) estime que DRUCKER n'était pas un révolutionnaire. Il a prôné la stabilité et la vision à long terme en admettant que diriger dans des périodes instables exige une prévoyance aussi bien qu'un discernement sur ce qu'il ne faut pas changer. DRUCKER nous rappelle que la meilleure préparation d'un voyage paisible en dépit de tous les problèmes qu'on peut rencontrer c'est de définir clairement un but vigoureux.

Le dénominateur commun à la plupart des gens qui ont rencontré Peter DRUCKER ou travaillé avec lui est leur impression qu'il est la figure la plus intéressante qu'ils ont jamais connue. A l'instar de COLLINS, nous nous invitons et nous invitons tous ceux qui n'ont jamais eu la chance de travailler avec DRUCKER ou même de le rencontrer, à aborder en gros sa pensée dans cette thèse et d'après une bibliographie évidemment non exhaustive de cette personnalité influente, tout en tenant compte des concepts qui seront utiles à notre but de recherche.

[10] Voir la référence en détail dans la liste bibliographique.

2.2.3.2. L'essentiel de Drucker

« Je vous l'avais bien dit », tel aurait été selon KANTER le premier commentaire de Peter Drucker face aux affaires urgentes que pose l'environnement culturel, et d'après KANTER aussi : « Il aurait le droit de le dire » (KANTER, 2009, p. 65).

Que nous avait DRUCKER déjà dit et pourquoi aurait-il tout le droit de le dire ?

Face à la complexité du processus du management, DRUCKER se demanda : qu'est ce que le management ?

Est-ce un ensemble de techniques ou de compétences ou bien un ensemble d'outils analytiques comme ceux enseignés dans les écoles de commerce ? Est-ce une science, une profession, un art ou une pratique ? (DRUCKER, 1988 ; DRUCKER et MACIARIELLO, 2008)

Pendant des décennies, le concept de TAYLOR de l'organisation a dominé la pensée et la pratique managériales. Les organisations ont été un moyen d'assemblage et de transformation des ressources de production de manière efficace. Pour assurer l'efficacité des opérations, la prise de décision a été centralisée, les employés accomplissaient des tâches spécialisés, alors que la fonction de commande et de contrôle a été la responsabilité des niveaux hiérarchiques supérieurs de l'organisation. Selon TAYLOR, les organisations étaient des entités formelles, hiérarchiques, dont le principal but était lucratif.

Le concept de DRUCKER de l'entreprise diffère de façon significative de celle de TAYLOR. D'après DRUCKER, l'organisation est une entité sociale avec des objectifs multiples ; elle produit des biens, contribue à la société et gagne par conséquent de l'argent. DRUCKER a mis en relief la réalisation des profits et la croissance et les a considérées comme les principaux objectifs de l'organisation. Il les perçoit comme le résultat de la production de l'entreprise et non pas sa raison d'être.

L'entreprise, selon DRUCKER, est plus décentralisée, moins hiérarchique, plus informelle, somme toute, un lieu plus intéressant pour travailler que celui envisagé par TAYLOR. Les gens devraient donc assumer la responsabilité de leur carrière et de leur emploi à tous les niveaux pour les mener à bien et utiliser ainsi leurs talents pour se développer. Ils sont censés utiliser leur intelligence en plus de leurs compétences

physiques. Selon DRUCKER, les employés sont devenus des partenaires dans le management de l'entreprise, tirant profit de leurs connaissances et de leurs expériences. DRUCKER prônait donc la direction par objectifs (DPO), un thème qui a été le sujet d'études et de discussions considérables. En effet, la DPO crée un sens de responsabilité dans l'organisation, affaiblissant davantage la pensée managériale de TAYLOR. Le management participatif était loué en tant qu'approche efficace de motiver les employés.

L'entreprise, d'après DRUCKER, met l'accent sur l'innovation dans ses différentes unités et opérations. Son management doit répondre clairement à la question : quelle est notre activité ? Elle poursuit de multiples buts financiers et non financiers, adoptant une vue à long terme dans ses prises de décisions afin de les atteindre. Elle est tournée vers l'extérieur et influencée par son environnement externe, elle y contribue et l'influence. Ainsi, la vision de DRUCKER du rôle du management est large et plus proactive ; ce rôle dépasse une simple adaptation à l'environnement externe, ce qui exige une pensée visionnaire concernant l'état des choses à venir, ainsi que la capacité de prendre des risques appropriés pour exploiter les opportunités à travers l'innovation (ZAHRA, 2003b). Selon DRUCKER : « Le management doit être créatif plutôt qu'adaptable. Plus il crée des conditions économiques ou les changent plutôt que de s'y adapter, plus il arrive à gérer le *business* » (ZAHRA, 2003b, p.16).

Pour Drucker, l'entreprise est une entité sociale vivante et dynamique qui vise un objectif social. C'est un ensemble intégré capable d'évoluer et de changer. Dans ce même contexte, DRUCKER ajoute à son concept, le rôle important du leadership senior pour développer l'esprit de l'organisation et lui donner un sens (ZAHRA, 2003b).

DRUCKER estime que l'entreprise existe à trois niveaux :

- Le premier est celui d'une institution économique qui crée des valeurs pour la société et les actionnaires.
- Le second est celui d'une organisation humaine et sociale qui recrute des personnes, les développe, leur paie et les organise pour augmenter la productivité, et requiert en tant que tel une gouvernance et une gestion efficace.

- Le troisième est celui d'une institution sociale qui est profondément ancrée dans la société et dans des valeurs ; elle est affectée par des discussions et des valeurs de l'intérêt public.

Ces trois constructions de l'entreprise influencent les unes les autres et déterminent sa performance, sa mission, et la définition de son activité (ZAHRA, 2003b, p.18).

Le grand intérêt d'une entreprise réside dans le fait que les résultats ne s'évaluent pas à l'intérieur. En effet, la réussite d'une entreprise est un client satisfait ; par exemple, le résultat d'un hôpital est un patient guéri, celui d'une école est un étudiant qui a appris quelque chose qu'il pourra mettre en application dix ans plus tard. A l'intérieur d'une organisation, tout est effort, tout est centre de coût. Les résultats existent seulement à l'extérieur (DRUCKER, 1988 et 1999). Selon DRUCKER, les managers doivent se rappeler que leur tâche principale est d'assurer la santé de leur organisation à long terme, c'est-à-dire regarder plus loin, derrière les murs de l'organisation et assumer la responsabilité pour le bien-être non seulement pour la richesse (KANTER, 2009).

Chaque entreprise exige l'établissement d'objectifs simples, clairs et unifiés. Sa mission doit être suffisamment claire et importante afin de fournir une vision commune. Ces buts doivent être clairs, publics et souvent réaffirmés. D'après DRUCKER, on entend parler ces jours-ci de la culture de l'organisation qui veut dire en effet l'engagement de l'entreprise dans certains objectifs et valeurs communes. Sans cet engagement, il n'y aura pas d'entreprise, mais seulement une foule de gens. Le rôle du management est de réfléchir à travers, d'établir et d'illustrer ces valeurs, ces objectifs et ces buts (DRUCKER, 1988). Ce concept de l'organisation est complété par celui de MINTZBERG (2006, p.21) qui considère que ce qui distingue avant tout une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes, d'une foule ou d'un groupe informel, c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers, dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné.

DRUCKER et MACIARIELLO (2008, p.3) fournissent une synthèse claire et précise: « Sans le management, il y aurait seulement une foule de gens plutôt qu'une institution; et sans une institution, il n'y aurait pas de management ».

2.2.3.3. L'universalité du management

D'après DRUCKER (1999): « Pour la plupart des gens appartenant ou non à la profession, le management ne concerne que les entreprises commerciales, un postulat qui semble une évidence pour eux. En fait, les auteurs, les praticiens du management, et les non-initiés n'entendent même pas le mot management; ce qu'ils entendent c'est automatiquement management des entreprises » (p.15).

Avant les années 30, Frederick TAYLOR et tous les penseurs qui lui ont succédé, s'achevant avec Chester BARNARD juste avant la Seconde Guerre mondiale, postulaient que le management des entreprises n'est qu'une sous-espèce du management en général, et ne diffère fondamentalement pas du management des autres organisations (p.15). Mary Parker FOLLETT n'a jamais fait de différence entre le management des entreprises et le management des autres institutions. Elle parlait de management des organisations et leur appliquait toutes les mêmes principes.

« La première fois que le mot manager fut utilisé dans son sens actuel, ce ne fut pas dans une entreprise, mais dans une invention américaine du début du siècle, le *city manager*. La première application consciente et systématique des principes du management n'eut pas lieu dans une entreprise, mais à l'occasion de la réorganisation de l'armée américaine en 1901 par Elihu ROOT (1845-1937), le ministre de la guerre de Theodore ROOSEVELT. De même, le premier congrès de management tenu à Prague en 1922 n'a pas été organisé par des chefs d'entreprise mais par Herbert HOOVER, alors ministre américain du commerce et par Thomas MASARYK, historien mondialement connu et président fondateur de la Nouvelle République Tchécoslovaque » (p.16).

Cependant, ce qui a conduit à distinguer le management du management des entreprises, ce fut la grande dépression et l'hostilité que celle-ci créa envers le monde des affaires et ses dirigeants. Afin de ne pas subir l'opprobre pesant sur le *business*, le management du secteur public, par exemple, fut rebaptisé administration publique et constitué de disciplines distinctes, avec ses facultés universitaires, sa terminologie propre et son déroulement de carrière. Le cas était pareil dans le secteur hospitalier.

Vers les années 1950, le mot entreprise est redevenu de bon augure en grande partie à cause des bons résultats obtenus par les entreprises américaines et le management des

entreprises a demeuré un sujet d'étude. Et depuis, dans l'opinion publique comme à l'université, le concept de management se confond avec le management des entreprises (DRUCKER, 1999).

Néanmoins, avec le temps on a réalisé que le management n'est pas celui des entreprises uniquement. Il se rapporte également à tout effort humain qui réunit dans une seule organisation des gens de diverses connaissances et compétences. Par conséquent, il doit être appliqué à toutes les institutions qui œuvrent dans le secteur social, comme les hôpitaux, les universités, les églises, les organisations artistiques, ainsi que les agences de service social (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p.21).

Aujourd'hui, selon (DRUCKER, 1999) on commence à revenir sur cette erreur, avec l'apparition de programmes de management pour dirigeants des organisations à but lucratif ou pas, ainsi que la naissance du département de management pastoral dans les universités religieuses. On note donc que le postulat survit encore. Il importe par conséquent de réaffirmer, avec force, que le management ne concerne pas uniquement les entreprises tout comme la médecine ne se réduit pas à l'une de ses branches (p.17).

« On constate, sans doute, des différences dans la façon de gérer telle ou telle organisation : après tout, la mission détermine la stratégie, et la stratégie détermine la structure. Ce n'est certainement pas la même chose de gérer une chaine de magasins de détails ou un diocèse catholique, (bien que les différences soient étonnamment moindres que ne le croit le directeur de chaine ou l'évêque), de gérer une base aérienne, ou un hôpital ou un fabricant de logiciels. En effet, les différences résident surtout dans le vocabulaire de chacune de ces organisations ; autrement dit, dans l'application que dans les principes. En effet, il n'y a même pas de grosses différences dans les tâches et dans les problèmes. Dans toutes ces organisations, par exemple, les dirigeants consacrent à peu près la même proportion de leur temps à la gestion des problèmes humains qui sont presque toujours les mêmes. 90% des problèmes, dans toutes ces organisations, qu'elles visent le profit ou non, sont de même nature. Seuls les derniers 10% sont relatifs à sa mission spécifique, à sa culture spécifique, à son histoire et à son vocabulaire spécifiques » (DRUCKER, 1999).

La fonction du management, le travail managérial, ses tâches et ses dimensions sont universels et ne varient pas d'un pays à un autre ou d'une culture à une autre, mais la

façon dont le travail est accompli est fortement influencé par les caractéristiques, les traditions et l'histoire nationales, et parfois déterminé par elles. Le management est donc une fonction sociale ancrée à la fois dans une tradition de valeurs, de coutumes, de croyances, ainsi que dans des systèmes politiques et gouvernementaux (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

L'un des défis essentiels que les managers affrontent dans un pays en voie de développement c'est de trouver et d'identifier les parties de leur propre tradition, histoire et culture qui peuvent constituer des composantes de base du management (DRUCKER, 1988).

Le Management est donc et doit être conditionné par la culture. A son tour, le management et les managers influencent la culture et la société. Ainsi, bien que le management soit un corps de connaissances en tant que tel et applicable partout, il est aussi une culture. Il n'est pas une science dépourvue de valeur (DRUCKER et MACIARIELLO ,2008).

2.2.3.4. La performance managériale: connaissance et responsabilité

D'après DRUCKER et MACIARIELLO (2008), neuf sur dix des personnes qui fréquentent les universités sont embauchées plus tard dans des organisations. Leur effectivité, leur performance, leur satisfaction, leur réalisation et leur développement dépendent largement de la performance managériale des organisations dans lesquelles ils travaillent. Un bon nombre de ces travailleurs du savoir deviendront à leur tour des managers, donc leur propre capacité d'exécuter et d'accomplir leurs fonctions et d'atteindre les buts dépendrait de leur connaissance du management et de leurs compétences en tant que praticiens de management.

Dans cette perspective, il serait rassurant de pouvoir parler du management en tant que science. Mais en fait, on se trompe si l'on croit que le management peut être une science à part entière (p.10).

Ce qui est certain, c'est que le travail du manager peut être systématiquement analysé et classifié. Il existe, en d'autres termes, des caractéristiques professionnelles distinctives ainsi qu'un aspect scientifique du management. En effet, le management n'est pas seulement une question d'expérience, d'intuition ou d'habiletés innées. Ses

éléments et ses exigences peuvent être analysés, organisés systématiquement et sont appris par quiconque qui possède une intelligence normale. Les managers peuvent améliorer leur performance dans tous les domaines du management et à tous les niveaux, allant d'une position de stage jusqu'au niveau de PDG d'une grande entreprise multinationale, et ce à travers l'étude systématique des principes, l'acquisition de connaissances organisées, ainsi que l'analyse continuelle de la performance dans tous les domaines du travail (p.11). Dans ce contexte, Drucker soutient l'éducation formelle en management qu'elle soit dans le but d'obtenir un diplôme ou pas (ZAHRA, 2003b). Pour DRUCKER, le management désigne une position sociale et une autorité, mais c'est également une discipline et un domaine d'étude (DRUCKER et MACIARIELLO ,2008).

En tant que discipline scientifique spécifique, le management a ses propres problèmes de base et ses propres approches. Cependant, il faut avant tout savoir que les managers pratiquent le management ; ils ne pratiquent pas l'économie, ils ne pratiquent pas la quantification ni la science du comportement. Ce sont tous des outils importants pour les managers, tout comme le thermomètre et l'anatomie sont importants pour le médecin. Ils ne pratiquent pas l'économie plus qu'un physicien pratique l'analyse sanguine. Ils ne pratiquent pas la science du comportement plus qu'un biologiste pratique le microscope. En outre, le management n'est pas l'application du bon sens ou du leadership. Il existe par contre des compétences managériales spécifiques qui se rapportent au management plutôt qu'à d'autres disciplines. Parmi ces compétences, on retient la communication au sein des organisations, la prise de décision dans des conditions d'incertitudes ainsi qu'une compétence spécifique entrepreneuriale : la planification stratégique. Rien ne peut contribuer tant aux compétences, à l'effectivité et à la performance comme un manager. La portée sous-jacente de ce fait attribue au manager une si grande influence sur la société moderne et ses membres qu'elle requiert de lui l'autodiscipline et un service haut standard du véritable professionnel afin qu'il soit hautement performant et qu'il corresponde à cette image influente. Selon DRUCKER, la pratique du management est basée à la fois sur la connaissance et la responsabilité (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

Le management d'après DRUCKER désigne à la fois une fonction et les personnes qui s'en acquittent quelque soient leur niveau hiérarchique ou leur responsabilité. Ainsi, chaque accomplissement effectué au niveau du management traduit celui du manager et chaque échec se traduit aussi par celui du manager. Le test fondamental du management est la performance. La réalisation plutôt que la connaissance demeure nécessairement un but et une preuve à la fois.

L'esprit de la performance occupe la place centrale dans les travaux de DRUCKER sur le leadership et le management. Les organisations qui affichent le meilleur esprit de performance sont dirigées par des managers engagés dans leur travail et dans l'accomplissement de ce travail comme il se doit. Ces managers doivent avoir ainsi un caractère intègre, une qualité dont DRUCKER a beaucoup souligné l'importance dans l'organisation, et ce pour gagner la confiance des parties prenantes, satisfaire le minimum de leurs besoins majeurs ainsi que les besoins sociaux qui contribuent au bien commun, avoir une vision du but de l'organisation et mettre l'accent sur les opportunités et sur les résultats. Ils doivent pouvoir développer et guider les travailleurs du savoir, être des leaders de changement et exercer les tâches essentielles, les responsabilités et les pratiques du management (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p. xviii).

Les principes du management doivent être donc dirigés vers le développement et le maintien d'un meilleur esprit de performance, atteignant ainsi des résultats organisationnels et gérant les impacts sociaux pour servir le bien public (WREN et BEDEIAN, 2009). Et puisque le management concerne les êtres humains, sa tâche est de rendre les gens capables d'une performance conjointe et de faire de sorte que leurs points forts soient efficaces tout en rendant moins importants leurs points faibles. Le management n'est pas simplement le fait de faire les autres structurer et exécuter, mais les faire travailler ensemble dans un processus orchestré. C'est ça l'organisation. C'est ce qui compte dans l'entreprise, et c'est la raison pour laquelle le management est un facteur crucial et déterminant (DRUCKER, 1988).

Les managers ont été des agents de transformation en convertissant dans les pays développés la main d'œuvre de travailleurs manuels à des travailleurs du savoir hautement éduqués. Ceci a été accompli en appliquant la connaissance au travail. Le

management a réuni des efforts humains de toutes les disciplines scientifiques dans une seule organisation et est devenu donc une nouvelle fonction sociale.

En tant que tel, le management comme discipline scientifique et pratique est important pour l'effectivité de toutes les institutions de la société. En assumant ses fonctions, le management compte sur une connaissance des sciences humaines, des sciences sociales, et de la technologie. En tant que tel c'est un art libéral[11] dans son plus vrai sens et une discipline scientifique où les arts libéraux trouvent leur pertinence et leur utilité (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p.23).

2.2.3.4.1. Vers une nouvelle définition de la performance

Dès les années 1980, DRUCKER a prévu et mis en garde quant au fait que les entreprises paieront le prix d'avoir permis que la rémunération des dirigeants soit non-contrôlée et d'avoir créé des systèmes de rémunération qui encouragent les gestionnaires à prendre des risques excessifs et trop axés sur le court terme. En outre, DRUCKER s'attendit à ce que l'industrie automobile américaine se détruise elle-même, à moins qu'elle ne soit capable de se réinventer. Il a compris que la concurrence des pays en voie de développement contesterait la dominance des États-Unis sur le marché mondial. Et ce qu'il nous aurait offert en ce moment c'est certainement un rappel que le meilleur guide à travers les eaux agitées est d'avoir un objectif clair et pertinent (KANTER, 2009).

MINTZBERG a constaté que derrière la crise économique actuelle transparait une autre crise plus grave et qui est la dévalorisation de la communauté des entreprises: le sentiment d'appartenance et celui de prendre en charge et de servir quelque chose de plus grand que leur seul intérêt d'individus. Des décennies de management à court terme, dans les États-Unis en particulier, ont exagéré l'importance du rôle du PDG dans la compagnie et réduit les autres rôles dans la compagnie industrielle et commerciale à des produits fongibles et facilement remplaçable, les ressources humaines pouvant être réduites au regard de la baisse de la valeur financière.

[11] D'après DRUCKER et MACIARIELLO (2008, p.25), le mot "libéral" traite des principes fondamentaux de la connaissance, la connaissance de soi, la sagesse et le leadership, alors qu'on entend par le mot art la pratique et l'application.

Le résultat fut un comportement aveugle et imprudent qui a mis l'économie mondiale à genoux. Les programmes de relance du gouvernement et de sauvetage des plus grandes sociétés les plus atteintes ne pourront pas seuls résoudre le problème. Les entreprises ont besoin du réengagement de leurs employés. Les compagnies doivent redevenir des terrains d'engagement où les employés sont engagés les uns vis-à-vis des autres et vis-à-vis de la compagnie. La pratique du management et du leadership a besoin d'être repensée (MINTZBERG, 2009, p.140).

Selon Drucker, la durée de vie d'une entreprise privée, du moins tant qu'elle reste rentable, ne dépasse guère une trentaine d'années. Il va nous falloir, par conséquent, apprendre à donner un sens nouveau au mot performance dans l'entreprise. Il va falloir créer de nouveaux instruments de mesure et ainsi de suite. Mais en même temps, il va falloir définir la performance autrement que financièrement, pour qu'elle ait un sens aux yeux des travailleurs du savoir et les pousser à s'engager. C'est là un intérêt non financier, une autre valeur. Et la stratégie, de plus en plus, devra s'appuyer sur cette nouvelle définition de la performance (Drucker, 1999). Drucker trouve que lorsque le jeu se limite à une question d'argent, les disparités s'aggravent dans la société du fait que les plus favorisés s'emparent de la plus grosse part (KANTER, 2009, p.70).

Malgré le déclin de plusieurs entreprises, voire l'effondrement de certaines vu la crise économique ou l'émergence d'autres circonstances, maintes autres continuent à lutter contre les défis imposés par le changement de l'environnement culturel.

Les exemples d'entreprises qui ont réalisé des succès et connu une croissance sont innombrables ; ceci montre en effet l'engagement de leurs managers dans un meilleur esprit de performance tel que DRUCKER l'a défini et qu'on a expliqué dans le paragraphe (2.2.3.4).

Parmi ces figures, il nous vint inconsciemment à la tête Carlos GHOSN, probablement parce qu'il est d'origine libanaise, mais certainement parce que sa contribution était importante dans le domaine du management. En effet, lorsque GHOSN arriva à la tête de *NISSAN Motors Company* en 1999, cette dernière avait des dettes d'à peu près 17 billion de dollars. GHOSN a rendu NISSAN, ce constructeur automobile japonais, la compagnie la plus rentable dans le monde en termes de marge opérationnelle.

GHOSN considère que les éléments clés du succès de son travail sont la vision, le but, la stratégie, la communication, l'engagement, la responsabilité et les résultats. Il synthétise ainsi son apport par la nécessité d'avoir un lien et un rapport aux différents membres de l'entreprise et d'établir une vision claire du but qui doit être partagé avec les différents niveaux hiérarchiques. Il faut sans doute, d'après GHOSN, élaborer une stratégie pour atteindre ce but et par conséquent définir les plans d'actions et s'assurer qu'ils sont déployés dans les différents niveaux hiérarchiques de sorte que chacun sache quelle est la contribution à l'entreprise qu'on attend de lui. Ceci demande un engagement personnel et un engagement de groupe envers l'organisation qui doivent être émanés en premier lieu du sommet de l'organisation. Cet engagement se traduit par une volonté de renouveler et d'innover l'organisation. Les résultats vont en fin de compte cimenter tout, ils vont donner aux gens la crédibilité, leur permettre de sentir la sécurité envers la compagnie et créer le désir de la joindre[12].

Un autre exemple de même importance, celui de Sergio MARCHIONNE, directeur général de FIAT qui grâce à sa perspicacité et sa vision de l'avenir, le groupe FIAT renoue avec le succès, favorisant l'émergence et le développement de nouveaux modèles. Le cours de l'action de FIAT a dû augmenter durant une période de deux ans. D'après MARCHIONNE, l'esprit d'initiative, le sens de la responsabilité, l'esprit de la communauté, l'engagement, sont essentiels pour améliorer la performance et la contribution des entreprises. Dans un environnement changeant, MARCHIONNE trouve que les entreprises ont besoin d'expérimenter la culture du changement comme une nécessité pour construire leur avenir. L'histoire de FIAT, commente MARCHIONNE, est l'histoire du pouvoir du leadership et du courage d'un groupe de leaders engagés à atteindre les objectifs[13].

Bien que leur gestion ne soit pas souvent réussie à 100%, on peut les considérer avec beaucoup d'autres comme des exemples à suivre dans le domaine du mangement.

En fait, toute organisation exige des managers compétents, décisifs, visionnaires, innovants, inspirants qui possèdent selon la perspective intégrée de (GOSLING et

[12] D'après une interview effectuée avec Carlos GHOSN en 2005. Pour plus de détails, consulter le site http://edition.cnn.com/2005/BUSINESS/04/20/boardroom.ghosn/index.html.

[13] D'après une interview effectuée avec Sergio MARCHIONNE en 2007, pour plus de détails, consulter le site:
http://www.corriere.it/Primo_Piano/Economia/2007/09_Settembre/23/intervento_marchionne_mercato_welfare.shtml

MINTZBERG, 2003) *le reflective mind-set, l'analytic mind-set, le worldly mind-set, le collaborative mind-set et l'action mind-set*[14] traduits par une bonne gouvernance. D'après DRUCKER et MACIARIELLO (2008), les managers ne se définissent pas par leurs titres et leur pouvoir de commander, ils se définissent par leur engagement, à savoir par la responsabilité qu'ils ont décidé d'assumer quelle qu'elle soit, pour contribuer dans la société.

Nous ne tentons pas dans tout ce qui précède de juger les bons et les mauvais managers ou bien d'évaluer leur style de management ou même d'entrer dans les détails des causes d'effondrement d'un grand nombre d'entreprises durant la crise économique ou dans d'autres circonstances, ni dans les détails de la crise elle-même; mais s'arrêter sur ces exemples et même sur d'autres me pousse à se demander sur le rôle de la science dans la pratique du management ainsi que sur la contribution de la pratique dans la théorie. Dans le chapitre 5 nous aborderons d'une façon plus approfondie la relation entre la théorie et la pratique, un sujet qui nous a attiré l'attention sur le débat tenu sur le management comme profession.

2.2.4. Le management comme profession: un débat récurrent

D'après KHURANA et NOHRIA (2008), le débat tenu sur le management comme profession n'est pas une idée récente puisqu'elle a été lancée aux États-Unis il y a déjà un siècle.

Un nombre d'experts, incluant Nitin NOHRIA, le doyen de *Harvard Business School (HBS)*, soutiennent que le management doit avoir un rigoureux code professionnel (BARKER, 2010). KHURANA et NOHRIA (2008) ont appelé avec éloquence à un retour à l'intention des fondateurs de *HBS*, de créer un groupe de managers qualifiés et disciplinés dans leur domaine tels les avocats et les médecins formés à *Harvard* l'étaient dans les leurs.

D'autres penseurs perçoivent la question autrement. Henry MINTZBERG trouve que les programmes de *MBA* imposent des limites aux managers en les encourageant à développer une expertise fonctionnelle restreinte plutôt que des compétences intégrées qui définissent un management efficace (BARKER, 2010).

[14] Nous gardons les termes en anglais faute de pouvoir trouver une traduction pertinente en français.

En effet, MINTZBERG (1994) a remarqué dans ses études que le travail intégré du manager est négligé dans les méthodes conventionnelles de sa description. De fait, on le caractérise par un comportement individuel, comme le travail de contrôle, de communication, de leadership ou autre. En outre, il a noté que les penseurs les plus connus dans le domaine de la littérature du management ont mis l'accent sur une partie du travail du manager aux dépens d'une autre. Conjointement, ils peuvent assurer une information complète sur les différents aspects de son travail mais ils ne peuvent jamais décrire le travail intégré du manager. De ce fait, il a ajouté avec insistance : « Il est temps, de considérer le travail intégré du management » (MINTZBERG, 1994, p.11), un concept déjà semée par FAYOL.

Pour DRUCKER, le management est une pratique plutôt qu'une science ou une profession, bien qu'il contienne des éléments des deux. Seules les tentatives de professionnaliser le management en limitant l'accès des gens qui possèdent un diplôme spécial universitaire peuvent avoir des effets néfastes dans la société et dans l'économie. La conclusion serait le remplacement des managers par des bureaucrates et l'étouffement de l'innovation, de l'entrepreneuriat et de la créativité (DRUCKER et MACIARIELLO ,2008).

Richard BARKER, un ancien directeur du programme *MBA* de *Cambridge University's Judge Business School*, estime qu'il est évident de considérer le management comme une profession car le statut des managers est similaire à celui des médecins et des avocats, et à leur obligation de contribuer au bien-être de la société; cependant, le management n'est pas du tout une profession selon BARKER et ne pourrait jamais l'être. Le professionnel est un expert, tandis que le manager est une personne qui est propre à tout et bonne à rien. Il argumente son point de vue par le fait qu'on compte sur les organismes professionnels pour définir ce que leurs membres doivent connaitre et les certifier comme convenables pour la pratique, alors que les habiletés et l'apprentissage demandés pour être un bon manager ne se prêtent pas à une telle surveillance et l'enseignement du management est davantage une acquisition des compétences intégrées qu'une maitrise d'un ensemble de connaissances. De ce fait, un bon management compte sur une intégration habile des connaissances, des capacités et des expériences; des compétences qui ne peuvent pas être enseignées et doivent être acquises dans le travail (BARKER, 2010).

L'article de BARKER a suscité plusieurs critiques dont celle de Roger MARTIN, doyen de *Rotman School of Management, University of Toronto*. Selon MARTIN, BARKER est la victime d'un faux raisonnement qu'il croise tous les jours dans le domaine de l'enseignement du management. Les gens croient que si une chose n'est pas enseignée c'est parce qu'il est impossible de le faire. C'est une erreur permettant aux éducateurs de faire un choix de facilité et d'enseigner ce qu'ils ont enseigné dans les cinquante dernières années, au lieu de chercher à fournir un nouvel enseignement.

MARTIN estime que l'intégration est tout à fait susceptible d'être enseignée. Son enseignement constitue le défi dans lequel ses collègues et lui-même se sont engagés.

Selon MARTIN, le succès ne sera pas facile ; il nécessite des progrès rigoureux dans la théorie de management et un développement pédagogique intelligent pour traduire ces progrès dans la vie en classe. Si les écoles de management y arriveront, peut-être le management pourrait s'orienter vers une profession dans laquelle les gens sont testés et certifiés selon leur capacité à penser d'une manière intégrée. Pourtant, d'après MARTIN il ne faut pas courir avant de savoir marcher[15].

D'après PFEFFER (2011, p.38), les professions possèdent une autre caractéristique; c'est un corps de connaissance spécialisé que les praticiens sont obligés d'appliquer dans leur travail quotidien. En droit, les gens doivent passer un examen pour être admis au tribunal. En médecine, on exige une formation professionnelle continuelle pour les médecins. Ce qui est important, cependant, ce n'est pas l'octroi des licences ou bien des cours eux-mêmes, mais une mentalité globale qui perçoit la pratique efficace comme dépendant d'une conscience des progrès dans ce domaine.

Avant que le management ne puisse être considéré comme profession, ceux qui le pratiquent doivent se voir comme faisant partie d'un objectif plus important. Il a fallu plus que des ambitions nobles pour déplacer la médecine au-delà du charlatanisme. Il a fallu le concours de la science et son application pratique.

[15] Harvard Business Review (2010). – No, management is not a profession: Interaction, vol. 88, n°9, p.16.

D'après DRUCKER et MACIARIELLO (2008), nous en savons encore très peu pour mettre le management dans le carcan d'une science ou faire de la pratique de la gestion un monopole professionnel agréé. L'étude de la gestion n'est pas plus ancienne que la gestion elle-même ce qui signifie qu'elle est toute récente.

DRUCKER a fondé son travail sur le management pratique ; en effet, il était capable de bien communiquer ses idées aux universitaires et également aux managers (ZAHRA, 2003a).

D'après WREN et BEDEIAN (2009), le travail de DRUCKER va peut-être nous aider à animer la rigueur académique pour la rendre plus pertinente au niveau managérial; sinon, la connaissance restera des données et l'écart entre la théorie et la pratique continuera à exister, un débat que nous aborderons dans le chapitre 5.

2.2.5. Peter DRUCKER : la synthèse

« ….Le cœur de la société, de l'économie et de la communauté modernes, ce n'est pas la technique, ni l'information, ni la productivité. C'est plutôt l'institution et son management, en tant qu'organe social produisant des résultats. Et le management est l'outil spécifique, la fonction spécifique, l'instrument spécifique pour que l'institution puisse produire des résultats : [….] le domaine du management, sa responsabilité, c'est tout ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur, qu'elle puisse le contrôler ou pas » (DRUCKER, 1999, p. 46). En effet, Le management existe dans l'intérêt des résultats de l'institution. Il doit partir des perspectives de résultats et doit organiser les ressources de l'institution en vue de les atteindre. Il est le moyen par lequel toutes ces organisations sont capables de produire des résultats en dehors d'elles-mêmes (Drucker, 1999).

Toutes les organisations, qu'elles soient de nature commerciale, publique, politique, sociale, académique, philanthropique, hospitalière, religieuse, militaire, etc,… qu'elles soient de grande ou de petite taille et quelles que soient la culture et les caractéristiques des pays dans lesquels elles se trouvent, possèdent en commun le management dont elles ont besoin puisqu'il est l'organe spécifique et distinctif de toute organisation. (DRUCKER, 1999 ; DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

D'après la vue systémique de Drucker sur le management (voir la figure 2.1)[16] on déduit que le management est une pratique basée sur la science et sur l'expérience, tout en engageant un haut niveau de performance. Son but consiste, dans un processus stratégique dynamique, la pro activité dans la gestion du changement, tout en profitant des opportunités pour innover et créer des valeurs ajoutées dans un environnement en perpétuelle évolution afin d'obtenir des résultats satisfaisant et contribuer à la société.

Peter DRUCKER explique encore, d'après cette approche, la nature de l'organisation. Il résume ainsi son fonctionnement par l'interdépendance et l'interaction qui relient les différents paramètres de son environnement interne et externe.

Il a voulu ainsi à travers cette conception, aborder dans un ensemble organique, la dimension contextuelle des organisations ainsi que la dimension pratique et théorique du management.

Drucker ne cherche pas à rendre notre économie plus productive, mais à rendre la société entière plus productive et plus humaine. L'institution en elle-même est un organe de la société. Elle existe seulement en tant que conséquence nécessaire des besoins de la société, de l'économie et de l'individu. Les organes ne sont pas définis par ce qu'ils font, et encore moins par la façon dont ils le font ; ils sont définis par leur contribution et c'est le management qui permet à l'institution de contribuer (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008). D'après ZAHRA (2003a), les idées de DRUCKER ont défini qui nous sommes et ce que nous faisons. DRUCKER a prévu l'avenir et nous faisons maintenant partie de cet avenir.

Voilà ce que DRUCKER nous avait déjà bien dit et selon KANTER (2009), il avait tout le droit de le dire.

[16] (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p. xvii).

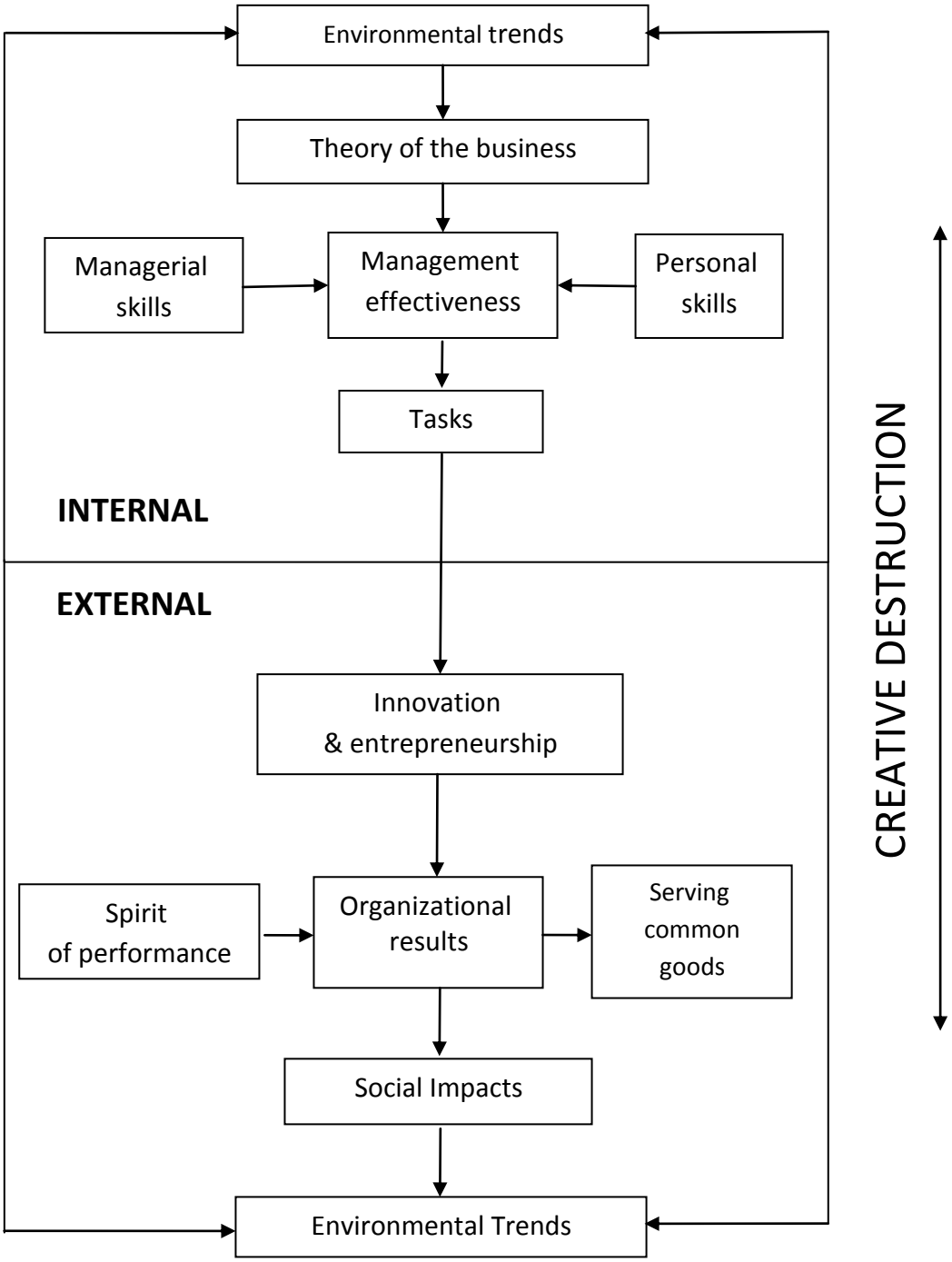


Figure (2.1): ***Systems view*** - *Management as a whole*

Cette figure, que nous avons essayée de synthétiser dans quelques paragraphes, présente la vue systémique du management qui résume l'enseignement de Drucker sur la pensée managériale comme une structure formelle, organisée cohérente qui continue à évoluer et se développer pour innover dans un environnement culturel en perpétuelle évolution.

Conclusion

La pensée managériale ne possède pas de nationalité, elle n'est même pas limitée à une période, c'est un domaine pluridisciplinaire intégré dans un environnement culturel en pleine mutation, c'est un processus qui a évolué par le travail bénéfique et de longue haleine d'individus de différentes spécialités, formations, professions, périodes, cultures et pays, pour aboutir à la création d'une structure formelle cohérente et organisée du management qui continue à évoluer et se développer pour innover dans un environnement culturel changeant.

Et donc, l'aventure continue…

Bien qu'il soit impossible de s'arrêter sur des détails, il demeure quand même possible d'aborder l'évolution de la pensée managériale dans l'ensemble, offrant une possibilité aux lecteurs d'explorer le reste.

À tous ceux qui peuvent avoir des interrogations sur l'utilité de ces deux chapitres dans l'étude du leadership, nous répondons par ce qui suit :

- Pour comprendre l'importance du management au XXIème siècle, il a fallu apprécier son passé auquel le présent doit infiniment pour pouvoir construire le futur (voir la figure 2.2). Nous avons présenté un texte concis qui résume environ deux cents ans du développement de la pensée managériale, cherchant à faire une analyse théorique et pratique des différentes contributions, toujours dans une méthodologie qui peut servir le but notre recherche, nous inspirant de l'objectif que WREN et BEDEIAN (2009) ont défini pour leur ouvrage, à savoir celui de placer la pensée managériale dans le contexte de son environnement culturel et de comprendre, par conséquent, non seulement ce que le management se croyait être et ce qu'il est, mais aussi expliquer pourquoi il s'est développé de la sorte.

- Etudier le thème du leadership en sciences de gestion nécessite de mettre en relief le management, dans son ensemble, comme pratique et discipline, sinon d'après GOSLING et MINTZBERG (2003) ; DRUCKER et MACIARIELLO (2008) le leadership serait insignifiant, perdrait toute efficacité et deviendrait même dangereux, non seulement pour les organisations, mais aussi pour la

société. L’élément fondamental sur lequel reposent l’existence et le succès du leadership est un management efficace, comme le souligne Peter DRUCKER : « Les meilleurs leaders sont d’abord et avant tout des managers efficaces (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p. xi). Le leadership trouve ainsi son identité dans le contexte organisationnel et complète le management.

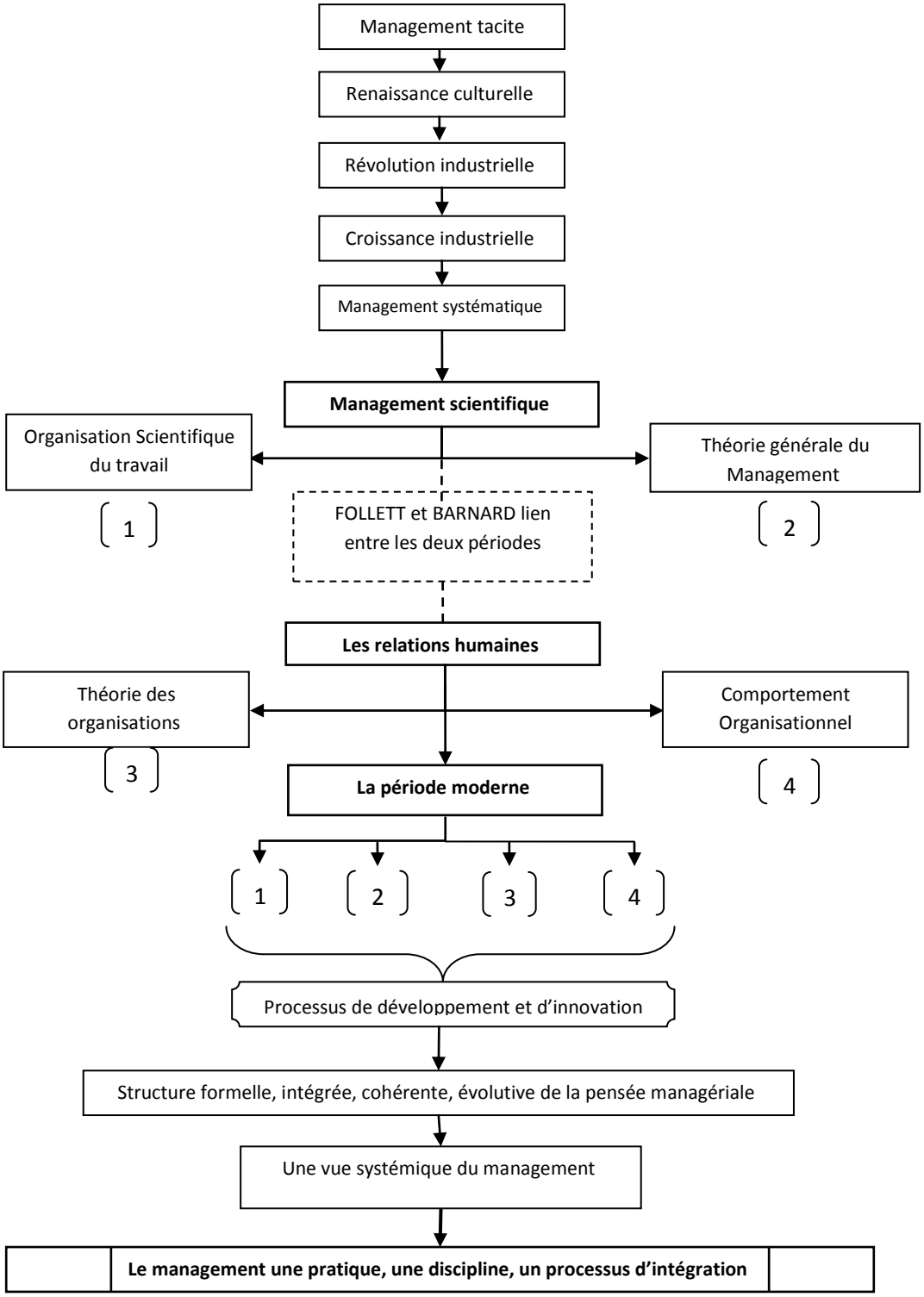


Figure (2.2): Synopsis de l'évolution de la pensée managériale

Chapitre 3

Le leadership: un phénomène à explorer

3.1. Une approche du Leadership dans le cadre d'une d'interprétation commune du concept

3.1.1. Des leaders à travers le monde et les siècles

Confucius (551- 479 av.J.-C.) était un leader et un grand sage chinois qui s'est engagé à réformer la société, la culture, et les politiques chinoises en se basant sur l'éducation et la vertu, créant ainsi un système d'éthique. Il s'est rendu compte que les victoires durables des vrais leaders sont réalisées à travers la persuasion et l'exemple plutôt qu'à travers la force et la fraude. Sa philosophie continue à influencer la société et la pensée asiatique jusqu'à présent. **Périclès** (495-429 av.J.-C.), un homme d'État athénien qui a établi le principe du leadership démocratique dont Athènes a bénéficié pour vivre des périodes glorieuses au moment où le reste du monde vivait sous certaines formes de pouvoir tyrannique. La démocratie est devenue la forme de gouvernement la plus populaire de notre monde actuel. Également, la pensée indélébile du philosophe grec **Socrate** (470-399 av.J.-C.) a largement influencé la pensée et la civilisation occidentales.

Jules CÉSAR (100-44av.J.-C.) a changé le cours de l'ancienne Histoire Romaine. Il était un politicien et un militaire doué qui a utilisé ses pouvoirs de leadership pour changer les traditions républicaines de Rome en une nouvelle forme de règle impériale. Il était un aristocrate populiste qui avait une grande influence dans l'Histoire.

CHARLEMAGNE (742-814) était un leader militaire important du début de l'Europe Médiévale. Il a mis l'Europe sur la voie de la grandeur en lui donnant la stabilité et la force. Il a effectué une réforme des institutions d'éducation qui, d'après lui, pourraient engendrer des effets salutaires pour l'Europe à long terme.

Le Japon a bénéficié pendant trois siècles d'un développement paisible après que **Tokugawa IEYASU** (1543-1616) a mis fin en 1603 à l'instabilité intense de la politique.

Le leadership extraordinaire de la Reine d'Angleterre et d'Irlande **Elizabeth I** (1533-1603) lui a permis de surmonter des circonstances défavorables pour guider son pays dans l'âge d'or et ce aux niveaux de la politique et de la culture. **Peter The GREAT**

(1672-1725) était un leader modernisateur qui a transformé la Russie d'un état médiéval arriéré en une puissance européenne moderne importante.

Jeanne d'Arc (1412-1431) était une héroïne française et l'une des femmes les plus célèbres dans l'Histoire. Elle est connue comme la pucelle de l'Orléans, elle a joué un rôle décisif dans la délivrance de cette ville de la force anglaise qui visait sa conquête. La plupart des gens ont été convaincus que cette victoire était le tournant de la guerre qui a sauvé la France. C'est une femme très pieuse dont l'influence continue jusqu'à nos jours surtout après sa canonisation en 1920. **Louis XIV** (1638-1715), ce leader absolu avec une ambition absolue a ramené la monarchie à son plus haut niveau de développement au début de la période moderne de la France. Il a augmenté son pouvoir personnel en tant que roi, rendant la France le leader de l'Europe. Les accomplissements culturels et artistiques réalisés sous son règne continuent à avoir leur effet dans le monde jusqu'à nos jours.

Napoléon BONAPARTE (1769-1821) a su marquer par son influence entre autres la réforme de la loi française et l'éducation. Napoléon comme leader avait l'art de rendre l'impossible possible.

Georges Washington (1732-1799), est considéré comme le fondateur d'une nation. C'est un commandant militaire qui a guidé l'Amérique à la victoire durant la révolution américaine, devenant ainsi le héros de l'indépendance américaine. Cet achèvement a rendu la décision unanime pour son élection comme premier président américain. Il a refusé d'être un dictateur ou même un roi. Il a établi par la suite et entre autres les principes du pouvoir limité du dirigeant dans la vie américaine. Le président américain **Abraham LINCOLN** (1809-1865) était un leader qui a construit la nation ; il fut le signal de la guerre de sécession, mettant fin à l'esclavage. **Franklin D. ROOSEVELT** (1882-1945) était un aristocrate révolutionnaire qui a conduit l'Amérique durant son mandant à travers les traumatismes de la dépression économique et de la Seconde Guerre mondiale. Bien que ses innovations politiques n'aient pas mis fin à la dépression économique, elles ont donné la confiance aux Américains, leur assurant un gouvernement qui pourrait atténuer le pire effet des mauvaises périodes économiques.

Adolf HITLER (1889-1945) était le dictateur de l'Allemagne. Il a joué un rôle important dans le déclenchement de la Seconde Guerre mondiale. Bien qu'il possède

des talents importants, son idéologie nazie extrémiste a conduit son pays vers une mauvaise fin.

Mao ZEDONG (1893-1976) a transformé la Chine en un État communiste, la libérant d'un siècle d'impérialisme.

Mohandas K. GANDHI (1869-1948) est considéré comme le pouvoir de l'impuissant. Son action était déterminante dans la libération de l'Inde de l'administration coloniale de la Grande Bretagne. Son style de vie humble et sa nature pacifique ont inspiré des millions d'Indiens à suivre sa tentative de se débarrasser de la soumission britannique par de méthodes non violentes. Il a utilisé des moyens pacifiques de désobéissance civile pour assurer l'indépendance de son pays ; des moyens qui sont jusqu'à présent utilisés par ceux qui souffrent de l'injustice. Ses techniques de résistance non-violentes avaient une influence sur **Martin Luther KING** (1929-1968) et les mouvements de droits civiques américains dans les années 1950 et 1960. KING et GANDHI étaient à leur tour influencé par la pensée de l'écrivain américain **Henry David THOREAU** (1817-1862). **Nelson MANDELA** (1918-….) est aussi connu par sa contribution à mettre fin au régime d'apartheid et à jeter les bases d'une nouvelle Afrique du Sud démocratique.

Le leadership scientifique du savant et de l'écrivain italien **Galilée** (1564 – 1642) et d'**Einstein** (1879-1955), ce scientifique considéré comme un leader humaniste, et du naturaliste britannique

Charles DARWIN (1809-1881) a ouvert la voie à beaucoup d'autres progrès et réalisations dans ce domaine.

Avant l'époque de **Henry FORD** (1863-1947), pionnier de l'industrie automobile américaine, un génie était une appellation limitée aux artistes et aux scientifiques. Cependant, FORD a montré que ce titre pourrait être utilisé pour décrire toute une classe d'entrepreneurs qui a transformé la vie des gens. Il a prouvé qu'il est un grand leader pour sa capacité de transformer la vie de millions de consommateurs et de travailleurs. Son leadership a montré comment le capitalisme peut développer l'entrepreneur et ses clients en même temps.

Thomas EDISON (1847-1931) a représenté l'idée de l'inventeur comme un leader par ses 1093 brevets, un record qu'on n'a pas surpassé jusqu'à présent. La promotion

des ses inventions qui ont été adoptées en Amérique a rendu le savant une personne qui travaille dans un contexte de coopération dans des laboratoires de recherches au lieu d'être solitaire et anonyme.

L'artiste et le savant italien **Leonardo Da VINCI** (1452-1519) était un initiateur de la Seconde Renaissance qui s'est intéressé à toutes les branches de l'art, de la science et de la technique. Il a montré ainsi comment la vie de chacun pourrait devenir un travail d'art. Avant Da VINCI, l'artiste était humble et anonyme peur d'offenser à Dieu et à l'hiérarchie sociale rigide qui existait dans le temps ; cependant, après lui, l'artiste a pu aspirer à être une lumière qui guide toute la société[17].

Certes, c'est une liste incomplète. Il reste toutefois à mettre en lumière le rôle de la religion dans la vie humaine dont la mission des fondateurs a influencé de nombreuses gens qui se sont engagés dans les principes de leur religion ; on vit alors des leaders religieux qui ont profondément marqué la vie humaine.

Chacun de ces personnages a exercé un style de leadership différent dans des circonstances différentes, même dans un domaine différent, et chacun possédait des caractéristiques différentes. Pour certains, le but était le changement, pour d'autres c'était la recherche du pouvoir. Plusieurs ont bouleversé le statu quo, quelques-uns étaient humanistes, d'autres voulaient inventer, créer pour améliorer, mais, chacun a écrit une nouvelle histoire. Néanmoins leur leadership n'était pas réussit à 100%, il l'a même parfois été à 50%, et d'autres fois tout à fait infructueux, conduisant le peuple dans certains moments à de mauvaises fins. Toutefois, ils sont restés des leaders et leur influence a duré même après leur départ dans tous les aspects de notre vie.

On peut beaucoup s'interroger sur le comment de leur leadership et le pourquoi des conséquences de leur style, qu'elles soient positives ou négatives ; cependant, une autre question peut également se poser dans notre cas : peut-on être des leaders sans occuper une position d'autorité et aboutir en fin de compte à écrire une nouvelle histoire dans la vie de l'organisation? Selon (BURNS, 1978, p.1): « si on connait beaucoup de choses sur nos leaders, on connait beaucoup moins sur le leadership. On n'a même pas réussi à saisir son essence. Trois décennies déjà, et la nature de ce

[17] Ce panorama du leadership de ces différentes figures est extrait de (POLELLE, 2008).

concept demeure confuse ». A notre avis, le point de vue de BURNS est toujours correct aujourd'hui et c'est parce qu'on ne cherche pas à répondre à une question de principe : qui est le leader, et qu'est ce que le leadership ?

3.1.2 Les études en leadership : en plein boom

C'est au début du XXème siècle, que le thème du leadership a bénéficié d'une attention scientifique systématique (COGLISER et BRIGHAM, 2004) permettant une croissance notable quant au nombre des recherches menées dans ce domaine (HUNTER, BEDELL-AVERS et MUMFORD, 2007) et par conséquent une augmentation du nombre des programmes de formation professionnelles pour les diplômés ainsi que des programmes de développement du (HUNT, 2005).

D'après (ROST, 1993), une grande partie de la littérature sur le leadership a été résumée dans les travaux, entre autres, de Ralph STOGDILL et de Bernard BASS dans leur ouvrage célèbre « *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* »[18]. Tout comme (ROST, 1993) qui a bénéficié d'une partie de cette œuvre pour accomplir son travail sur le leadership alors qu'il lui a été difficile à un certain moment de recueillir des publications anciennes, il nous a été suffisant à notre tour de consulter cet ouvrage pour avoir une bonne idée sur quelques notions qui concernent l'évolution historique et définitionnelle du thème du leadership sans négliger d'autres sources également importantes dans ce domaine.

Malgré le grand nombre de documents publiés sur le leadership dans les années 1950, 1960 et 1970, ces publications n'étaient pas aussi nombreuses que celles publiées à partir des années 1980 (ROST, 1993). En effet, une recherche effectuée sur le site *Ebsco*, la base de données qui stocke des publications sur les sciences de gestion, a révélé un nombre de 136 articles publiés sur le thème de leadership entre 1970 et 1971. Ce nombre a presque doublé entre 1980 et 1981, pour atteindre les 258 articles. Dans les années 1990 et 1991 la quantité a proliféré avec 1105 articles. Entre 2001 et

[18] Ralph STOGDILL publia en 1974 son ouvrage *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. En 1981, il a été réédité avec la contribution de Bernard BASS. En 1990, une nouvelle édition apparue sous le titre de *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial applications*. En 2008, il a été complètement révisé et mis à jour par Bernard BASS avec la contribution de Ruth BASS.

2002, le nombre devint stupéfiant : 10062 articles, ce qui fait une moyenne de 419 articles par mois. La recherche menée dans les années 2008-2009 a révélé la publication de 16560 articles, une moyenne de 640 par mois, 172 par semaine et 25 par jour.

Le *Online Computer Library Center (OCLC)*[19] révéla en 1999, 55172 publications sur le leadership. En 2005, *Amazon.com* énuméra 18299 livres en vente sur le thème de leadership en langues anglaise, française et espagnol. *Google Scholar* énumère 16800 livres, 95500 publications et 386000 citations qui se rapportent au concept du leadership (STOREY, 2011). HUNT (2005) a considéré que les études en leadership sont en plein essor.

Rarement la nécessité d'un leadership efficace n'a été exprimée plus fortement qu'aujourd'hui. Il est soutenu que dans cet environnement global, changeant, le leadership détient la réponse non seulement au succès des individus et des organisations, mais aussi à celui des secteurs, des régions et des nations (BOLDEN, 2004).

En effet, l'attention incroyable portée au concept de leadership a demeuré un phénomène international. Les conférences abondantes, les revues spécialisées, les cours universitaires, les ateliers de travail et ainsi de suite, sont autant d'indications de l'investissement croissant dans le domaine du développement du leadership (FULMER, 1997 ; VICERE et FULMER, 1998), mais, probablement, l'élément le plus révélateur est celui du grand nombre des organisations qui font activement des tentatives pour le développement du leadership. Aux Etats-Unis, par exemple, FULMER (1997) a révélé une estimation des dépenses annuelles dans ce domaine de 45 billion de dollars avec une augmentation de 10 billion de dollars durant la dernière décennie. Une évaluation d'ensemble aux Etats-Unis indique qu'il existe 900 programmes de leadership dans les collèges et les universités de ce pays, un nombre qui a doublé pendant les quatre dernières années, ainsi que plus de 100 diplômes spécialisés et 3 revues spécialisées publiant des articles réguliers, sans oublier les nombreux nouveaux rendez-vous professoraux sur ce sujet (SORENSON, 2002). *The International University Consortium for Executive* (UNICOM), une organisation à but

[19] Une organisation au service des bibliothèques dont le but est d'offrir un meilleur accès public aux informations et d'en réduire le coût.

non lucrative qui englobe des écoles de management principales de différents pays, principalement les Etats-Unis et dont le but est le développement et la formation managériale, a signalé au début de l'an 2010 que la demande et l'offre de formation en leadership tenaient bon (STOREY, 2011).

Aux Royaume-Unis et en Europe, il y a eu des tendances similaires. Le leadership est devenu l'élément fondamental pour de nombreuses initiatives de développement des secteurs public, privé, et bénévole. Ces dernières années, on vit même des centres d'excellence en leadership, établis pour presque toutes les institutions du secteur public, entre autres la santé, la défense, l'éducation et la police. Il parait que le leadership, devient de plus en plus « la panacée du XXIème siècle » (BOLDEN, 2004, p.3).

3.1.3. Le concept du leadership

3.1.3.1. Des approches confuses

D'après (BOLDEN, 2004), malgré la reconnaissance de l'importance du leadership et au milieu de ce branle-bas de combat, un certain mystère existe toujours quant à la nature de ce concept. En effet, plusieurs problèmes s'imposent dans ce contexte :

1- Il n'existe pas une définition largement acceptée du leadership.
2- Il n'y a pas de consensus sur la meilleure méthode de développer le leadership et les leaders.
3- D'une façon remarquable, il y a peu de preuves sur l'impact du leadership ou de son développement sur la performance et la productivité.

Néanmoins, la plupart des initiatives semblent éviter d'aborder activement ces questions.

Cela fait plusieurs décennies déjà que Warren BENNIS[20] discuta la complexité du concept du leadership qui a subit une prolifération sans fin, dépourvue d'une définition claire. JANDA (1960) considère ce terme comme confus et imprécis, comprenant des connotations superflues et créant ainsi une ambigüité dans le sens. STOGDILL (1974) a conclu, après avoir examiné des recherches sur le leadership, qu'il existe presque autant de définitions de

[20] Voir (BENNIS, 1959).

ce concept qu'il y a de personnes qui ont tenté de le définir avec une accumulation sans fin de données empiriques qui n'ont pas fourni une compréhension intégrée du leadership. Beaucoup d'autres penseurs ont également abouti à des conclusions similaires.

En effet, les premiers érudits ont retiré le terme leadership du vocabulaire courant et l'ont utilisé de façon à ce qu'il réponde à leur but particulier ; ils ont ainsi tenté de le définir selon leur point de vue individuel et l'aspect du phénomène qui suscite le plus d'intérêt pour eux mais souvent sans une définition claire (BASS et BASS, 2008) ; on parle donc, entre autres, de leaders éducationnels, de leaders politiques, de leaders organisationnels (COGLISER et BRIGHAM, 2004). Le concept du leadership a été même décrit de différentes manière : pouvoir, autorité, management, administration, contrôle, supervision, et il a été défini en fonction de traits individuels, de comportement, d'influence, de modèles d'interaction et de positions administratives (YUKL, 2002).

Les praticiens d'après (ROST, 1993), tentaient à être plus intuitifs parce qu'ils croyaient qu'ils pouvaient considérer certains phénomènes comme "leadership" même s'ils n'arrivaient pas à définir ce concept par des mots : « je connais le leadership quand je le vois ». Cependant, le même phénomène peut être perçu autrement par d'autres personnes ; au moment ou quelqu'un considère un phénomène comme "leadership", une autre ne le trouvait pas ainsi ; ceci a créé en fait un désaccord quant au genre des phénomènes qui doivent être décrits comme "leadership". Par conséquent, ROST (1993) souligna que les érudits et les praticiens ne sont pas parvenu à un consensus pour établir une définition claire, concise, facilement compréhensible, pratique et persuasive du leadership et qui est devenue une priorité dans les années 1990.

En effet, ROST rapporte ce problème aux travaux des praticiens et des érudits, qui, soit n'ont pas trouvé la nécessité d'établir une définition du concept car ils présumaient que tout le monde connait déjà ce que c'est le leadership, soit, parce qu'ils ont constaté que définir le leadership est trop difficile et trop restrictif, ou bien parce qu'ils ont voulu avoir la liberté d'écrire sur le leadership de la manière dont ils voulaient (ROST, 1993 ; VOLCKMAN 2005). Néanmoins, ROST (1993) trouve qu'il n'est pas surprenant que les praticiens et les érudits ont été incapables de clarifier le

concept du leadership, et c'est parce que la plupart de leurs travaux publiés sur ce thème ont abordé des éléments et un contenu de moindre importance plutôt que d'étudier la nature essentielle du leadership comme une relation.

D'après (BOLDEN, 2004), au fond du problème de la définition du leadership réside deux difficultés fondamentales :

La première est que le leadership est un concept complexe, ouvert à des interprétations subjectives, tout comme les notions de l'amour, de la liberté, et du bonheur. Tout le monde possède sa propre interprétation intuitive sur ce que le leadership est, basée sur un mélange d'expérience et d'apprentissage, difficile à saisir dans une définition concise.

La deuxième difficulté se trouve dans la façon selon laquelle le leadership est défini et compris puisqu'elle est fortement influencée par le point de vue théorique. En effet, il y a certains qui voient que le leadership est une conséquence d'un ensemble de traits et de caractéristiques que possède le leader, alors que d'autres voient le leadership comme un processus social qui émerge des relations de groupe.

Ces points de vue divergents aboutiront toujours à une différence d'opinion sur la nature du leadership.

Pour (HUNT et DODGE, 2000), le leadership est un domaine unique mais qui possède plus de modèles que les autres domaines dans les sciences du comportement ce qui peut engendrer ainsi une multitude de définition pour ce phénomène.

Cependant, sans l'accord sur une définition du leadership, ce concept multidisciplinaire, tout genre d'activités, de processus et de personnes est décrit par les érudits, les spécialistes et les praticiens comme un leadership. Les mots leadership, *lead* et leader sont utilisés dans les publications spécialisées et populaires, dans les bulletins et les rapports organisationnels et dans les médias pour désigner différentes choses qui ont peu à voir avec les notions sur la nature du leadership (ROST, 1993).

3.1.3.2. Pour une meilleure interprétation du concept

Joseph ROST signale que durant la deuxième moitié du XXème siècle, on trouvait qu'il était impossible de comprendre les études en leadership, vu qu'il existait

différentes vues et interprétations de la nature de ce concept; néanmoins, cela n'a pas voulu dire qu'il n'existe pas une interprétation commune du leadership dans la littérature (ROST, 1993 ; VOLCKMAN, 2005).

Bien qu'il existe un excès de définitions qui ont abouti à une confusion, on trouve toujours une base d'un ensemble de connaissances utile sur le leadership et qui peut être appliquée (BASS et BASS, 2008). CIULLA (1998 et 2002) a noté que malgré les différentes explications données par les érudits au concept du leadership, on peut constater qu'il existe des caractéristiques similaires entre ces différentes définitions qui dans l'ensemble considèrent le leadership comme un processus, un acte et une influence amenant les gens d'une certaine manière à accomplir quelque chose. Or, chaque personne qui adopte une des définitions arrivera à comprendre celle adoptée par une autre. La différence entre les définitions repose sur le fait que chacune d'entre elles conçoit la relation *leader-follower* et donc le rôle du leader d'une manière différente.

Selon (YUKL, 2002), la recherche sur le concept du leadership doit être conçue pour fournir l'information pertinente à l'ensemble de toutes les définitions, de sorte qu'avec le temps, il serait possible de comparer l'utilité des différentes conceptualisations pour arriver à un certain consensus sur ce thème.

HUNT et DODGE (2000) ont conclu dans leurs études que malgré les défis que le leadership affronte, il est considéré comme un domaine mature. ROST (1993) conclut que le leadership comme discipline académique possède une culture de permissivité définitionnelle et de relativité. Cette permissivité définitionnelle et cette relativité peuvent résulter d'après (BENNIS, 2003) du fait que l'étude du leadership n'est pas aussi exacte que celle de la chimie, d'une part, parce que le monde social n'est pas aussi ordonné que le monde physique et il n'est pas non plus autant susceptible d'obéir à des lois, et d'autre part, les êtres humains, contrairement aux corps solides, fluides ou gazeux, ne sont point uniformes ni prévisibles.

BURNS se demande s'il y aura jamais une percée finale dans l'étude du leadership avec tous ses éléments et ses nuances compliqués ; toutefois, il trouve que des progrès sont réalisés quant à l'identification de ce qu'on appelle *elusive phenomenon* ou un phénomène difficile à définir.

D’après BURNS, probablement le problème serait moins une affaire d’effectuer de nouvelles découvertes ou de développer de nouveaux concepts que d'essayer de réaliser une plus grande entente entre les érudits du leadership qui ont actuellement des approches différentes et qui poursuivent des travaux indépendants, alors qu’ils restent en contact à travers des revues, des écrits et des articles d’une portée considérable. Néanmoins, il pense que ces différences sont aussi utiles qu’inévitables et peuvent rendre chacun d'entre eux un érudit créatif. Dans ce sens, BURNS trouve encore une nécessité d’échange entre les universitaires et les *business leaders* pour le développement du domaine (BAILEY et AXELROD, 2001).

D'après notre point de vue, les différences dans les approches dans un domaine mature qui a connu un progrès avec une base d’interprétation commune donnent de la richesse et permettent le développement du thème de leadership aux niveaux théorique et pratique. En effet, sans une théorie il n’y aura pas une pratique organisée et sans la pratique on ne peut pas développer la théorie et réaliser des progrès dans toutes les disciplines.

D’après une étude de comparaison effectuée à *Midwestern University* qui vise à décrire les compétences du leadership comme le perçoivent les chercheurs d’une part et les *business leaders* actuels d’autre part, HARTMAN, CONKLIN et SMITH (2007), concluent, que, quoique les exemples pratiques et les vocabulaires diffèrent entre ces deux groupes, il existe un accord considérable autour de six thèmes majeurs qui sont l’engagement complet, l’orientation des gens, l’éducation, les défis, les compétences de communication et l’éthique. Un grand degré de convergence a été donc signalé entre ce que les leaders de plusieurs grandes entreprises disent être important pour l'excellence du leadership et les recherches qui appuient leurs commentaires. Ceci en effet, soutient la citation de (LEWIN, 1935), qui trouve qu’il n’y a rien de plus pratique qu’une bonne théorie. Il est donc également juste de dire selon (HARTMAN, CONKLIN et SMITH, 2007) que tandis que la théorie entraine la pratique, en sciences sociales la pratique entraine aussi la théorie. Ces deux domaines s'informent mutuellement l'un de l'autre alors que nous avançons pour découvrir le mieux sur ce qu'est un bon leadership.

YUKL (2002), CIULLA (2002), KORT (2008), BASS et BASS (2008) n’encouragent pas, à cette étape du cycle de vie de ce concept, de porter plus d’attention sur le

développement de nouvelles définitions du leadership, parce qu'il y en a déjà assez. En fait, la recherche d'une seule définition bonne et convenable reste vaine. Au lieu de cela, HUNT (2004) trouve qu'il est impératif que les chercheurs en leadership reconnaissent que le but de leur recherche et la nature de leurs questions de recherche vont avoir un grand impact sur leur choix de la définition du leadership, sur ce, BASS et BASS (2008) synthétisent que la définition appropriée pour une étude de leadership dépend plutôt du but de cette étude et des aspects propres au phénomène du leadership qui nous intéresse.

3.1.3.3. Évolution du concept

Le terme « leadership » est d'un usage ancien, alors que son importance comme sujet d'étude est relativement récente (ROST, 1993). Le mot "lead" dérive du terme anglo-saxon "laed". Il est aussi d'un usage courant dans les langages nord européens. Il désigne le chemin ou la direction suivie par un navire dans la mer (ADAIR et REED, 2003 ; POLELLE, 2008). Bien que, *l'Oxford English Dictionary* (1933) a noté l'apparition du mot « leader » dans le langage anglais dès l'an 1300 A.D., le mot « leadership » n'a pas apparu que dans la première moitié du XIXème siècle, dans les écrits sur l'influence et le contrôle politique du Parlement Britannique (BASS et BASS, 2008).

Depuis les années 1960, le mot leadership est devenu de plus en plus un terme passionnant ayant une capacité de captiver les gens vers lui en provoquant une attirance émotionnelle.

Les programmes à l'université, les séminaires, les conférences, les discours, les ouvrages, les activités de formation, les produits, les positions administratives, ainsi que d'autres genres de relations comme le groupe, le mariage, l'enseignement, l'orientation, l'amitié, etc,… sont appelés leadership et ceci pour présenter une image positive de ces phénomènes, les considérant comme supérieurs et dignes d'une grande admiration afin de convaincre les gens et attirer leur attention pour qu'ils les acceptent plus facilement et volontairement. Une des raisons pour lesquelles le leadership possède une telle attraction puissante, c'est qu'il a acquis une signification mythologique (ROST, 1993).

Dans une rapide rétrospective, nous constatons que le leadership a été construit dans le psychisme humain en raison de la longue période dont nous avons besoin pour être élevés par nos parents qui nous procurent le développement et nous assurent la survie. En effet, Dès le début, nous apprenons à suivre le leadership de nos parents pour la satisfaction de nos besoins. En grandissant, avec la socialisation, d'autres personnes importantes prennent progressivement la place du leadership parental.

La façon dont nous pensons et dont nous nous comportons comme des leaders et des *followers* dans l'âge adulte est toujours susceptible d'être affectée par nos premières relations avec nos parents et également par notre constitution génétique. Il n'est donc pas surprenant que le leadership est un phénomène universel (BASS et BASS, 2008).

Durant la période de la Préhistoire, les leaders ont dû être forts et indépendants afin de défendre la souveraineté de leurs groupes de *followers* contre les maraudeurs et les désastres naturels.

L'étude du leadership a progressé avec l'émergence des civilisations. Toutes les sociétés ont créé des mythes pour fournir des explications plausibles et acceptables de la domination des leaders et de la soumission des subalternes, en effet, les mythes et les légendes des grands leaders jouaient un rôle important dans le développement des sociétés civilisées. Selon Joseph Campbell (1904-1987), un anthropologue et un mythologue américain, les premiers mythes sur le leadership héroïque avaient beaucoup en commun. Le héros s'en alla et ramena des choses de grandes valeurs. Les héros légendaires occupèrent une position importante chez les Upanishad hindous et les classiques grecs et latins. Cependant, plus l'injustice socioéconomique dans la société a été importante, plus les réalités du leadership comme le pouvoir, la moralité et l'effectivité, ont été déformées dans la mythologie (BASS et BASS, 2008).

Les modèles de comportement des leaders diffèrent d'une époque à une autre et d'une culture à une autre, malgré l'existence de quelques points communs (BASS et BASS, 2008). Des études effectuées sur des groupes de sociétés primitives en Australie, à Fiji, au Congo et ailleurs, ont montré que le leadership se trouve chez tous les peuples indépendamment de leur culture. (BASS et BASS, 2008).

Suite à une étude anthropologique, si une société ne possède pas des chefs institutionnalisés, des dirigeants ou des officiels élus, il y a toujours des leaders qui entreprennent des actions et jouent des rôles centraux dans la prise de décision des groupes. En fait, On ne connait pas de sociétés qui ne possèdent pas de leadership dans certains aspects de leurs vies sociales, bien que beaucoup d'entre elles n'aient pas peut-être un leader unique et global qui prend et applique les décisions. Un tel leadership partagé est actuellement d'après (BASS et BASS, 2008) typique de nombreuses idées scientifiques et pratiques sur la vie organisationnelle au XXIème siècle, l'ère de l'information où nul ne possède toute l'expertise et l'expérience nécessaires pour aider le groupe à atteindre ses objectifs.

3.1.3.3.1. Le leadership dans l'histoire

Les recherches effectuées dans le domaine du leadership et les principes de base élaborés sur ce thème remontent aux temps des anciennes civilisations (PETERSON et HUNT, 1997 ; BASS et BASS, 2008).

On peut trouver, par exemple, des principes de leadership écrits en Egypte dans les Instructions de Ptahhotep (2300 av.J.-C.).

Confucius et Lao-Tseu du VIème siècle ont discuté les responsabilités du leadership et comment les leaders doivent se conduire. Confucius considère que les leaders doivent servir d'exemple moral, un concept que (BURNS, 1978) a étudié.

Socrate, ainsi que Xénophon avec son œuvre « Cyropédie », ont également contribué dans ce domaine.

En développant leurs idées sur l'impérialisme et le service public, les leaders de l'Empire Britannique se sont inspirés des travaux classiques de Cicéron, et de Marcus Aurelius. Il est à noter que des auteurs romains et grecs, entre autres César, Cicéron, Sénèque et Plutarque jouissaient d'une vaste littérature sur le sujet du leadership et de l'administration. En fait, ces écrivains classiques avaient une influence considérable durant l'époque médiévale, la Renaissance et au début des périodes modernes où de nombreuses gens sont revenus aux œuvres classiques pour la question de direction. On cite comme exemple, " Le Prince" de Niccolò Machiavelli daté du XVIème, écrit à l'apogée de la Renaissance Florentine et considéré comme l'un des ouvrages classiques les plus lus et discutés sur le thème de Leadership, plus particulièrement

sur le leadership politique (LEEDEN, 1999); "De l'esprit, Des lois" (1748) de Montesquieu. Dans son ouvrage *Two Treatises on Government (1690)*, John Locke écrivit que ce qu'on appellerait aujourd'hui leadership devrait aller au-delà d'une autorité institutionnelle et maintenir une société libérale.

Les pères fondateurs de l'Amérique étaient versés dans tous ces textes et ils étaient conscients de la façon dont le leadership autocratique et démocratique a réussi ou a échoué dans la République Romaine, vénitienne, Néerlandaise et Suisse. L'ouvrage fameux de Platon "La République" et celui d'Aristote "Les Politiques" étaient fortement présents dans leurs délibérations à la convention constitutionnelle en 1787, *Le constitutional checks and balances*[21] entre les pouvoirs exécutifs, législatifs et judiciaires doit beaucoup à ces écrits (BASS et BASS, 2008). Des exemples à n'en plus finir.

3.1.3.3.2. La nouvelle théorie du leadership: différentes perspectives

Avant la révolution industrielle, les ateliers de travail étaient de petites dimensions, le propriétaire/dirigeant exerçait une autorité paternaliste. Dans le système des grandes usines de la révolution industrielle, le contremaitre exerçait un pouvoir tyrannique dans la gestion des ressources humaines ; les propriétaires et les managers étaient insensibles à l'impact des conditions de vie de l'usine sur leurs travailleurs. Avec l'évolution des principes de management, et après la révolution industrielle, la préoccupation des leaders face aux intérêts des *followers* est devenue obligatoire dans la plupart des organisations, qu'elles soient de petites, de moyennes ou de grandes tailles.

Au début du XXème siècle la majorité des théoriciens du management se sont intéressés au leadership organisationnel, et depuis, d'innombrables théories de leadership se sont développées (GORDON, 2002).

[21] Ce système de contrôle mutuel, garanti par la Constitution, est l'un des principes fondamentaux du gouvernement américain. Il a été élaboré afin que les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire n'accumulent pas trop d'influence les uns par rapport aux autres, (d'après Le Grand Dictionnaire Larousse).

Dans les années 1920, le leadership est défini comme le fait de faire comprendre la volonté du leader à ceux qui sont guidés en suscitant l'obéissance, le respect, la fidélité et la coopération.

Dans les années 1930, le leadership est considéré comme un processus à travers lequel les gens ont été menés par le leader à prendre une direction spécifique.

Dans les années 1940, le leadership était estimé comme une capacité de convaincre et de diriger les gens indépendamment des effets du pouvoir, des positions ou des circonstances.

Dans les années 1950, le leadership est jugé comme l'action des leaders dans les groupes et l'autorité qui leur est accordée par les membres de ces groupes.

Dans les années 1960, le leadership était une influence exercée par le leader sur les autres afin de les amener à prendre une direction partagée.

Dans les années 1970, l'influence du leader était laissée à la discrétion de ce dernier et variait d'un membre à l'autre.

Dans les années 1980, le leadership a été considéré comme inspirant pour les autres afin qu'ils prennent des mesures bien déterminées.

Dans les années 1990, le leadership était l'influence exercée par le leader et les *followers* qui s'entendent à faire de vrais changements qui reflètent leurs buts communs (BASS et BASS, 2008).

Selon (DeCHURCH L.A., HILLER N.J., MURASE T. et al., 2010), la théorie du leadership comprenait diverses perspectives de ce qui définit l'essence de ce concept, tenant compte du rôle du leadership et de son impact dans les différents niveaux organisationnels.

DeCHURCH L.A., HILLER N.J., MURASE T. & al. (2010) ont mis l'accent sur six perspectives qui représentent les différentes vues du concept du leadership et qui sont: les caractéristiques du leader, le comportement du leader et les approches contingentes, le *leader-member exchange (LMX)*, le leadership transformationnel, le leadership stratégique et le leadership partagé. Nous nous limitons à présenter un aperçu global de ces différentes perspectives dans le tableau (3.1).

Approches	Principales Caractéristiques	Principales Théories / Principaux auteurs
Les traits du leader	Les théories élaborées par les tenants de cette approche ont cherché à identifier les traits de caractère qui se rapportent à l'émergence du leadership et à son effectivité.	De nombreux auteurs ont dressé des listes de qualité qui caractérisent un leader, on note entre autres (STOGDILL, 1974). Cependant aucune de ces listes et malgré leur importance dans les études sur le leadership n'a été suffisante pour servir de base à l'identification et au développement du leader (YUKL, 2002 ; BOLDEN, 2004).
Le comportement du leader et les approches de la contingence	Les théories propres à cette approche ont tenté de distinguer les comportements spécifiques liés à un leadership efficace (DeCHURCH, HILLER, MURASE et al., 2010). Les recherches les plus célèbres à ce sujet étaient celles effectuées dans les universités de Ohio et de Michigan dans les années 40 (YUKL, 2002). ********** Des théories situationnelles se sont développées pour indiquer que le style à adopter dépend de plusieurs facteurs tels que la situation, les gens, la tâche, l'organisation et d'autres variables environnementales (BOLDEN, 2004). Les recherches qui ont succédé à celles de (FIEDLER, 1967) ont fait émerger de nouvelles perspectives de la théorie de contingence (WREN et BEDEIAN, 2009).	The managerial Grid (BLACK et MOUTON 1964) ; Theory X et Y (McGREGOR, 1960). Kurt Lewin, Rensis Liket, et d'autres ont identifié un continuum de style de leadership allant du style autoritaires jusqu'au style démocratiques, et développant les styles participatif, consultatif, bienveillant, et autres (WREN et BEDEIAN, 2009). ********** *Path-goal Theory*; *Decision process theory* (VROOM et YETTON 1973) ; *Action centred leadership* (ADAIR 1973). YUKL,GORDON et TABER (2002) ont proposé par exemple une taxonomie de 12 dimensions du comportement du leader ; FLEISHMAN, MUMFORD, ZACCARO et al. (1991) ont développé dans ce contexte 13 catégories.
Le leader-member exchange (LMX)	Cette approche estime que les leaders développent au fil du temps différents modèles de relation d'échange avec leurs subordonnés, entrainant deux catégories de groupes : le *In Group* et le *Out Group*. Les membres du *In Group* sont très fiables et très motivés par différents moyens et ce, en échange de leur loyauté, leur engagement et leur contribution à la performance des fonctions administratives. Les membres du *Out Group* possèdent une plus faible qualité de relation transactionnelle (GRAEN et UHL-BIEN, 1995)	Cette théorie est appelée à l'origine *Vertical dyad linkage theory*. George GRAEN était le premier à étudier cette théorie (WREN et BEDEIAN, 2009) . L'importance de la théorie du *LMX* réside dans les effets de la qualité de la relation entre le leader et le *follower* sur les résultats organisationnels.
Le leadership transformationnel	Cette approche est centrée sur la capacité des leaders à motiver et responsabiliser les *followers* ainsi que sur la dimension morale du leadership (BOLDEN, 2004). BURNS décrit le leadership comme un processus d'interrelation évolutif entre le leader et le *follower* qui permet d'augmenter le niveau de motivation et de moralité chez les deux et ce afin de réaliser un vrai changement complet et planifié dans les organisations (BAILEY et AXELROD, 2001).	*Transforming* leadership est le terme que BURNS a utilisé pour mettre l'accent sur la relation réciproque entre le leader et le *follower*. Le leadership transformationnel est le terme général que BASS (1985) a développé en se basant sur les travaux de (BURNS, 1978). Malgré la complexité de l'aspect charismatique du leadership BURNS et BASS ont inclu ses éléments dans l'étude de cette théorie (YUKL, 2002 ; BAILEY et AXELROD, 2001)
Le leadership stratégique	Les études sur le leadership stratégique mettent l'accent sur les managers qui assument l'entière responsabilité de l'organisation (HAMBRICK et MASON, 1984). Une des questions de recherche les plus importantes de cet approche est la façon selon laquelle les top-managers influencent les processus organisationnels qui déterminent la performance financière et la survie de l'organisation (YUKL, 2002).	Bien que la littérature sur le leadership ait fourni un aperçu limité sur le leadership stratégique (OSBORN, HUNT et JAUCH, 2002 ; YUKL, 2002), l'intérêt porté à cette approche a augmenté durant les dernières années (CANELLA et MONROE, 1997 ; BOAL et HOOIJBERG, 2000 ; HITT et IRELAND, 2002). En fait la plupart des études empiriques sur l'effectivité du leadership pendant le dernier demi-siècle a concerné les cadres intermédiaires et inférieurs plutôt que les top-managers (OSBORN, HUNT et JAUCH, 2002).
Le leadership partagé	Cette approche considère le leadership comme un ensemble de fonctions qui sont partagées et distribuées entre des multiples leaders. Les différents membres d'un groupe se charge du rôle du leader ou le transfère parmi ces membres pour profiter des points forts de chacun de ces membres afin d'atteindre le but général du groupe (PEARCE et CONGER, 2002 ; HILLER, DAY et VANCE, 2006).	Rosemary STEWART considère l'ouvrage de (HODGSON, LEVINSON et ZALEZNIK, 1965), « *The Executive Role Constellation* », comme une œuvre importante, négligée, qui constitue un bon point de départ pour l'étude du leadership partagé. D'après STEWART, il y a beaucoup d'idées intéressantes qui pourraient être explorées dans l'étude du leadership partagé (SEERS, 2005).

Tableau (3.1) : Les six approches du leadership

Nombreux sont les modèles et les théories qui se sont développés, dérivant de ces approches. Le but de ce tableau est de présenter une vue d'ensemble des théories du leadership qui constituent dans leur ensemble une partie essentielle qui ne peut être négligée dans l'étude de ce concept. .

Dans la première décennie du XXIème siècle, le leader est considéré comme la personne la plus responsable du fonctionnement de l'organisation (BASS et BASS, 2008). McFARLAND, SENN et CHILDRESS (1993) ont considéré dans ce sens six thèmes du leadership comme étant les plus appropriés au XXIème siècle :

1. Le leadership n'est plus le domaine exclusif d'un cadre supérieur.
2. Le leadership facilite le développement des autres.
3. Le leadership est différent du management.
4. Le leadership possède une dimension délicate, difficile, sensible, émotive, humaniste.
5. Les leaders doivent adopter une approche holistique, pratiquant toute une palette de qualités, de compétences et de capacités.
6. Le leadership est la maitrise de l'anticipation, de l'initiation et de l'application du changement.

3.1.4. Le leadership dans le contexte organisationnel

3.1.4.1. Le leadership et le management: une différence d'une harmonie ultime

Les auteurs qui se sont intéressés en particulier au fonctionnement des entreprises commerciales ont adopté une variété de stratégies pour promouvoir la nouvelle perspective du leadership (TERRY, 1995). Plusieurs d'entre eux, comme par exemple (BASS, 1985 ; BRYMAN, 1986 ; KOTTER, 2001 ; ZALEZNIK, 2004; BENNIS et NANUS, 2007), ont choisi de différencier le leadership du management, et ce, d'une part, selon (TERRY, 1995) pour mettre en relief les avantages du leadership et d'autre part pour corriger, la notion erronée selon laquelle certains considèrent que le leadership et le management sont des concepts synonymes et qui a été en effet au centre des discussions des érudits.

ROST (1993) montre que certains érudits ont dû rencontrer des problèmes conceptuels sérieux en utilisant le leadership et le management comme des termes synonymes. Il considère en plus, que les efforts exercés pour clarifier les différences entre le leadership et le management n'ont pas eu cependant un impact sur une grande partie de la littérature concernant le leadership ou même sur la pratique du leadership. Néanmoins, TERRY (1995) trouve que cette distinction est fermement ancrée dans l'esprit de beaucoup, et est susceptible de rester dans le futur, ce qui prouve que les érudits continueront à donner au sujet de sérieuses considérations.

3.1.4.1.1. Les managers et les leaders sont-ils différents ?

En 1977, Abraham ZALEZNIK, professeur à la *Harvard Business School*, publia dans *Harvard Business Review* son article novateur *Managers and Leaders, are they different?* L'article a provoqué un tollé dans les écoles de commerce. En effet, durant cette époque, le management était centré sur la structure et les processus organisationnels. Le développement managérial portait une attention exclusivement sur la construction des compétences, sur le contrôle et l'équilibre du pouvoir. Ce point de vue que ZALEZNIK soutient aussi omet, selon lui, la moitié de l'image qui représente les éléments essentiels du leadership comme l'inspiration, la vision et la passion humaine qui conduisent au succès de l'entreprise. Il a comparé le leader à un artiste qui utilise la créativité et l'intuition pour naviguer son chemin à travers le Chaos, tandis que le manager est perçu comme celui qui résout les problèmes en se basant sur la rationalité et le contrôle (KOTTER, 2001 ; ZALEZNIK, 2004). ZALEZNIK avance son argumentation en affirmant que les managers et les leaders sont différents dans la façon selon laquelle ils interagissent avec le monde. Il offre ainsi différentes dimensions pour évaluer la différence, et qui comprennent les attitudes envers soi même, la conception du travail, les relations avec les autres et le sentiment de soi (TERRY, 1995, p.522).

D'après (KOTTER, 2001, p.85), l'étude du leadership n'a pas été la même depuis les travaux de ZALEZNIK.

L'article du Professeur John KOTTER « *What leaders really do* », publié dans la même revue en 1990 a approfondi et développé le nouveau regard de ZALEZNIK ; il a constitué une contribution essentielle au débat déclenché depuis 1977. KOTTER

estima que les managers promouvaient la stabilité alors que les leaders insistaient sur le changement dynamique ; il énuméra ensuite les différences entre le manager et le leader ainsi que leurs principales tâches. KOTTER considère que le management et le leadership sont différents mais aussi complémentaires, et que dans un monde changeant, l'un ne peut pas fonctionner sans l'autre (KOTTER, 2001).

Selon (BOLDEN, 2004), au centre de toutes les différences établies entre le management et le leadership, on remarque la présence d'une orientation vers le changement, un concept qui est bien mis en relief dans les travaux de KOTTER et développé plus tard par ses contemporains. En effet, la différence entre le management et le leadership, étudiée par ces auteurs encourage un changement d'orientation des processus bureaucratiques inflexibles qui caractérisent le management, vers des processus plus stratégiques et dynamiques qui sont le leadership. Le tableau (3.2) présente un résumé des principales différences entre le management et le leadership, développées par de principaux auteurs comme (KOTTER, 2001 ; ZALEZNIK, 2004 ; BENNIS et Nanus, 2007 ; BENNIS et BIEDERMAN, 2009).

	ZALEZNIK (2004)	KOTTER (2001)	(BENNIS et NANUS, 2007) (BENNIS et BIEDERMAN, 2009)
	Management / Le manager :		
Perspective et vision	adopte une attitude impersonnelle et passive envers les objectifs managériaux. Ces derniers émanent des nécessités plutôt que des désirs des clients et sont ainsi profondément ancrés dans l'histoire et la culture de l'organisation.	élabore des plans d'action, des calendriers de travail avec une allocation des ressources	gère l'organisation et possède une vision à court terme.
Conception du travail	met l'accent sur le processus, par exemple, comment les décisions sont prises plutôt que le genre de décisions à prendre.	établit les structures, développe les procédures distribue les tâches.	met l'accent sur les systèmes et les structures.
Communication	préfère travailler avec les autres tout en maintenant un minimum de relation émotionnelle, avec un manque d'empathie, interagit avec les autres à travers une communication formelle basée sur l'organisation de la structure hiérarchique.	surveille les résultats par rapport au plan et prend des mesures correctives.	contrôle.
Résultats	négocie, force et cherche à équilibrer les points de vues opposés ; fait des compromis, limite les choix et évite le risque.	Maintient un ordre, une cohérence et une prévisibilité.	maintient les statu-quo et accomplit bien le travail.
	Leadership / Le leader :		
Perspective et vision	adopte une attitude personnelle et active envers les objectifs de l'organisation, exerce une influence sur les besoins des clients créant ainsi de nouveaux désirs et établissant des objectifs spécifiques ; détermine la direction de l'organisation.	développe des stratégies de changement pour atteindre les objectifs	innove et possède une perspective à long terme.
Conception du travail	met l'accent sur l'aspect fondamental des événements et des décisions et les communique d'une façon claire aux membres de l'organisation.	communique la vision et la stratégie, influence la création de groupes de travail.	met l'accent sur les gens.
Communication	maintient le contrôle à travers la socialisation, établit une communication informelle, pleine d'empathie avec les subordonnés, de façon que ces derniers se sentent plus motivés à créer et innover, ce qui reflète des effets positifs sur les résultats organisationnels.	stimule les gens à surmonter les obstacles, satisfait leurs besoins.	développe et inspire confiance.
Résultats	développe de nouvelles approches et de nouvelles idées, augmente les choix et prend des risques lorsque les opportunités apparaissent favorables.	produit du changement positif et parfois remarquable.	défie les statu-quo et accomplit le travail pertinent.

Tableau (3.2) : Différence entre le management et le leadership.

3.1.4.1.2. L'organicisme et le mécanicisme ancrés dans l'étude de la différence entre le management et le leadership

Au lieu de rejoindre le débat concernant la différence entre le management et le leadership, TERRY (1995) l'a abordé dans une perspective plus large. Son étude avait pour but de faire valoir que l'organicisme et le mécanicisme, deux théories ou deux visions philosophiques du monde compétitives, sont profondément ancrés dans l'étude de la différence entre le management et le leadership.

Selon (TERRY, 1995), les théoriciens du leadership ont compté essentiellement sur l'organicisme pour décrire le rôle et les responsabilités des leaders dans les organisations complexes, tandis que le mécanicisme était utilisé pour décrire le rôle et les responsabilités des managers, ainsi que pour différencier le management du leadership. Il est donc soutenu que l'organicisme et le mécanicisme ont limité et dominé le débat scientifique dans ce domaine de recherche. Par conséquent, ces théories compétitives ont influencé la façon selon laquelle les érudits traitent le concept du leadership dans les organisations complexes et ont provoqué l'émergence de nouveaux concepts ainsi que le développement de la théorie du leadership.

TERRY (1995) examina le langage spécifique des principaux travaux qui ont étudié la différence entre le management et le leadership et ce pour démontrer que les théories du mécanicisme et l'organicisme sont inhérentes aux théories contemporaines du leadership, et que ces anciennes théories ont été *conservatively displaced* [22] par les théoriciens du leadership. Parmi ces œuvres, TERRY (1995) choisit (SELZNICK 1984), (ZALEZNIK 1977[23] et 1989[24]), (BENNIS et NANUS 1985[25]). Bien que ces travaux ne couvrent pas toute la littérature sur ce thème, ils représentent selon (TERRY, 1995) les différents points de vue des théoriciens en leadership qui ont développé ce sujet.

[22] D'après (SCHON, 1963, p.x) dans (TERRY, 1995), *the displacement of concepts*, une expression que nous gardons avec le verbe en anglais faute de pouvoir trouver une traduction pertinente en français, est un processus évolutionniste qui se produit lorsqu'un ancien concept évolue vers une nouvelle situation de façon à subir un changement et un développement. SCHON (1963) identifia deux différentes fonctions de ce processus : la fonction radicale et la fonction conservatrice.
[23] L'article de ZALEZNIK est publié en 1977, 1992 et en 2004.
[24] ZALEZNIK (1989) est cité dans (TERRY, 1995).
[25] La version que nous avons utilisée dans cette recherche est celle publiée en 2007.

3.1.4.1.2.1. Les études de SELZNICK, ZALEZNIK, BENNIS et NANUS

En avançant plusieurs idées présentées par Chester BARNARD, SELZNICK (1984) décrit d'une manière concise plusieurs fonctions du leadership qui sont nécessaires pour transformer une organisation en une institution. Il décrit l'organisation comme un instrument rationnel, conçu pour faire un travail. En revanche, l'institution est plutôt un produit naturel des besoins sociaux et des pressions, c'est un organisme ouvert et adaptable. La responsabilité du manager est de transformer l'organisation en une institution. Dans ce sens, le manager devient un homme d'État comme il favorise la transition du management administratif en leadership institutionnel.

Le langage utilisé par SELZNICK pour différencier le management administratif du leadership institutionnel reflète le *conservative displacement* des théories du mécanicisme et de l'organicisme des sciences de la nature. Par exemple, le management administratif est vu comme le domaine exclusif des managers qui sont préoccupés à prendre des décisions routinières. Le terme routine, qui est défini selon *The Compact Oxford English Dictionary (1991)* comme étant des procédures régulières, plus ou moins mécaniques de certaines fonctions, indique le *displacement* des théories du mécanicisme. SELZNICK emploie aussi autres termes utilisés dans le domaine du management administratif et qui sont liés directement au mécanicisme comme, par exemple, l'efficacité, le design, la maintenance, le contrôle, l'instrument technique, etc. (TERRY, 1995).

Le langage de l'organicisme est aussi explicite dans le travail de SELZNICK sur le leader institutionnel. Il utilise par exemple des termes comme association vivante, organisme social, intégrité, organisme total, ensemble, l'adaptation et autres.

Le *displacement* des théories du mécanicisme et de celles de l'organicisme de SELZNICK, pour différencier le management administratif du leadership institutionnel, a marqué le début d'une tradition intellectuel qui a influencé la théorie dans ce domaine. En effet, plusieurs théoriciens ont adopté le système conceptuel de SELZNICK ; le travail de ZALEZNIK est un exemple typique.

ZALEZNIK a utilisé les concepts de rationalité et de contrôle comme base pour son concept théorique du manager considéré comme quelqu'un qui résout un problème.

Cette approche reflète le *displacement* des théories du mécanicisme. En effet, ZALEZNIK utilise les termes rationalité ou rationalité fonctionnelle comme conceptualisé par MANNHIEM[26]. Selon MANNHIEM, la rationalité fonctionnelle se rapporte à l'organisation logique d'une série d'actions en des unités plus petites dans le but explicite d'augmenter l'efficacité. Le cas est pareil pour le concept de contrôle. En effet, contrôler signifie selon *The compact Oxford English Dictionary (1991),* contraindre, diriger et orienter l'action libre ainsi qu'exercer un pouvoir ou une autorité sur, dominer, commander qui ensemble définissent le rôle conscient et intelligent du fabricant. DIJKSTERHUIS[27] souligne que le mécanicisme présuppose un fabricant conscient et intelligent qui a construit la machine et qui l'a fait opérer afin qu'elle réalise un objet particulier. De plus, les termes comme autorité, contrainte et direction, utilisés dans le contexte organisationnel, suggèrent d'après Scott[28] un calcul rationnel qui est un concept central de la théorie des systèmes rationnels.

D'après SCOTT, la théorie des systèmes rationnels doit intellectuellement beaucoup au mécanicisme. En effet, les théoriciens du système rationnel perçoivent l'organisation comme un instrument rationnel, structuré, conçu pour réaliser des buts spécifiques. La poursuite de l'efficacité est primordiale chez les rationalistes puisqu'ils envisagent l'organisation comme une machine. Le langage utilisé par les rationalistes pour décrire le comportement de l'organisation est ancré profondément dans la notion du calcul rationnel. Les termes comme efficacité, optimisation, routine, rationalité technique ou instrumentale, moyens et contrôle occupent selon MORGAN[29] une position privilégiée dans le lexique des rationalistes, ce qui montre que ces derniers *have displaced* les théories du mécanicisme des sciences physiques.

En ce qui concerne l'utilisation de ZALEZNIK des théories de l'organicisme pour différencier le management du leadership, sa conception de l'organisation fournit un bon point de départ. ZALEZNIK (1989) décrit l'organisation comme une entité dynamique complexe qui doit, sous la direction du leader, s'adapter à l'évolution rapide et incertaine des conditions hostiles afin de prospérer. Les leaders doivent surmonter et transformer les conditions, et non seulement y réagir.

[26] D'après (TERRY, 1995), voir (MANNHIEM, 1940, p.53).
[27] *Ibid*., voir (DIJKSTERHUIS, 1985, p. 496).
[28] *Ibid*., voir (SCOTT, 1981, p. 58).
[29] *Ibid*., voir (MORGAN, 1986).

Cette conception des responsabilités du leader est guidée par l'argument selon lequel les organisations sont affectées par un ensemble de facteurs qui déterminent leur destin. Conjointement, ces facteurs constituent l'environnement de l'organisation. Le concept de l'environnement est ancré dans la biologie et étroitement lié à l'organicisme. Cette approche met l'accent sur le processus d'adaptation et perçoit l'organisation comme active et capable de changer et répondre aux défis de son environnement.

BENNIS et NANUS soutiennent que le management de la routine organisationnelle doit être remplacé par le leadership qui possède une vision et une capacité d'inspirer les *followers*. L'accent mise sur la notion de la routine reflète l'influence de SELZNICK dans ce contexte. A l'instar de ZALEZNIK, BENNIS et NANUS décrivent, le manager comme quelqu'un qui résout un problème et qui est préoccupé par les questions organisationnelles, ceci fait inclure, en effet, et comme il est indiqué ci-dessus, plusieurs autres concepts comme la rationalité, l'efficacité et le contrôle qui dépendent du mécanicisme.

D'après (TERRY, 1995) les études de BENNIS et NANUS laissent peu de doute que ces auteurs ont utilisé les anciennes théories de l'organicisme pour développer leur nouvelle théorie du leadership. BENNIS et NANUS puisent par exemple beaucoup dans la théorie naturelle du système afin d'expliquer ce que le *transformative leader* doit faire pour s'assurer que l'organisation établit et soutient un créneau viable dans son environnement externe.

3.1.4.1.2.2. Vers une vision plus intégrée, plus équilibrée et plus harmonieuse

TERRY (1995) a montré dans son étude que le mécanicisme et l'organicisme ont déterminé la façon dont nous percevons le leadership et le management et ils ont par conséquent influencé notre compréhension de la vie organisationnelle. Néanmoins, la réalité organisationnelle construite par ces théories met l'accent sur certains aspects du leadership et du management, en ignorant d'autres; ce qui a empêché à avoir une connaissance plus large de la relation leadership - management qui peuvent et doivent être interprétés selon différentes perspectives.

Par exemple, des chercheurs féministes plus particulièrement Camilla STIVER[30] ont soutenu que l'image du leader transmise dans la littérature du leadership organisationnelle est problématique quand elle est étudié du point de vue, sexe, race et classe. Elles affirment que l'image héroïque du leader est intrinsèquement masculine et basée sur le pouvoir, le contrôle et la domination. Les chercheurs féministes soutiennent que cette image du leader n'est pas ainsi par hasard depuis que ces images sont ancrées dans les valeurs, les objectifs et les hypothèses de la science moderne qui est profondément influencée par le mécanicisme.

TERRY (1995) conclut ainsi que si les chercheurs en leadership veulent faire un progrès pour accomplir une lecture compréhensive du leadership et du management dans les organisations complexes, plus d'attention doit être accordée à d'autres théories que celle du mécanicisme et de l'organicisme. Cela exigera entres autres, que les théoriciens en leadership remettent sérieusement en question les valeurs et les hypothèses de la science moderne qui sont profondément ancrées dans les théories du mécanicisme et de l'organicisme et *displaced* en des théories qui différencient le leadership du management.

Au lieu de chercher une vue à prédominance masculine qui cherche et exige une maitrise de la nature. Ils pourraient chercher une vision plus équilibrée, respectueuse et harmonieuse de notre relation avec la nature. Ils pourraient encore chercher une vision plus intégrée de la science où les relations dichotomiques créées par la science moderne (à savoir l'objectivité contre la subjectivité ; la vraie connaissance contre la croyance et le mythe ; le sentiment contre la raison ; le masculin contre le féminin) sont fusionnées ensemble et vues comme des renforcements mutuels.

D'après (BOLDEN, 2004) une grande partie de la difficulté et de la confusion qui résulte du fait de distinguer le leadership du management réside dans la manière selon laquelle ces différences sont présentées aux individus. On parle ainsi de managers et de leaders comme s'ils étaient des gens différents, voire incompatibles. On considère les leaders comme des personnes dynamiques, charismatiques, avec une capacité d'inspirer les autres, tandis que les managers sont vus comme des bureaucrates qui portent l'attention seulement sur les tâches. Ce point de vue, cependant, ne coïncide pas bien avec l'expérience vécue d'un manager. Les gens sont généralement recrutés

[30] D'après (TERRY, 1995), voir (STIVER, 1995).

en une position de management plutôt qu'en leadership et sont demandés d'accomplir une multitude de tâches allant de l'exécution et de la planification quotidienne à la planification stratégique à long terme. Aucune de ces fonctions n'est faite isolément, et tout au long, il est essentiel de vivre à côté des autres personnes afin de les motiver, de les inspirer, mais aussi il faut savoir quand abandonner le leadership et se retirer.

Selon (KOTTER, 2001), le leadership diffère du management mais pas pour les raisons que l'on croit généralement. Le leadership n'a rien de mystique ni de mystérieux, Il n'est pas le privilège d'un petit nombre d'élus ; il n'est ni meilleur ni pire que le management, et ne saurait pas davantage le remplacer.

GOSLING et MINTZBERG (2003) constatent que la plupart des gens sont devenus épris du leadership, mettant au second plan le management. Personne n'aspire à être un bon manager; tout le monde veut devenir un grand leader. Cependant, séparer le management du leadership est dangereux. En effet, le management sans le leadership contribue à un style de gestion qui manque d'inspiration et par suite les activités deviennent apathiques. De même, le leadership sans le management résulte un style déconnecté qui contribue à l'orgueil, une caractéristique qui possède un pouvoir destructif dans l'organisation.

D'après (GOSLING et MURPHY, 2004), maintenir un sens de continuité en période de changement est la clé pour un leadership réussi. Ainsi, le leader doit s'assurer que les systèmes et les structures organisationnels offrent la sécurité et l'équilibre sans lesquels il serait difficile de maintenir les niveaux de motivation, d'engagement, de confiance et de bien-être psychologique.

Dans une perspective intégrée, ROST trouve que tous les phénomènes de leadership comprennent les individus et l'organisation. Ils comprennent aussi des variables qu'on peut observer comme le comportement, le système, les processus et les structures ; ainsi que des éléments qu'on ne peut pas observer comme les valeurs, les croyances des individus et la culture du système. Toutes ces variables sont présentes dans le processus de leadership (VOLCKMAN, 2005).

ZALEZNIK (2004), KOTTER (2001), ROST (1993), GOSLING et MINTZBERG (2003), MINTZBERG (2004b), BENNIS et NANUS (2007), DRUCKER et MARCIARIELLO (2008) et d'autres penseurs concluent que seules les organisations

qui regroupent les deux côtés différents peuvent prospérer en période de turbulence ; ils sont donc nécessaires pour un fonctionnement efficace d'une organisation.

En effet, faire la différence entre le leadership et le management n'est pas une question de dresser une liste infinie de qualifications pour les distinguer, car selon DRUCKER dans (GALAGAN, 1998), ils sont une partie intégrée d'un même travail.

Leadership/management, ce n'est plus un mystère. TERRY (1995), dans son étude, a donné la réponse adéquate : avec une perspective plus équilibrée, respectueuse et harmonieuse, une vue plus intégrée où les éléments dichotomiques du management et du leadership sont fusionnés ensemble et vues comme des renforcements mutuels, on arrive à comprendre l'essence de la relation leadership/management qui est une différence d'une harmonie ultime.

3.1.5. Le leadership stratégique dans une nouvelle perspective

L'étude du leadership s'est largement concentrée sur des niveaux individuels, de relations dyadiques, et de petits groups. Par conséquent, la théorie du leadership a été largement perçue comme le domaine de comportement organisationnel ancrée dans une perspective plus orientée vers le niveau micro (WALDMAN, JAVIDNA et VARELLA, 2004).

La plupart des études empiriques sur l'effectivité du leadership durant le dernier demi-siècle ont concerné les cadres intermédiaires et inférieurs plutôt que les top-managers (YUKL, 2008)[31]. Selon (YUKL, 2008), la question-clé de recherche était de découvrir la façon selon laquelle un leader individuel peut influencer les *followers* à travailler plus, ou bien à exécuter mieux leurs tâches que prévu. Jadis, beaucoup de recherches empiriques sur le comportement du leader ont été guidées par les théories transformationnelles et charismatiques du leadership[32]. Un grand nombre de recherches montre que le leadership transformationnel augmente la motivation des subordonnés et améliore leur performance. Néanmoins, ces théories de leadership sont trop concentrées sur un point particulier pour pouvoir expliquer la façon selon laquelle les top-managers influencent la performance financière globale des grandes

[31] YUKL (2008) cite aussi comme référence (OSBORN, HUNT et JAUCH, 2002).
[32] YUKL (2008) cite comme exemple (BASS, 1985; CONGER et KANUNGO, 1998).

entreprises[33]. La plupart des entreprises réussies ne sont pas gérées par un PDG charismatique ; de même, un PDG visionnaire ne garantit pas qu'une entreprise évite un désastre financier.

C'est seulement au cours des vingt dernières années, que les chercheurs ont commencé à s'éloigner de l'étude du leadership superviseur ou *supervisory leadership* vers l'étude du leadership stratégique (HOUSE et ADITYA, 1997 ; BOAL et HOOIJBERG, 2000).

HAMBRICK (1989, p.5) ; BOAL et HOOIJBERG (2000) ; HUNT et DODGE (2000) soutiennent que le premier concept concerne le leadership dans les organisations ou *leadership in organizations* alors que le second concerne le leadership des organisations ou *leadership of organizations*.

Bien que la littérature sur le leadership fournisse un aperçu limité sur le leadership stratégique (YUKL, 2008), l'intérêt porté sur cette approche n'a cessé d'augmenter durant les dernières années (CANELLA et MONROE, 1997; BOAL et HOOIJBERG, 2000 ; HITT et IRELAND, 2002).

Les recherches qui portent sur le leadership stratégique se focalisent sur les managers qui assument l'entière responsabilité d'une organisation (HAMBRICK et MASON, 1984). D'après (YUKL, 2008), une des questions de recherche les plus importantes de cette approche est la façon dont les *top-managers* influencent la performance financière et la survie de l'organisation.

La littérature sur le management stratégique, le management stratégique des ressources humaines et le changement organisationnel fournit des aperçus supplémentaires concernant l'influence des *top-managers* sur la performance de l'entreprise. Cependant, Chacune de ces perspectives se concentre sur un point particulier et il n'y a eu qu'un progrès limité pour les intégrer, toutes, dans un cadre théorique complet (YUKL, 2008).

Une théorie de leadership stratégique doit expliquer comment les *top-managers* influencent les processus organisationnels qui déterminent la performance financière et la survie à long terme de l'organisation (FINKELSTEIN et HAMBRICK, 1996 ; BOAL K. & HOOIJBERG, 2000). Cette théorie doit prendre en considération l'influence des top-managers sur les objectifs stratégiques, la stratégie compétitive, la structure formelle, les systèmes et les programmes de management, la culture de l'organisation, les compétences et la motivation

[33] YUKL (2008) cite comme référence (KLEIN, DANSEREAU et HALL, 1994 ; YUKL, 1999)

des membres de l'organisation (YUKL, 2008). Elle doit aussi comprendre des aspects pertinents de la situation qui influence les actions et les décisions des top-managers (OSBORN, HUNT & JAUCH, 2002). En outre, elle doit prendre en considération comment différents leaders partagent le pouvoir dans l'organisation et interagissent pour influencer la performance (GRONN, 2002 ; PEARCE et CONGER, 2002). Finalement, la théorie doit selon (YUKL, 2008) aider à réduire l'écart entre la littérature en leadership et en management.

Les contraintes environnementales qui se sont imposées aux entreprises dans les années 1960 et 1970 étaient considérées comme un déterminant principal du comportement managérial et des résultats organisationnels. Face à ces situations, les managers étaient jugés peu capables de prendre des décisions qui pourraient affecter la performance de l'entreprise (IRELAND et HITT, 2005).

D'après (IRELAND et HITT, 2005), CHILD (1972) a soutenu que les top-managers avaient la latitude de faire des choix qui pourront affecter les résultats de l'entreprise. Et ce, parce qu'ils assument la responsabilité de la performance globale de l'entreprise, et de prise de décisions importantes. Ils ont un effet estimé comme le plus puissant sur le processus du management stratégique de l'entreprise. Le leadership stratégique maintient dans ce sens que les entreprises sont les réflexions de leurs top-managers et en particulier des PDG. D'après (CANELLA et MONROE, 1997, p.213): « [….] Les connaissances, l'expérience, les valeurs, les préférences des top-managers se reflètent non seulement dans leurs décisions mais aussi dans leur évaluation des situations de décision ».

Un nombre important de PDG a adopté la notion que les responsabilités du leadership stratégique leur appartiennent à eux seuls. Une de leurs tâches principales est d'avoir une vision pour l'entreprise et de créer les conditions pour l'atteindre. Isolé des gens qui les dirige, le PDG comme étant le leader stratégique clé de l'entreprise donne les ordres à son organisation à travers des directives allant du plus haut au plus bas niveau hiérarchique. Lorsque son choix engendre un succès financier pour l'entreprise, ce leader stratégique clé est reconnu comme l'Hercule de l'entreprise (IRELAND et HITT, 2005).

Cette théorie de leader stratégique qui était appropriée à l'époque, a contribué au succès organisationnel. Mais les conditions environnementales dans lesquelles cette théorie a été utilisée ont considérablement changé à cause de l'économie globale.

Durant les dernières décennies, les conditions environnementales étaient stables et prévisibles, on arrivait à gérer l'incertitude et l'ambiguïté. Le changement a souvent était traité comme linéaire. Les principaux concurrents ont été largement nationaux, et non des entreprises globales. Cependant, les conditions associées au nouvel paysage compétitif de l'économie comme par exemple l'explosion des données et la nécessité de les transformer en des informations utiles, ont empêché les individus d'avoir seuls toutes les perspicacités nécessaires pour tracer le cadre et l'orientation de l'entreprise. De plus, certains estiment qu'avoir un leadership stratégique centré sur une seule personne ou sur peu de gens au sommet de la hiérarchie organisationnelle est de plus en plus contre-productif.

Contraints par leurs capacités à faire face à l'augmentation rapide des données et la complexité de l'économie mondiale, les top-managers sont désormais mis au défi de s'acquitter leurs responsabilités de leadership stratégique différemment. Les *top-managers* perspicaces reconnaissent qu'il est impossible pour eux d'avoir toutes les réponses aux problèmes posés par le changement environnemental; ils sont prêts à apprendre avec les autres et comprendre que l'incertitude de l'économie globale affecte ceux qui sont au sommet ainsi que ceux qui sont à des niveaux hiérarchiques inférieurs dans l'organisation (IRELAND et HITT, 2005, p.45).

CROSSAN, VERA, NANJAD (2008) trouvent que les chercheurs ont récemment fait des efforts explicites pour fournir aux managers des conseils sur les exigences du leadership stratégique dans les contextes dynamiques d'aujourd'hui. Ils trouvent ainsi que plus de recherches sont nécessaires pour développer une approche holistique sur ce que les leaders stratégiques font pour faire face aux défis que posent les contextes très dynamiques. Or, ils demandaient de remplacer les listes des activités du leadership stratégique qui se recoupent rarement, par un modèle qui commence à identifier les responsabilités-clés d'un leadership stratégique dans un environnement en pleine mutation, ce qui peut aider à progresser la recherche dans ce domaine.

D'après (CROSSAN, VERA, NANJAD, 2008), LUTHANS et SLOCUM (2004, p. 277) indiquent que face à des changements économiques, technologiques, socio-politiques, éthiques et moraux sans précédent, il y a un besoin d'établir de nouvelles théories, de nouvelles pratiques et tout simplement une nouvelle pensée sur le leadership.

3.1.5.1. Une communauté organisationnelle

Dans un environnement complexe, incertain et changeant, qui pose des défis culturels, *les top-managers* se trouvent seuls incapables d'avoir toute la perspicacité et la vision nécessaires pour faire face à ces défis. Ce contexte culturel turbulent nécessite donc l'adoption de nouvelles approches des responsabilités stratégiques du leadership. MINTZBERG (2004, p22), entre autres, a tenté de donner la réponse : « [….] au lieu d'isoler le leadership, on a besoin de le diffuser partout dans l'organisation [….] ».

En effet, dans un environnement qui évolue rapidement, la stratégie n'est pas juste un plan ou tout simplement une idée, il s'agit d'un mode de vie pour l'organisation. C'est un moyen dynamique pour guider le développement de l'organisation dans un environnement complexe (MONTGOMERY, 2008).

"*Cascading*[34]" la stratégie vers les divisions décentralisées et les différentes unités de l'organisation parait être à priori une fonction de management. C'est la tâche de traduire une stratégie de haut niveau en des stratégies alignées et intégrées dans des unités de niveau inférieur. L'alignement et le "cascading" permettent au leadership de se produire plus profondément. Plutôt que d'imposer des mesures de l'entreprise aux différentes unités de travail, ce processus de cascade encourage chaque unité opératoire à définir sa propre stratégie - basée sur les réalités du marché local, la compétition, les technologies d'exploitation et les ressources - afin de fournir des objectifs stratégiques (KAPLAN, 2009). En effet, lorsque la stratégie de l'organisation est claire pour ses membres, ces derniers aboutiront à contribuer efficacement dans les résultats finals.

D'après (IRELAND et HITT, 2005), au XXIème siècle, la nature de l'organisation serait différente. Charles HANDY[35] estime qu'une organisation doit être et sera considérée comme une communauté plutôt qu'une propriété dont les gens détiennent les actions. D'après (HANDY, 1989), une communauté est quelque chose à laquelle une personne appartient mais qui n'appartient à aucun individu. Les gens engagés dans une organisation communautaire sont considérés comme des citoyens plutôt que des employés et poursuivent ensemble un but commun.

[34] *Cascading the strategy"* est une expression utilisée par (KAPLAN, 2009, p.7).
[35] D'après (IRELAND et HITT, 2005), (voir HANDY, 1989).

Selon (MINTZBERG, 2009), le *communityship*, exige une autre forme de leadership qu'on appelle management engagé ou distribué, où le leader est personnellement engagé afin d'engager les autres de façon que n'importe qui puisse prendre des initiatives. Il donne comme exemple Wikipedia, Linux et d'autres systèmes d'exploitation libres. Le *communityship* d'après (MINTZBERG, 2009) nous donne une nouvelle image du leadership qui n'est pas basée sur l'héroïsme et l'égocentrisme. Selon l'auteur, le terme *communityship* ne se trouve pas dans le langage anglais. Mais il devrait y être pour se tenir entre le leadership individuel d'un côté et la citoyenneté collective d'un autre côté. MINTZBERG pense dans ce contexte qu'il ne faut jamais utiliser le mot leadership sans aborder le *communityship.*
On ne tente pas d'entrer dans les détails du thème de la communauté, on se contente de s'arrêter sur les points qui intéressent notre sujet d'étude.

3.1.5.1.1. Des exemples sur le terrain

IBM a commencé à faire du commerce électronique à cause d'un programmeur qui a proposé une idée à un cadre intermédiaire dont la vision allait au-delà du budget et qui a réuni une équipe pour appliquer le changement. Lorsque Le CEO a entendu parler de cette initiative, il l'a encouragée (HAMEL, 2000). Au lieu de prendre en main cette affaire, il a soutenu les personnes qui l'ont prise en main. Selon (MINTZBERG, 2009) le CEO a démontré moins de leadership. Toutefois ce leadership a été approprié. Il faudrait donc plutôt dire qu'il a démontré juste assez de leadership.

Un autre exemple, d'après (HEMP, 2008), celui de Taran SWAN, une femme qui a travaillé pour *Nickelodeon* une chaine de télévision américaine destinée à la jeunesse et existant dans plusieurs pays. Durant les présentations de leurs projets de travail aux *top-managers*, SWAN demanda aux membres de son équipe de le faire alors qu'elle se mit à côté en se contentant de présenter un bref aperçu comme une sorte de soutien ou une clarification. Un superviseur critique son comportement le considérant comme une erreur de carrière qui va l'empêcher de progresser. Cependant, SWAN trouve que ce n'est pas son propre travail, c'est plutôt un travail collectif, pour cela elle a demandé aux gens-clés qui ont élaboré ce travail de le présenter, et selon SWAN, ils peuvent parfois donner des réponses aux questions mieux qu'elle. SWAN considère cela comme motivant pour les membres du groupe et nécessaire pour leur

développement. Ils méritent donc de se voir attribuer le mérite de leur travail. Le superviseur n'était pas convaincu par la réponse de SWAN. Il trouve qu'elle ne se comportait pas comme un leader et elle va par conséquent payer le prix. Néanmoins, grâce à sa gestion, son équipe a permis à la chaine d'avoir une position importante en Amérique latine et dans un marché extrêmement changeant et instable.

D'après HILL, certains comportements, comme par exemple dans ce cas, prendre la tête dans une présentation, sont encore vus comme des indicateurs de la capacité du leadership alors qu'ils peuvent représenter des caractéristiques personnelles qui sont l'opposé de ce qu'il nous faut dans le leader aujourd'hui.

HILL montre que traditionnellement, le leader est considéré comme la personne qui trace la direction et inspire les gens à la suivre. Cependant, dans le futur, ce genre de personnes n'est pas le meilleur choix pour guider un groupe ou gérer une entreprise.

D'après (IRELAND et HITT, 2005, p.47), les organisations de demain exigent encore de grands leaders pour réussir. Ces derniers sont capables de partager la responsabilité pour diriger et guider les différentes unités, partager largement l'information et les idées avec les autres et chercher une influence mutuelle parmi tous ceux qui ont accepté la responsabilité de contribuer à la direction de l'organisation.

D'après (MINTZBERG, 2009) Toyota, Semco au Brésil et Pixar possèdent le sens de la communauté. A Pixar par exemple, CATMULL[36] attribue le succès du studio pour la création d'une série de films animés qui sont largement populaires, à sa communauté pleine de vie où les gens talentueux sont fidèles les uns aux autres ainsi qu'à leur travail collectif. En effet, le processus du travail démarre avec une vision du directeur qui inspire l'équipe au sein de l'organisation pour réaliser le projet. Au cours de l'exécution du projet, on vit qu'un réseau d'idées qui n'étaient pas disponibles chez le directeur, émerge de ce travail collectif et influence la vision du dirigeant. Chacun sent qu'il fait partie d'une chose extraordinaire, leur passion et leur accomplissement rendent la communauté comme un aimant qui attire vers cette entreprise les individus doués venant des universités ou travaillant ailleurs.

[36] D'après (MINTZBERG, 2009), voir (CATMULL, 2008).

Selon NAGLE[37], un leader stratégique efficace trouve sa gloire lorsque toute son équipe atteint le sommet. En fait, réaliser un succès dans les organisations n'est pas le résultat d'idées innovantes qui émergent des plus hauts niveaux hiérarchiques. C'est le résultat d'un travail en synergie qui émerge au sein de l'organisation. D'après l'auteur italien Luciano DE CRESCENZO: « Nous sommes tous des gens à une seule aile, nous ne pouvons voler qu'en s'étreignant les uns les autres[38] ». Et donc, le produit final d'un tel travail est considéré d'après l'expression de Linda HILL, professeur de management à *Harvard Business School*, le résultat du génie collectif des membres du groupe (HEMP, 2008).

3.1.5.2. Une culture de leadership

Nous vivons actuellement dans un monde différent. Le changement est tellement rapide qu'un seul leader ne pourra pas se tenir au courant de tous les développements, encore moins être responsable de l'innovation nécessaire. La prise de décision est largement distribuée dans l'organisation et la collaboration est demandée avec de nombreux groupes de l'environnement externe. Cela vaut la peine donc de réexaminer l'image idéale du leader (HEMP, 2008).

Dans son étude sur la réinvention du management, HAMEL (2009) trouve que dans le Management 2.0, les leaders ne seront plus perçus comme des grands visionnaires qui savent prendre les bonnes décisions ou bien des disciplinaires fermes ; il faudrait qu'ils deviennent des architectes sociaux, des auteurs de constitution et des entrepreneurs du sens. Dans ce nouveau modèle, la mission du leader est de créer un environnement où chaque employé a l'opportunité de collaborer, d'innover et de progresser.

HILL offre dans (HEMP, 2008) quelques prédictions sur la nature du leadership dans le prochain demi-siècle et qui sera définie dans une certaine mesure par deux notions :

- *Leading from behind* [39],
- Le leadership comme un génie collectif.

[37] D'après (IRELAND et HITT, 2005), voir (NAGLE, 1995).
[38] Voir (BENNIS, 1997, p88).
[39] Une expression que nous gardons dans certains paragraphes en anglais, faute de pouvoir trouver une traduction pertinente en français.

Selon HILL, on ne pourra pas aboutir à l'une sans l'autre. Les gens dans ces différents groupes dont on a étudiés les cas sont souvent des vedettes par leur seul talent et si on essaie de les guider de l'avant, ils vont tout simplement refuser d'être des *followers*. Il faut donc créer un environnement dans lequel ils sont engagés et dans lequel on tire profit de leurs talents collectifs et ce en permettant à tout le monde de guider dans certains moments. En fait, il est également devenu évident que l'environnement complexe de nos jours exige souvent une approche de groupe pour résoudre les problèmes. Cela demande donc un leader, qui entre autres, soit à l'aise et généreux dans le partage du pouvoir, capable de voir un potentiel extraordinaire dans des gens ordinaires et prend des décisions en établissant un équilibre entre l'idéalisme et le pragmatisme. HILL définit ce modèle de leadership par: *leading from behind*.

3.1.5.2.1. Créer un contexte propice à l'émergence de leaders

En rédigeant un article sur le leadership au XXIème siècle, HILL tomba sur un passage dans l'autobiographie de Nelson MANDELA « *Long Walk to Freedom* » dans lequel il se rappelait comment le leader de sa tribu parlait de leadership :

« Un leader, dit-il, est comme un berger. Il reste derrière le troupeau, laissant les plus agiles aller devant, après quoi tous les autres suivent sans réaliser que tous, ils sont guidés par derrière » d'après (HEMP, 2008, p.126). Pour HILL, cette image du berger renvoie au genre de leader dont nous avons de plus en plus besoin : quelqu'un qui connait comment créer un contexte dans lequel d'autres personnes sont prêtes et capables de guider. En fait, l'image du berger derrière son troupeau montre que le leadership est une activité collective dans laquelle différentes gens à différents moments – en fonction de leur point fort et de leur agilité – s'avancent pour guider le groupe dans la direction vers laquelle il faut aller. Cette métaphore fait allusion aussi à l'agilité du groupe qui n'est pas obligé d'attendre un ordre de l'avant et puis d'y répondre. Ce genre d'agilité est plus probablement développé par un groupe quand un leader crée cette opportunité pour un leadership collectif au lieu de tracer simplement la direction.

HILL souligne dans (HEMP, 2008, p.126) que *leading from behind* n'est pas l'abrogation de la responsabilité. Après tout, le berger s'assure que les membres du troupeau restent tous ensemble. Il connait déjà la destination finale mais il laisse la

liberté aux individus dans le troupeau de déterminer comment y arriver. En fait, *Leading from behind* est un travail difficile qui comprend des responsabilités importantes ainsi que des appels à des jugements:

- Décider qui est dans le groupe et également qui ne l'est pas.
- Communiquer les valeurs qui guident le groupe.
- Développer les talents des membres du groupe afin qu'ils puissent évoluer dans leurs rôles.
- Etablir des limites pour les activités du groupe.
- Gérer les tensions liées à la vie du groupe. Décider par exemple quand jouer un rôle de soutien et quand être provocateur, quand improviser et quand imposer une structure.

Il ne faut pas donc oublier que *leading from behind* ne signifie pas que tout le monde dans l'organisation possède le même talent ou le droit de guider à un moment donné. Le talent ou l'agilité sont en fonction du contexte ce qui veut dire que différents individus vont se faire remarquer dans différentes situations.

Selon HILL, il est également crucial de comprendre que *leading from behind* n'est pas un style réservé pour ceux qui ne peuvent pas être source d'inspiration ou les indécis. Beaucoup de gens qui guident de derrière sont tout à fait capables de guider de l'avant. On donne comme exemple Nelson MANDELA qui a choisi de guider de derrière, mais qui l'a aussi fait de l'avant quand il a jugé convenable de le faire. Par exemple, durant ses dernières années d'emprisonnement, alors qu'il était isolé de ses collègues de l'*African National Congress (ANC)*, il prit une décision courageuse de lancer un dialogue avec le gouvernement de l'Afrique du Sud.

Le choix de *leading from behind* doit être basé sur les circonstances. Et les circonstances dans le monde des affaires demandent de plus en plus ce type de leadership. C'est dommage que les leaders qui adoptent cette approche soient si souvent négligés – même invisibles. En effet, l'aptitude à partager son pouvoir n'est pas une qualité à laquelle s'attache une entreprise lorsqu'elle cherche à identifier des personnes pour des postes importants de leadership. Par conséquent, un nombre énorme de potentiel de leadership est délaissé dans nos organisations.

Evidemment, plusieurs situations exigent un leadership de l'avant. Durant les crises, par exemple, une organisation a besoin de réagir rapidement mais si les gens ne sont pas préparés de le faire collectivement, il faut qu'un leader fasse un pas en avant et leur indique où aller et comment y arriver.

Aujourd'hui, les choses changent si vite que, souvent, il n'est pas clair exactement où une organisation doit aller. La complexité de l'environnement externe rend la notion du leader comme expert hors du propos. En effet, personne ne peut être un expert dans chaque domaine qui demande une expertise. Plus on cherche à laisser les membres d'un groupe utiliser leurs jugements propres et prendre des risques, plus on a besoin de guider de derrière. D'ailleurs, il y a déjà beaucoup de gens qui sont capables de mener de l'avant. Il faut donc développer des gens qui peuvent guider d'une manière différente. D'après HILL, nos problèmes de leadership ne sont pas résolus si on choisit la personne convenable. Ce n'est pas seulement une question de sélection. C'est un processus de développement (HEMP, 2008).

Il existe, d'après HILL, un seul domaine en particulier qui demande un *leading from behind*, et c'est l'innovation, qui est selon DRUCKER à la base du progrès des organisations. L'innovation est presque toujours un processus collectif, elle est l'exploitation des talents créatifs de différents groupes ; c'est ce que HILL appelle leadership comme un génie collectif.

HILL estime que les recherches sur la façon dont le génie collectif peut encourager l'innovation sont incomplètes et ne peuvent pas donner des réponses définitives sur ce point. Mais comme un cadre de Pixar le dit : « Vous devez créer un monde auquel les gens veulent appartenir », et ce, en rendant les vedettes que vous avez réunies ensemble réaliser que leur rendement collectif peut être plus important que la somme de leur rôle individuel (HEMP, 2008, p. 128).

Dans ce contexte, on revient sur l'appel de (MINTZBERG, 2009) et de beaucoup d'autres chercheurs, de reconstruire les organisations comme des communautés.

Dans une communauté organisationnelle, le leadership stratégique est distribué parmi les différents individus qui partagent la responsabilité de créer un futur viable pour l'organisation (IRELAND et HITT, 2005). Selon (HAMEL, 2009), les leaders doivent stimuler et développer la communauté plutôt que de la gérer seulement depuis leurs niveaux hiérarchiques supérieurs.

Vineet NAYAR le PDG de *HCL Technologies*, une compagnie indienne d'informatique décrite comme ayant le management le plus moderne dans le monde, estime que la stratégie de l'entreprise qui est soutenue par « une technologie de réseau social » réussit quand elle arrive à détruire le bureau du président. Ceci dit, au fur et à mesure que les communautés d'intérêt évolueraient, les leaders des groupes commenceraient à partager le leadership avec le PDG (HEMP, 2009). Dans ce sens, HILL trouve que les leaders de demain doivent être entretenus par leurs leaders qui doivent leur créer le contexte et leur fournir l'opportunité de se développer et de guider (HEMP, 2008).

Selon DRUCKER, la mise à l'épreuve d'un leader n'est pas déterminée par ce qu'il accomplit mais plutôt par ce qui se passe une fois qu'il quitte la scène. Le test c'est la succession (GALAGAN, 1998). D'après (KOTTER, 2001, p.96): « Tout comme nous avons besoin de plus de gens pour fournir un leadership dans les entreprises complexes d'aujourd'hui, nous avons besoin de plus de gens pour développer les cultures qui vont créer ce leadership. Instituer une culture centrée sur le leadership est l'acte ultime du leadership ».

D'après tout ce qui précède, on synthétise que le leadership stratégique dans la communauté organisationnelle exige l'intégrité, une qualité de base pour une meilleur performance du manager selon DRUCKER et ce pour construire et entretenir une relation de confiance avec les parties prenantes, puisque d'après (CROSSAN, VERA et NANJAD, 2008) le succès d'une organisation dépend de sa capacité ainsi que celle de son leadership à agir d'une manière responsable en respectant toutes ses parties prenantes. Cette confiance créée envers les systèmes et les structures de l'organisation engendre aussi un respect envers les gens et le fonctionnement de l'organisation. L'engagement s'accroit. Une bonne communication est donc établie au sein et en dehors de l'organisation. Cette bonne communication se manifeste par une diffusion du leadership à travers le processus dynamique de la stratégie dans les différents niveaux hiérarchiques ce qui permet de créer un contexte et développer une culture de leadership au sein des organisations et améliorer par conséquent la performance et permettre l'innovation pour faire face à un environnement changeant et réaliser de bons résultats afin d'atteindre le but fixé. Cet esprit de communauté crée ainsi une image crédible de l'organisation dans son environnement.

Conclusion

La croissance exponentielle de publications, à y ajouter le nombre important d'ouvrages, de recherches et de conférences, ont constitué une littérature abondante et même énorme sur le thème du leadership, ce qui a rendu dans un premier temps nos décisions ardues quant au choix des sujets et des textes convenables. Mais, il a suffi que le but de notre étude soit clair pour démarrer le travail.

Le point de départ dans ce chapitre fut le point d'arrivée du chapitre précédent : « Les meilleurs leaders sont d'abord et avant tout des managers efficaces » (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p xi).

C'est donc une recherche qui vise à mettre en relief la relation entre le management et le leadership dans les organisations. Pour cela, on a cherché, dans le chapitre précédent, et d'après la vue systémique et holistique de Peter DRUCKER du management, à montrer son importance pour toute organisation et institution dans la société moderne. Dans le chapitre présent, notre travail s'est concentré sur la nature du leadership en mettant l'accent sur le leadership stratégique, dans le but de mettre en lumière certaines différences qui éclairent la nécessaire harmonie souhaitée entre le management organisationnel et le leadership et par suite on a étudié l'impact que peut avoir le leadership sur le management organisationnel comme pratique, comme discipline, comme responsabilité de contribuer dans la société et donc son influence sur la performance managériale et sur les résultats de l'organisation en dehors de ses murs afin que cette dernière atteigne son but et crée des valeurs ajoutées.

Nous avons démarré à partir d'une permissivité définitionnelle et nous nous sommes basés sur la notion fondamentale qui considère que la définition appropriée pour le leadership dépend plutôt de la nature des questions de recherche, des aspects propres au phénomène du leadership qui nous intéressent et du but de notre étude, et nous nous sommes partis du principe que la recherche sur le leadership doit fournir la connaissance pertinente pour l'interprétation commune de ce concept; pour développer ensuite une approche intégrée du leadership, toujours dans le contexte du management organisationnel et en nous basant sur l'ensemble de la littérature en leadership et notamment la littérature récente et pertinente pour pouvoir comprendre la nature fondamental de ce thème.

L'esprit de révolution est l'élément essentiel qui constitue la nature du leadership en sciences de gestion. Il guide les choses dans la direction pertinente pour atteindre un certain objectif en cohérence avec la vision et le but de l'organisation. La révolution ne signifie pas le chaos; ce n'est pas un changement brusque et violent d'un système organisationnel, bien qu'elle exige parfois une prise de décision courageuse; elle comprend l'évolution et le changement pour innover; elle est faite dans le contexte organisationnel à travers un processus dynamique d'une stratégie diffusée dans toute l'organisation. D'après Porter et McLaughlin, (2006, p559) : « Le leadership dans les organisations ne peut pas exister dans un vide, il prend place dans le contexte organisationnel ». HEMP (2008, p.124) à son tour, estime que: « on ne lance pas une révolution sans un leadership et une organisation ».

Dans un environnement en pleine mutation, toutes les organisations, qu'elles soient de nature commerciale, politique, sociale, académique, hospitalière, philanthropique, religieuse, militaire ou publique, ont besoin de révolution dans certains moments pour se renouveler et innover dans ce contexte dynamique.

La révolution est un processus formé de plusieurs phases. On a besoin de leadership dans chacune de ces phases. Pour cela il faut créer le contexte propice et développer les systèmes organisationnels qui soutiennent l'émergence de nouveaux leaders dans tous les niveaux hiérarchiques pour guider la révolution à travers une responsabilisation de façon qu'à un certain moment l'on arrive à développer une culture de leadership. La révolution peut être déclenchée des plus hauts niveaux hiérarchiques mais elle le peut aussi du sein de l'organisation ; à ce moment là, le rôle du leader stratégique est de la soutenir et de la développer pour qu'elle reste dans le contexte organisationnel managériale afin que l'organisation en tire profit.

« On a besoin de leaders, insiste l'historien américain David McCullough, non seulement de leaders politiques. Nous avons besoin de leaders dans chaque domaine, dans chaque institution et dans tout genre de situations » (FRYER, 2008, p.45).

Mais de quels leaders ont-t-ils besoin?

A notre avis, on a besoin de héros….

Mais, est ce que le leader est un héros?

OUI, il l’est, lorsqu’il arrive à partager son leadership.

Le leadership trouve son identité dans un contexte organisationnel mais se développe dans le cadre d'une communauté. Toutefois, c'est un phénomène dynamique qui est toujours à explorer.

Deuxième partie

L'Église maronite: une étude de cas en sciences de gestion

Chapitre 4

L'Église maronite: évolution du contexte culturel et organisationnel

L'importance que Drucker porte aux dimensions historique et contextuelle des organisations, nous incite à commencer par une présentation des contextes historique, culturel et organisationnel de l'Église maronite, notre cas d'étude, afin d'aborder le rôle du leadership dans ce système.

4.1. Les maronites : Origine et évolution

Il y a peu de pays dans le monde où l'histoire est autant le fruit des particularités de la géographie. Le Liban riche en contradictions en constitue un exemple. Sa situation au milieu de la façade orientale de la méditerranée, en plein centre du monde ancien et à la charnière des trois continents, son étendue minime, son relief montagneux et contrasté, son climat varié et humide, la mosaïque de sa population, ainsi que son rôle économique et culturel très avancé à travers les siècles, tous ces éléments ont fait de ce pays la porte entre la méditerranée et l'Orient et ont contribué à édifier une histoire, glorieuse certes, mais pleine de crises et de changement (DIB B et al., 2006, p.48-49). Dans ce sens, DIB B et al. (2006, p10), avait coutume de dire que le Liban, depuis des millénaires, "a toujours vécu sur la corde raide". Le pays s'est relevé chaque fois de ses crises, si douloureuses fussent-elles, poursuivant sa construction dans la continuité.

Parler donc de constantes et de personnalité propre, voire d'une identité spécifique, ne signifie pas détacher le Liban du contexte naturel dans lequel il baigne et auquel il appartient de par la géographie et l'Histoire. Tout isolement serait du reste incompatible avec cette constante libanaise qu'est l'ouverture, dans l'acceptation la plus large du terme que traduit son libéralisme politique, économique, culturel et humain en général (DIB B et al. 2006, p.12). Cette ouverture puise ses origines premières, selon toute vraisemblance, dans des données d'ordre géographique.

En fait, la vie commença sur la côte, comme l'attestent la préhistoire, l'archéologie, les textes historiques et les métropoles aux noms prestigieux de Gebal (Byblos), Sidon (Saïda), Sour (Tyr), Béryte (Beyrouth), etc. De la côte, la population a progressivement et au fur et à mesure des défrichements, pris pied dans la montagne. Cette évolution graduelle a aidé à éviter toute coupure entre le littoral et l'intérieur. En même temps, la montagne se faisait à son rôle de refuge.

Le Liban fut de tout temps traversé par des civilisations multiples (phénicienne, grecque, romaine, arabe, européenne) qui ont marqué d'une empreinte très forte les différentes régions du pays. Cependant, quelles qu'aient été, au cours des longs siècles, les vicissitudes de la politique et des armes, jamais elles n'ont entrainé une rupture totale entre le Mont-Liban et les régions environnantes ; la symbiose du refuge et de l'ouverture a été permanente.

La montagne devenue donc refuge, la première communauté à y être venue s'installer massivement et en tant que telle a été, à partir du VIème siècle, celle des maronites qui se sont progressivement étendus à tout le Liban (DIB B et al. 2006).

Nous avons tenté de jeter un coup d'œil sur la réalité du Liban et non pas vanter ses mérites et ce pour aborder l'une de ses communautés qui constitue à l'instar des autres, un pilier du passé, du présent et du futur de ce pays pleine de richesse et de diversité mais dans l'unité d'une mosaïque libanaise. D'après (Dib B et al. 2006, p.12): «… la vie d'un peuple offre, à la fois par sa continuité et ses vicissitudes, un cadre institutionnel dans lequel le concept de l'Etat apparait comme la résultante juridique d'une évolution géopolitique plus ou moins longue ».

Le système politique au Liban repose sur le confessionnalisme. D'après (CORM, 2003), Il n'y a pas de religion d'Etat, mais seuls sont reconnus par l'Etat et protégés les cultes des communautés religieuses dites "historiques" depuis un arrêté célèbre du haut commissaire français en 1936. Ces communautés sont légalement au nombre de dix-huit, mais les grandes communautés significatives politiquement sont d'après (CORM, 2003) au nombre de sept : les Sunnites, les Chiites, les Druzes, les Grecs orthodoxes, les Grecs catholiques, les Arméniens et les Maronites.

La communauté maronite serait retenue comme notre champ d'application et l'Église maronite en particulier serait notre objet d'étude. Nous tenterons donc en ce qui suit de l'identifier en la présentant sur les plans historique, spirituel, théologique, pastoral, culturel, politique et organisationnel.

4.1.1. Des données historiques

Le Liban a accueilli la religion chrétienne dès la première prédication. En effet, Jésus Christ s'est rendu lui même à Tyr et Sidon pour prêcher. Ses apôtres à qui il a confié la mission salvatrice ont répondu à sa volonté de faire des disciples de toutes les nations. Quelques uns d'entre eux entamèrent ainsi, après sa mort, leur apostolat en se dirigeant vers le Nord de la Méditerranée Orientale et établirent ainsi des Églises à Tyr, Sidon, Béryte, Byblos, Tripoli et Antioche (HARB, 1998).

L'Église comptait cinq grands sièges patriarcaux : Jérusalem, Rome, Alexandrie, Constantinople et Antioche. L'organisation de l'Église était en ce temps là (fin du premier siècle) réalisée dans un cadre hiérarchique soumis à une même autorité (HARB, 1998). Pour les questions universelles, concernant les plans liturgique, théologique, organisationnel, etc., des cinq patriarcats, on convoquait un concile œcuménique[40]. Le patriarcat de Jérusalem disparût avec le temps, pour des raisons économiques et politiques. Le patriarcat de Rome possédait le plus de pouvoir. En effet, l'Empire Romain, à sa tête l'empereur Constantin, gouvernait le monde. Antioche, Alexandrie, Byzance et Jérusalem en faisait partie.

En 325 A.D., l'empereur Constantin convoqua un concile œcuménique à Nicée dans lequel il reconnût au Christianisme un rôle important dans le bon fonctionnement de l'Empire Romain. Une décision historique considérée comme éminemment habile pour l'unité de l'empire et pour le contrôle de la politique et du religieux par l'état. Cette décision était précédée par l'Edit de Milano en 313 qui accorda la liberté de pratiquer la religion et mit fin théoriquement aux exactions et aux persécutions dont étaient victimes les chrétiens. En 392 l'Edit de Thessalonique sous le règne de Théodose 1er a considéré que la religion chrétienne demeure la religion officielle de l'empire romain, le paganisme fut officiellement proscrit.

La décision de Théodose de faire du christianisme la religion officielle de l'empire, n'eut pas un effet instantané sur l'ensemble de la population et des régions. Plusieurs

[40] Le terme « œcuménique » concerne toute l'Église ou toutes les Églises. Jadis, on désignait par concile œcuménique celui qui réunissait l'ensemble des Églises, occidentales et orientales. Depuis le schisme de 1054 entre l'Orient et l'Occident, l'Église catholique considère comme « œcuménique » ses propres conciles généraux. Le code de 1983 définit l'œcuménicité d'un concile par son caractère général (collège de tous les évêques catholiques) et par sa communion avec le pape (WERCKMEISTER, 1993, p145-146).

poches de résistance subsistèrent surtout dans les endroits retirés à l'écart des centres urbains, comme c'était le cas de la montagne libanaise qui demeurait très attachée à l'ancien culte et qui avait une densité impressionnante de temples consacrés aux divinités de la mythologie phénicienne. Par contre les villes littorales avaient depuis le temps des apôtres leurs Églises[41].

Après la mort de Théodose, l'empire romain s'est scindé en deux: l'empire d'Occident avec Rome pour Capitale et l'empire d'Orient avec Constantinople pour Capitale. Le premier garderait le latin comme langue officielle alors que le second opterait pour le grec.

Avec Constantinople, Alexandrie, Jérusalem et Rome, Antioche aurait donc le privilège d'être l'un des cinq sièges patriarcaux. Grâce à l'apostolat des apôtres Paul et Barnabé, Antioche devint très vite un centre spirituel très important. L'apôtre Pierre avant son départ à Rome l'aurait visitée et en fut ainsi le premier évêque. En fait, elle a été considérée à maintes reprises la capitale de l'empire d'Orient. C'est d'ailleurs à Antioche qu'on a commencé à dire "Chrétiens" pour désigner les disciples de Jésus Christ (Actes 11:26).

L'Église d'Antioche avait été agitée par les querelles théologiques qui avaient affecté la ville et qui concernaient la nature du Christ. En effet, certains prétendaient que Jésus était d'une seule nature divine. Ils sont connus sous le nom de monophysites ou jacobites. D'autres reconnaissaient dans le Christ une double nature divine et humaine, on les appelle les chalcédoniens.

Avant que l'Église ne soit tourmentée et déchirée par des luttes fratricides, qu'a vécu un moine prénommé Maron (NAAMAN et al. 1996).

[41] L'Église maronite au Canada (2001).- Bulletin diocésain, Québec - Canada.

4.1.2. Le groupe de Beth Maron

Saint Maron (350-410?)[42] s'est retiré en ermitage au sommet de la montagne Cyr située au nord de la Syrie et considérée comme la citadelle du paganisme de la région. Il se consacra à la prière, à la contemplation et au culte du vrai Dieu.

A l'exemple de Saint Maron, beaucoup de ses disciples ont consacré une bonne partie de leur vie à la prière alors que d'autres s'isolaient dans des grottes dans les montagnes pour communier avec le divin.

L'œuvre apostolique de Saint Maron fut suivie par ses disciples missionnaires, on note par exemple, Saint Simon le stylite et Abraham qui se sont rendus avec quelques compagnons pour convertir au Christianisme la montagne libanaise, vu que les paysans de cette région, contrairement aux habitants de la région littorale, étaient païens.

Saint Maron n'a rien changé à la doctrine ni au rite. Il a juste prêché la vie selon l'évangile. Il était caractérisé par une fermeté dans la foi, une austérité envers soi lié à un amour envers les autres (NAAMAN et al. 1999).

Les querelles théologiques concernant la nature du Christ continuèrent dans l'Église, en menaçant son unité. On note durant cette époque l'existence de deux grandes écoles théologiques dans l'Orient Chrétien: l'école théologique d'Alexandrie dont l'évêque Cyrilles était à la tête et l'école théologique d'Antioche dirigée par Théodoret. L'école d'Alexandrie adoptait le monophysisme alors que celle d'Antioche adoptait la vision dualiste chalcédonienne.

L'empereur Marcien convoqua alors en 451 le quatrième concile œcuménique de Chalcédoine, à peu près 40 ans après la mort de Saint Maron.

Soutenu par le pape de Rome Léon Le Grand, le concile condamna le monophysisme, mais il ne réussit pas à mettre fin aux querelles. L'Église se scinda alors en 2:

[42] D'après (DIB, 1962) La seule référence capable de nous renseigner sur la vie de Saint Maron est *l'Historia Religiosa* de Théodoret, évêque de Cyr écrite vers l'an 440. Théodoret l'unique biographe de Saint Maron ne dit rien de la date de sa mort. Mais tenant compte de plusieurs événements qui ont eu lieu durant cette période, il convient de la placer vers 410.

- Les Chalcédoniens avec le pape de Rome, le patriarche de Constantinople, les grecs de Byzance et son empereur, les melkites du patriarche de Constantinople, et les melkites du patriarcat d'Antioche (les grecs catholiques et orthodoxes aujourd'hui) et les maronites.

- Les monophysites qui sont l'Église d'Alexandrie, éthiopienne, arménienne grégorienne et syriaque orthodoxe (HARB, 1998 ; NAAMAN et al.1999).

Soucieux de défendre la loi Chalcédonienne l'empereur Marcien soutenait les efforts de Théodoret, qui a cherché à rassembler les moines et les ermites dans le but de défendre cette loi. Il construit alors un monastère important dans la région de Apamène en Syrie Seconde, conformément à l'organisation romaine de l'époque. Ce monastère qui porte le nom de Saint Maron devient ainsi le plus important parmi les monastères chalcédoniens en Syrie et selon A.VÖÖBUS, un historien de l'ermitage oriental, ce couvent était le défenseur vigoureux de l'enseignement du concile de Chalcédoine (NAAMAN et al.1999).

D'après (DIB P, 1962) ce monastère qui fut détruit durant la première moitié du Xème siècle, est considéré comme le berceau de l'Église maronite. Le groupe de Beth Maron[43] dirigeait non seulement les moines mais aussi tous les fidèles.

Malgré les persécutions exercées par les monophysites contre les moines de Beth Maron et dont 350 furent massacrés en un seul jour en 517 A.D., les maronites garderaient leur foi chalcédonienne et resteraient attachés au magistère de l'Église Universelle et montreraient une fidélité sans faille aux successeurs de Pierre (HARB, 1998).

[43] C'est ce monastère célèbre de Saint Maron qui a donné son nom au peuple maronite. L'appellation de maronites, en effet, a été appliquée non seulement aux moines mais aux fidèles qui venaient se mettre sous leur conduite. Dans les documents syriaque anciens, on rencontre les locutions suivantes : "ceux du monastère de Maron", "ceux de Mar Maron", "ceux de Beth Maron", "ceux de Beth Mar Maron" ou encore "chalcédoniens de Beth Maron". Ces locutions désignent tantôt les moines, tantôt les partisans du monastère, moines et fidèles, tout comme la version syriaque des Evangiles, l'expression : "ceux de Beth Hérode" désigne les Hérodiens, à pareilles locutions on substitua, dans la suite, le terme maronite tout court (Dib, 1962, p.9).

4.1.2.1. La communauté maronite

Durant la première moitié du VIIème siècle l'empire de Byzance connu aussi sous le nom d'empire romain d'Orient fut attaqué par l'empire perse. Tourmentée par des luttes et des dissensions religieuses, la Byzance n'arrive pas à se défendre. La Syrie, le Liban et la Palestine sont conquis par les perses. De dizaines de chrétiens ont trouvé la mort notamment les chalcédoniens fidèles à l'empire de Byzance. Les monophysites (jacobites) ont demeuré de partisans des perses, ensuite des musulmans vu leur hostilité envers les chalcédoniens de la Byzance. D'autre part, les byzantins furent attaqués par les arabes musulmans qui, partis de leur presqu'île en 635 A.D., ont rapidement dominé le Liban, la Syrie, la Palestine et l'Egypte.

Vers 638 A.D. de nouvelles luttes apparaissent entre les chrétiens chalcédoniens concernant l'unicité de la volonté du Christ. Certains prétendaient que le Christ bien qu'ayant deux natures n'a qu'une volonté divine, c'est ce qu'on appelle le monothélisme alors que d'autres affirmaient qu'il avait deux natures et deux volontés, divine et humaine, ce sont les dyothélites. En 680 A.D. un sixième concile œcuménique se tient donc à Constantinople et condamne le monothélisme.

Dans ces moments difficiles (des luttes politiques et religieuses) les maronites se sont réfugiés dans des endroits difficiles d'accès (NAAMAN et al.1999). Retranchés ainsi dans le centre et le nord du Mont-Liban, ils allaient voir leurs effectifs grossir de nouvelles vagues d'immigrés, notamment entre la fin du VIIème siècle et celle du XIème siècle. Pendant cette période, l'exode maronite vers la montagne a connu des moments d'intensité accrue, sans devenir total (DIB B et al. 2006). Ils se sont ensuite étendus dans tout le Liban (CORM, 2003 ; DIB B et al., 2006).

Arrivés ainsi, les maronites eurent pour premier souci d'organiser le culte (DIB P, 1962).

En effet, Les maronites devinrent conscients de l'importance de former une communauté distincte pour les raisons suivantes:

- Le manque de confiance envers les gouverneurs de Byzance dont les tergiversations ont causé des luttes politiques.

- Le besoin de s'affranchir de la tutelle de Byzance avec une loyauté déclarée vis-à-vis de l'Église de la papauté dans le respect des traditions et des dogmes de l'Église d'Antioche (NAAMAN et al.1999).

4.1.2.2. Le patriarcat maronite : sa création

Lors de l'invasion de la Syrie par les Arabes, l'Église officielle d'Antioche était sans patriarche, depuis la mort d'Anastase II en 609 A.D. et le nouvel état politique ne lui permettait plus de se donner un chef (DIB P, 1962).
Cette vacance totale ne prit fin qu'en 742 A.D, par l'élection d'Etienne III auquel le Calife Hichâm permit de prendre possession de son siège. Or, c'est à cette époque troublée, pendant laquelle l'Église d'Antioche se débattait comme dans une sorte d'anarchie, que les maronites prirent le parti de se donner un chef, d'élire un patriarche. D'après (DIB P, 1962, p.60) la source d'information sur ce sujet est celle du l'historiographe Denys de Tell-Mahré. En effet, après avoir fait le récit d'un incident qui se produisit, en 745-746 A.D., au couvent de Saint Maron, Tell-Mahré ajoute : « les maronites restèrent comme ils sont encore aujourd'hui, ils ordonnent un patriarche et des évêques de leur couvent ». A l'occasion de cet incident, le patriarcat maronite apparait pour la première fois dans l'histoire. Ce passage de Tell-Mahré est le plus ancien document certain sur cette institution. En effet, le mot « restèrent » fait entendre que les maronites étaient déjà, en 745-746 A.D. comme ils le sont encore aujourd'hui, gouvernés par un patriarche et des évêques. Le fait, grâce à ce document, est incontestable.

Les circonstances qui présidèrent à la naissance du patriarcat rendirent cette création incontestablement légitime. L'Église d'Antioche n'avait plus de chef ; les moines maronites, maitres de la situation, pouvaient s'en donner un ; ils le firent, et l'on ne saurait alléguer contre leur acte aucun règlement canonique. Du reste, s'il y avait eu le moindre doute sur la légitimité de cette institution, le Saint Siège n'aurait pas manqué de la condamner comme dans d'autres cas (DIB P, 1962).

Lassés d'une part, de l'incohérence de la politique byzantine et constatant que le siège d'Antioche était vacant depuis 609 A.D, et vu que l'invasion arabe a coupé les lignes de communication entre Byzance et Antioche d'un côté et Rome d'un autre côté, les chalcédoniens de l'Église d'Antioche élurent Jean Maron, un moine du couvent Beth

Maron et évêque de Batroun et du Mont Liban, Patriarche d'Antioche d'une manière légitime sans se référer à Byzance. Cette décision d'une grande portée historique pour le Liban constituera la consécration officielle de l'Église maronite.

Jean Maron a été donc le 1er patriarche maronite et 73e successeur de Saint Pierre sur le siège d'Antioche[44].

Au cours des siècles, différents évènements ont agité l'Église maronite, on note entre autres les croisés, les mamlouks durant le moyen âge, les ottomans dès le XVIème siècle. Ceci a longtemps menacés l'Église maronite et a influencé son évolution au niveau organisationnel, social et spirituel. Mais les maronites ont lutté pour la survie de leur communauté et les vicissitudes de leur histoire que l'exploit renouvelé de siècle en siècle, de transmettre la tradition liturgique de la primitive Église d'Antioche fondée par Saint Pierre sans avoir rompu l'unicité avec l'Église de Rome avec laquelle elle était toujours en pleine communion mais en conservant son patrimoine antiochien, syrien.

4.2. Évolution de la situation organisationnelle de l'Église maronite

Selon le livre (II) du code de droit canonique de 1983 de l'Église latine[45], l'Église est définie comme étant l'ensemble des chrétiens, formant le peuple de Dieu.

Les saints pères ont donné à l'Église plusieurs noms, comme ecclésia, synode, maison de la prière, maison de Dieu, lieu de témoignage, sanctuaire, bercail, etc, ... Ils l'ont appelée ecclésia ou Église parce que les fidèles s'y réunissent pour la prière et le sacrifice (MOUBARAK, 1984, p.48).

L'organisation de l'Église a débuté avec Jésus Christ qui a choisi des apôtres auxquels il a confié la mission divine. Il a conféré à Pierre la primauté en lui confiant son vicariat sur la terre mais en restant lui même et pour toujours la pierre angulaire.

Les apôtres à leur tour ont choisi des collaborateurs afin que ces derniers puissent continuer la mission salvatrice après leur mort et veiller ainsi sur les fidèles à la tête desquels le Saint Esprit les avait placés pour conduire l'Église. Ces personnes là ont

[44] Jusqu'à nos jour, 77 patriarches maronites ont succédé Jean Maron. En référence à Saint Pierre, les patriarches maronites portent le nom de Pierre en second prénom, en arabe « Boutros ».
[45] Disponible sur, http://www.vatican.va/archive/FRA0037/_INDEX.HTM

ensuite pris des dispositions pour que d'autres prennent leur place à leurs morts. Saint Irénée, un des pères de l'Église, témoigne que par l'intermédiaire de ceux que les apôtres consacrèrent évêques et de leurs successeurs jusqu'à nous, la tradition apostolique est manifestée et conservée dans tout l'univers. Le synode du Vatican II enseigne que les évêques de par l'institution divine ont occupé, dans la succession la place des apôtres en tant que pasteurs de l'Église. Les évêques assumèrent donc la charge de la communauté avec leurs collaborateurs, les prêtres et les diacres[46] et dirigèrent les fidèles et leur charge se perpétue jusqu'à la fin du monde (VATICAN II, 1967). En effet, les pères du synode Nicée (325) ont établi les degrés du sacerdoce et leur rang, de manière à ce qu'il n'y ait point de conflit. C'est ainsi que les patriarches ont pouvoir sur les métropolites, les métropolites sur les évêques, les évêques sur les prêtres. Quiconque qui convient à ces dispositions est rappelé à l'ordre. Cependant, il faut que tous les degrés de l'Église allant des plus bas au plus haut soient complémentaires comme les anneaux de la chaîne et les membres du corps, de manière que Dieu soit glorifié par quiconque qui les voit (MOUBARAK, 1984).

A l'instar de ces derniers, les laïcs ont un rôle important auprès des hiérarchies ecclésiastiques et ecclésiales comme les ont instituées les documents conciliaires du Vatican II (Vatican II, 1967).

4.2.1. Identité de l'Église maronite

Puisque toute appellation réfère à un premier chef, les maronites doivent leurs noms à Saint Maron. En effet, ce n'est pas une appellation usurpée comme l'a déclaré certains contestataires à l'instar des Nestoriens appelé à cause de Nestor et les Jacobites à cause de Jacques ; la tête de l'Église maronite n'est pas hérétique; Saint Maron est plein de zèle et fermement établi dans la foi orthodoxe[47]. Si jamais il était un hérétique, l'Église romaine aurait choisi un nouveau nom comme c'est le cas des Nestoriens revenus à la foi qu'on appelle Chaldéens et des Jacobites qu'on appelle syriens. Donc le nom patronymique des maronites se rattache à Saint Maron et au couvent érigé à son nom depuis le temps du père Jean Maron, patriarche d'Antioche qui a lui-même été appelé Maron (MOUBARAK, 1984).

[46] Diaconat, Diacre : Ministère sacré, premier degré du sacrement de l'ordre (can. 1009, parg. 1) (voir WERCKMEISTER, 1993, p82).
[47] Orthodoxe : la foi juste.

Le siège romain a toujours eu une autorité d'ensemble sur tous les autres sièges. A la différence des autres, les sièges d'Antioche et de Rome ont été fondés par la personne de Pierre chef des apôtres. Le siège antiochien est le plus ancien, mais puisque Pierre a été martyrisé à Rome, c'est à ce siège qu'on a confié la primauté.

Même si elle s'est identifiée au Liban, l'Église maronite n'y est pas née et son aire d'influence a dépassé les frontières de ce petit pays (MOUBARAK, 1984).

L'Église maronite a été toujours catholique[48] et n'a jamais séparé avec la sainte Église romaine[49]. C'est une Église orientale catholique chalcédonienne du patriarcat d'Antioche. Les maronites sont théologiquement et spirituellement de tradition syro-antiochienne. L'Église maronite est nommée encore une Église particulière, puisqu'elle possède une structure patriarcale. Son patriarche porte le titre de patriarche d'Antioche et de tout l'orient[50]. C'est une Église *sui iuris* ou Église de droit propre, puisqu'elle jouit d'une certaine autonomie, elle a sa propre juridiction et elle a la possibilité d'avoir un droit propre qui prend en considération ses particularités.

L'histoire de l'Église maronite est marquée par la fidélité au pape, par le martyre pour se défendre et par l'amour presque viscéral de la liberté et de la tolérance religieuse. Ce qui la distingue des autres, c'est son caractère monastique.

Conscients que leur spiritualité nécessite une structure ordonnée, depuis le Vème siècle de faire évoluer l'organisation de leur Église.

[48] Etymologiquement le mot catholique veut dire universelle, canoniquement on désigne les chrétiens en communion avec le Saint Siège (WERCKMEISTER, 1993, p 48).

[49] Contrairement aux autres Églises orientales qu'on les appelle uniates puisque à un moment de leur histoire elles n'ont plus été en communion avec Rome. Ces Églises ont rétabli cette communion tout en gardant leur spécificité liturgique, leur patrimoine spirituel et leur discipline canonique (WERCKMEISTER, 1993, p 203).

[50] Jadis, le souverain pontife le qualifie comme le patriarche des maronites. En 1562 Pie IV, l'appelle patriarche et primat comme au moyen âge, même les bulles emploient prudemment l'expression de *Patriarcha antiochenus nuncupatus*. En 1608, Paul V qualifie Joseph RIZZI, patriarche d'Antioche des maronites, un titre qu'on accordera désormais sans aucune réticence (FEGHALI, 1962). Son siège se trouve au Liban et c'est contrairement aux Syriens et aux Melkites dont le patriarche porte le même titre (MOUBARAK, 1984).

4.2.2. Les synodes dans l'Église maronite

Au cours des siècles, l'Église maronite a dû se frayer un chemin dans un environnement en perpétuelle mutation que ce soit au niveau social, culturel, économique, politique, éthique, environnement sur lequel elle est ouverte et dont elle est indissociable. Depuis la période médiévale l'Église maronite n'a cessé de faire des tentatives pour améliorer son fonctionnement à tous les nivaux. Outre ses achèvements sur différents plans, les synodes tenus pour ce but en sont le bon témoin.

Les documents du moyen âge tel le *Kitāb al-Hudā*, les rituels du XVème et du XVIème siècle ainsi que les rapports des légats montre que l'Église maronite était régie par un droit assez peu différent de celui appliqué dans les autres Églises orientales (syrienne, chaldéenne et coptes) avec quelques particularités.

Le *Kitāb al-Hudā*[51] était au moyen âge (900-1300) le régime constitutionnel de l'Église maronite, la référence la plus importante aux niveaux canonique, liturgique, théologique, organisationnel, etc,.... il a été inspiré des coutumes et des actes des premiers synodes œcuméniques auxquels les maronites antiochiens ont participé.

Ce nomocanon maronite a été complété par le nomocanon copte d'Ibn al'Assâl. En effet, durant les XIVème et XVème siècles les rapports avec Rome et l'Occident ont demeuré difficile ; l'Église maronite doit se replier sur elle-même, à l'abri des montagnes au Liban. En revanche, elle subit l'influence des autres communautés orientales (FEGHALI, 1962).

D'après (FEGHALI, 1962), les synodes de l'Église maronite constituent la source la plus importante de sa discipline; plusieurs synodes ont été tenus au moyen âge mais il n'existe que les actes de ceux qui ont été tenus depuis 1579.

[51] Le *Kitāb al-Hudā* fut traduit du syriaque en arabe l'an 1059 par l'évêque maronite Daoud. L'auteur de cet ouvrage reste anonyme, il est uniquement connu par le Père Saint.
Pour plus de détails voir *Kitāb al-Hudā* ou Livre de la direction, code maronite du Haut Moyen Âge, publié en 1935 et réédité par Pierre FAHED en 2012. Voir aussi (JOUBEIR, 1974).
Le texte complet de *Kitāb al-Hudā* se trouve dans trois manuscrits, dont deux sont conservés à Rome, l'un à la Bibliothèque Vaticane et l'autre à la bibliothèque Angelica, le troisième est conservé à la bibliothèque nationale de Paris […] (JOUBEIR, 1974, p.20).

D'après (MOUBARAK, 1984), ils sont chronologiquement les suivants:

Projet de synode en 1579 / Qannoubine en 1580 / 2ème synode de Qannoubine en 1596 / Day''et Mousa en 1598 / Hérache en 1644 / Le synode du Mont Liban en 1736 / Harissa en 1743 / Qannoubine en 1755 / Béq"âta en 1756 / Gosta en 1768 / Mayfouq en 1780 / Ayn Xqîq en 1786

Bkerké en 1790 / Louayzé en 1818.

Le dernier de ces synodes était le synode maronite patriarcal tenu en 2003.

Après la bénédiction et l'approbation du Pape de Rome, le patriarche convoque et préside les synodes, à l'exception du synode de 1580 qui a été présidé par le P. Eliano, le délégué apostolique du St Siège. Même lorsque les délégués apostoliques sont chargés d'obtenir la réunion d'une table assemblée, ça revient au patriarche de convoquer ceux qui y prendront part.

Aux synodes de 1580-1596-1644 ont participé de droit tous les évêques maronites. Le patriarche a coutume de convoquer des notables et les prêtres les plus influents ou instruits de la région.

Ces synodes ont permis des réformes considérées comme les plus importants vécus durant notre période.

Le premier de ces synodes, se présente sous forme de canons groupés en une dizaine de chapitres. Il formule un exposé de la foi catholique et de la doctrine de l'Église latine sur les sacrements tels qu'on les trouve affirmés par les conciles de Florence et de Trente. Le dernier chapitre consacré à la réforme disciplinaire de l'Église maronite traite du patriarcat, de l'épiscopat, du clergé, des fidèles et pose les bases d'une organisation paroissiale, jusqu'alors inconnue en Orient.

Les synodes suivants ont complété celui de 1580 et repris certains points disciplinaires qui n'ont pas réussi. On n'y trouve plus un long exposé d'ensemble de la doctrine des sacrements, mais on reprend le problème de leur forme disciplinaire et diverses questions relatives à la foi, au droit et à la liturgie. Au synode de 1644, il y a eu une réaction face aux nouvelles poussées vers l'abandon des anciennes coutumes maronites marquées au synode de 1596-1598. En plus des réformes concernant les

sacrements, le synode de 1644 a traité le respect et le maintien de l'autorité du patriarche et de celle des évêques (FEGAHLI, 1962).

En 1584, le Pape Grégoire XIII a fondé le collège maronite à Rome. Les disciples de cette école ont joué un rôle primordial dans le rayonnement de la culture en Orient notamment à travers la fondation des écoles. Ils ont de même collaboré à l'amélioration de l'organisation de l'Église maronite (SFEIR, 1983).

4.2.3. La situation organisationnelle de l'Église maronite avant 1736.

Les quelques particularités qui apparaissent dans le droit maronite s'expliquent en général par ce fait que cette Église n'avait ni évêques résidentiels, ni diocèses, ni provinces. Le patriarche apparaît traditionnellement comme le chef suprême de l'Église maronite en même temps que le chef de la nation. Pour cela on le voit intervenir pour apaiser les conflits d'ordre temporel; les fidèles ont recours ainsi à lui pour régler leur litiges (FEGHALI, 1962).

A l'instar des autres Églises, l'Église maronite se compose d'ordres mineurs et de dignités. Les ordres mineurs sont ceux de chantre, lecteur et sous diacre, les majeurs sont ceux de diacre, prêtre, d'évêque. Les dignités sont celles d'archidiacre[52], de périodeute[53], archiprêtre[54], de chorévèque[55] et de patriarche. Ce dernier n'a de supérieur que le pape (DIB P, 1973). D'après (FEGHALI, 1962, p.305) : « Il est curieux de noter qu'aucun canon ne vise les différents dignitaires ecclésiastiques, archiprêtres, périodeutes et chorévêques, ni les conciles ni les relations des légats ne paraissent soupçonner leur existence ».

---

[52] Archidiacre: Ecclésiastique qui a reçu de l'évêque la charge d'administrer une partie du diocèse. Aujourd'hui, cette fonction est exercée par les vicaires généraux. Disponible sur: http://www.Église.catholique.fr/ressources-annuaires/lexique/definition.html?lexiqueID=168&Expression=Archidiacre. Accès le [23/11/2011].

[53] Périodeute: Prêtre chargé de visiter les bourgs et les villages où il n'y a point d'évêque.

[54] Archiprêtre: Titre attribué au curé du clergé de l'église principale d'une ville ou d'un ensemble de paroisses Disponible sur (http://www.Église.catholique.fr/ressources-annuaires/lexique/definition.html?lexiqueID=169&Expression=Archipr%EAtre). Accès, le [23/11/2011].

[55] Chorévêque: Équivaut à l'évêque auxiliaire, ou aux actuels vicaires épiscopaux. Les chorévèques ont existé surtout en Orient, et très peu en Occident, où ils ont disparu au XIIème siècle. Cette institution ne se trouve plus aujourd'hui qu'a titre honorifique dans les Églises Syriaque (WERCKMEISTER, 1993, p.53).

A l'instar des autres Églises orientales, le choix du patriarche se fait par élection. Les formes électorales varièrent au cours des siècles, seul le synode du Mont Liban tenu en 1736 fixa définitivement les modalités de l'élection (DIB P, 1973).

La nomination du patriarche se fait après l'approbation du pontife souverain qui admet que le nouveau patriarche prenne en main l'administration de son Église.

Son élection se fait par le synode des évêques auxquels sont adjoints quelques notables et un certain nombre de prêtres et acclamée par le peuple, vestige de l'antique mode de désignation de la hiérarchie chrétienne. A noter que chaque fois qu'un pape est élu, le patriarche doit envoyer un délégué à Rome pour faire acte d'obédience.

Aucun texte émanant du Saint Siège ou des synodes ne définit les pouvoirs du patriarche. On s'en rapporte à la tradition établie ainsi. Les seuls points précis à ce sujet sont ceux concernant:

- l'octroi des dispenses, des irrégularités en matière d'ordination.
- l'octroi des dispenses des empêchements de mariage.
- l'absolution des censures et des cas réservés (FEGHALI, 1962).

Le pouvoir du patriarche était entier, cette grande centralisation est due non seulement à une théorie canonique mais aussi au fait que l'Église maronite est d'origine monastique. D'autre part, elle a subi des persécutions durant son histoire un fait qui a entraîné un déplacement perpétuel de son siège et des décisions rapides à prendre par le patriarche face à de telles situations. Il était incommodant donc de diviser le patriarcat. Il n'existait qu'un seul diocèse, étendu sur tout le territoire. Il n'y avait pas donc de vrais évêques résidentiels mais seulement des vicaires patriarcaux et des supérieurs de monastères revêtus de l'épiscopat. Le patriarche garde près de lui ceux qui l'aident dans l'administration du patriarcat et délègue ceux qu'il veut pour visiter et effectuer les ordinations (FEGHALI, 1962).

Malgré son pouvoir et sa capacité suprêmes à décider, le patriarche prenait en considération l'opinion des évêques dans le choix de nouveaux évêques.

Il n'existait pas dans l'Église maronite d'organisation paroissiale proprement dite. Dans chaque bourg ou village il y avait des prêtres qui administraient les sacrements aux fidèles et ils étaient tous sur un pied d'égalité. En fait, les synodes leur a interdit d'intervenir dans des fonctions séculières et de s'immiscer dans une paroisse outre que la sienne sauf pour baptiser un enfant ou absoudre un malade en danger de mort (FEGHALI, 1962).

Malgré le fait que ces synodes aient traité des droits et des obligations du curé, on n'en vit aucune application pratique. Il en est de même pour les religieux et les religieuses qui n'avaient ni règles particulières ni constitutions écrites et ne prononçaient même pas de vœux. Les synodes de 1596 ont dû organiser leur propre institution (FEGHALI, 1962).

Notons aussi que le synode de 1590 prescrit une réunion du synode tous les trois ans qui rassemblera prêtres et évêques pour examiner les abus qui doivent être extirpés, mais cette règle est restée lettre morte.

Les fidèles sont demandés à leur tour de respecter les autorités spirituelles particulièrement les évêques et ne doivent pas contraindre les prêtres pour exercer des charges temporelles (FEGHALI, 1962).

4.2.3.1. Le synode du Mont Liban (1736)

4.2.3.1.1. Contexte historique

Le synode libanais est considéré comme un événement crucial dans l'Église maronite au XVIIIème siècle.

En 1710, les évêques maronites ont tenu un synode à Keserwan en vertu duquel le patriarche Jacques AWAD a été destitué. Ils ont nommé à sa place l'évêque Youssef BIN MOUBARAK.

En 1714, le patriarche AWAD reprit le siège par le soutien du pape Clément XII.

Les événements douloureux qui ont accompagné la déposition du Patriarche AWAD avaient jeté le trouble dans les esprits ainsi qu'un bouleversement dans la discipline. Le besoin de remédier aux abus se faisait grandement sentir. En 1933, Joseph EL-

KHAZEN succéda à Jacques AWAD. Au lendemain de l'élection, la question d'une réforme fut sérieusement agitée (DIB P, 1962).

En fait, le but qu'on visait obtenir à l'aide de ce nouveau synode est donc exclusivement la réforme de certains points de discipline. La croyance maronite n'était pas en cause ; les suppliques adressées par le patriarche et les évêques à Rome, en font clairement foi (MOUBARAK, 1984). Cependant, les principaux points qui appelaient une réforme étaient entre autres les suivants (MOUBARAK, 1984, p.518):

- Jusqu'à ces temps, le patriarche exerçait un plein pouvoir sur le transfert des évêques. Il parut nécessaire de définir le nombre des diocèses, de leur donner des limites fixes et de rendre les évêques inamovibles, les obligeant à faire annuellement la visite pastorale de leurs diocèses par eux même ou par un délégué idoine. Les évêques demeurent résidentiels et non pas des vicaires patriarcaux. Il était utile qu'ils aillent auprès d'eux des prêtres pieux et savant les aidant à juger les conflits surgis entre les ouailles. En effet, l'Église maronite avait subi durant cette période un changement radical au niveau démographique un fait qui a poussé à constater l'utilité de créer et d'organiser des diocèses.
- Une nécessite surgit pour nommer des curés dans les paroisses, de veiller à ce que les Églises soient munies de tout ce qu'il faut pour la décence du culte divin et de fonder des écoles dans les paroisses, en plus des questions concernant la collation des ordres.
- Le besoin d'unifier les livres liturgiques, d'en préciser le nombre et le contenu et d'interdire l'emploi d'autres livres non approuvés et imprimés.
- La réforme de la discipline dans les couvents des religieux et des religieuses sur certains points qui attiraient l'attention de l'Episcopat et des supérieurs généraux. Certaines femmes cohabitaient alors avec les religieux. Les couvents autocéphales[56] étaient sans règles précises et fixes. Il était urgent de les en doter.
- Il était question aussi d'interdire de lancer des censures contre les évêques et les autres ecclésiastiques qui interjettent appel ou se prévalent d'un recours au Saint Siège.

[56] Un couvent autocéphale: qui a sa propre tête (WERCKMEISTER, p 37).

Pour remédier à tous ces maux et à d'autres encore, le patriarche, les évêques comme les notabilités ecclésiastiques et civiles, ont à l'unanimité sollicité le Saint Siège à la réunion d'un Synode provincial, demandant l'envoi de Mgr Joseph Simon ASSEMANI en qualité de légat pontifical. Ce dernier fut ainsi nommé par le Saint Siège légat apostolique auprès des maronites. On lui conféra tous les pouvoirs nécessaires à cette fin et particulièrement celui de tenir, au besoin en accord, avec le patriarche et les évêques, un synode provincial qui rendrait à la discipline ecclésiastique sa vigueur et son éclat primitifs, dont les décisions auraient force de la loi pontificale et que toute la communauté, pasteurs et troupeau seraient obligé d'observer (FEGHALI, 1962 ; DIB P, 1962 ; MOUBARAK, 1984)

C'est de toute cette atmosphère qu'est sorti le Synode Libanais de 1736[57].

D'après (MOUBARAK, 1984), les documents qui restent en main de l'histoire du Synode du Mont-Liban ne laissent pas de doute sur ce fait qu'avant de se rendre au Liban, Mgr ASSEMANI a passé un temps considérable sous la direction et l'inspiration du Saint Siège afin de préparer les matières du synode qui ne sont qu'une adaptation des synodes œcuméniques tenus par l'Église catholique notamment le synode de Trente (1545-1565) pour donner à l'Église maronite un code complet, englobant le dogme, la morale et la discipline.

Le texte latin du synode ramené par Mgr ASSEMANI a été traduit par ce dernier en arabe.

La traduction arabe fut signée par la presque totalité des pères du synode, seule langue parlée ou comprise par leur presque totalité. Ils l'ont considérée comme l'originale alors que le Saint Siège réservait l'originalité au texte latin.

En 1788, le patriarche Joseph HOBEICHE fait imprimer la version arabe chez les religieux basiliens de Saint Jean de CHOUEIR au Liban. En 1820, la propagande fait imprimer la version latine à Rome. La confrontation des 2 versions révèle une trentaine de différences dont certaines sont assez sérieuses.

Le Saint Siège a tranché la question, en reconnaissant comme confirmée par lui et donc seule officielle, la seule version latine. L'Église maronite accepta

[57] Pour plus de détail sur le Synode Libanais (voir L'Église Maronite dans son Cheminement Conciliaire, Al Manarat, 1987) et (ATALLAH, 2001).

respectueusement la décision de ROME. Mais en fait selon (FEGHALI, 1962), c'est le texte arabe qui a été appliqué dans l'Église maronite jusqu'à la fin du XIXème siècle. En 1900, Mgr Joseph NEGEM fait apparaître à l'imprimerie du Journal « Les Cèdres » a Djounié, Liban, la traduction arabe de cette version latine imprimée à Rome en 1820. Selon (FEGHALI, 1962), depuis lors, c'est ce dernier texte qui s'est imposé, sous sa forme latine et arabe, jusqu'aux constitutions récentes de Pie XII et de Jean XXIII, qui promulguent les diverses parties du nouveau code oriental.

4.2.4. Depuis le synode de 1736 jusqu'à nos jours

D'après (SFEIR, 2003), le synode du Mont Liban tenu en 1736 demeure un objet d'étude et d'analyse pour plusieurs chercheurs ce qui prouve le changement que ce dernier a effectué dans la vie de l'Église maronite sur les différents niveaux, et dont les empreintes sont évidentes jusqu'à présent dans l'Église maronite.

Mais en fait le renouveau porté par ce synode n'a pas été appliqué complètement qu'après plusieurs années, ce qui a poussé le Saint Siège à demander aux patriarches et aux évêques de tenir des synodes afin d'appliquer les actes du synode libanais concernant particulièrement l'organisation des diocèses, la détermination des prérogatives des évêques ainsi que les fonctions des curés, des religieux et des religieuses et l'utilisation des livres liturgiques et autres. Dans ce contexte, les synodes de 1755 et 1756 étaient les plus importants. Néanmoins aucun synode n'a été tenu dans la deuxième moitié du XIXème siècle.

En 1921, l'évêque Bechara EL CHIMALI envoya un rapport au Saint Siège demandant de fonder un séminaire central maronite qui permettra à travers des comités nommés du corps enseignant de faire l'étude de l'organisation de l'Église, en traitant la liturgie et le droit canon de l'Église conformément aux nouveaux besoins. Cette institution pourra en outre contribuer à la préparation d'un nouveau synode libanais qui pourrait traiter ces affaires.

4.2.4.1. Vatican II : son influence sur l'Église maronite

4.2.4.1.1. Le droit particulier de l'Église maronite

En 1959, le projet d'un synode œcuménique commence à se préparer à Rome. Ses séances se sont tenues en 1962 et ont duré jusqu'à 1965. Le concile avait pour but le renouveau de l'Église ainsi que celui de sa relation avec le monde dans lequel elle est insérée.

Conformément aux directives de Vatican II qui recommande aux hiérarchies des différentes Églises particulières qui ont juridiction sur un même territoire, d'échanger leurs avis dans des rencontres périodiques, de rédiger des statuts qui fixent les buts de leurs assemblées, leur structure, leurs prérogatives et leur travail en commun, leurs Béatitudes et leurs Excellences, les Patriarches et les Évêques des Églises Catholiques au Liban, ont fondé en 1967, une assemblée prénommée: "Assemblée des Patriarches et Évêques Catholiques au Liban"(APECL)[58]. Le Statut principal de cette assemblée fut adopté, en février 1968. Le Patriarche Maronite est président permanent de l'Assemblée.

Le 18 novembre 1990, le Saint-Siège promulgua "Le Code des Canons des Églises Orientales" (CCEO) qui complète les recommandations conciliaires du Vatican II, et invite les Autorités Ecclésiastiques dans un même pays à instituer leur assemblée dans le but d'unifier saintement leurs capacités, en vue du bien commun des Églises. De la sorte, serait promue l'unité du travail, seraient soutenues les activités communes, le bien de la religion serait consolidé au plus haut point et on observait de la meilleure façon la constitution ecclésiastique.

[58] D'après un extrait de Mgr, Ignace MAROUN, "Un grand chapitre, ...Toute une vie ", p106-107: "En 1948, les écoles, dites "françaises" avaient incontestablement le "haut du pavé", (...) Comme les écoles "françaises" étaient dirigées par des religieux et des religieuses de rite latin, il a semblé tout à fait opportun de faire appel à "l'Ordinaire" latin, vicaire apostolique, […]. C'est donc avec lui que je préparai, selon le désir du Nonce, la première "conférence Episcopale Libanaise" ou plutôt la "Première session de l'Assemblée des Patriarches et Évêques Catholiques au Liban" (c'était juste 20 ans, avant qu'elle ne s'organise selon les directives du concile Vatican II, auquel nul ne pouvait penser alors). Nous fîmes donc une préparation plus "prospective" qu'analytique [...]. Ces informations sont fournis d'après un entretien effectué avec GA2-ELA, ce dernier a mentionné que c'est la sœur de Mgr MAROUN qui a pris soin de publier cela, sans faire attention à la portée académique que ce document pourrait avoir.

L'Assemblée spéciale du Synode des Évêques tenue à Rome, en 1995, a appelé à constituer "des structures de coordination entre les Églises de façon définitive", et à les développer, en fond et en forme, sous l'autorité de l'APECL.

A la lumière de cela, l'APECL, durant la session ordinaire de 1996, a rénové ses statuts en fusionnant en un seul statut, ses deux constitutions: principale et interne. Celui-ci porte le nom de: "Statut de l'APECL[59]". De nouveau, des modifications furent ajoutées à ces statuts durant la Session de Décembre 2004[60].

En 1996, l'Église maronite établit, après avoir reçu l'approbation de la congrégation pour les Églises orientales, son droit particulier[61] qui a permis son organisation canonique. Il comprend les règlements intérieurs liés au synode des évêques, aux conseils diocésains à savoir le conseil presbytéral, le comité des conseillés diocésains, le conseil des affaires économiques, le conseil pastoral diocésain, aux comités de WAQF[62] dans les paroisses et du conseil paroissial. Le droit particulier de l'Église maronite fut inspiré du code des canons des Églises orientales qui ont été considérés comme complémentaires aux enseignements du concile Vatican II (SFEIR, 2003); d'après (évêque. GA1a-EC3)[63], le code des canons des Églises orientales est inspiré à 90% du code de droit canonique latin de 1983 abrégé en CIC d'après le titre latin *Codex Iuris Canonici* et qui a tenu compte des profonds changements apportés par le Vatican II. Il existe seulement 10% de différences qui représentent les spécificités de chaque Église orientale, puisqu'on prend en considération les traditions de chaque Église.

Le code des canons des Églises orientales a traité toutes les questions propres à 22 Églises catholiques du point de vue canonique et organisationnel. Mais il a tenu compte de chacune d'elle en les exhortant d'éditer un droit particulier traitant les questions particulières de l'Église concernée (SFEIR, 2003).

[59] Pour plus de détails, voir le statut de l'assemblée des patriarches et des évêques catholiques au Liban (1997), vous pouvez encore consulter le site : www.apecl.org.
[60] http://www.apecl.org/french/identity/definition.htm
[61] Pour plus de détails, voir Le droit particulier de l'Église maronite, La Revue Patriarcale (1996).
[62] Le terme WAKF dérivé de la langue arabe signifie les propriétés léguées à l'Église, par des particuliers, en guise d'offrande et de participation à la vie institutionnelle de l'Église.
[63] Afin de garder l'anonymat des répondants, on procède à les représenter par un code. Ce sujet serait abordé en détails dans le chapitre 6. On note seulement que le (GA1a) c'est le groupe des évêques, le (E) désigne "Église" et le (C) "clergé".

4.2.4.2. Le synode patriarcal maronite (2003)

Selon (SFEIR, 2003), le concile du Vatican II est considéré parmi les événements les plus cruciaux au XXème siècle au moins au niveau ecclésiastique. En effet, il a traité le concept de l'Église comme peuple du Dieu, le rôle des laïcs, sa relation avec les différentes communautés chrétiennes et les autres religions. Il a traité encore le rôle de l'Église et sa mission dans le monde ainsi que son attitude envers les nouvelles questions posées par la société. Les documents conciliaires ont aussi demandé un renouveau liturgique et ont soutenu le travail œcuménique.

A l'instar du concile de Trente, le concile du Vatican II a marqué notre Église définitivement[64]. En effet, les congrès organisés de « l'amical du clergé » et les différents rassemblements des laïcs et du clergé conclus après Vatican II ont demandé de tenir un synode similaire au Vatican II et ce afin de traiter des affaires urgentes de l'Église conformément aux besoins du temps présent.

Ces idées et suggestions se sont formées à la suite d'une conférence tenue par un mouvement créé pour ce but nommé « Église pour notre monde » dans un projet complet présenté fin 1982.

Les événements politiques qui ont attaqué le Liban dès 1975 ont rendu impossible de tenir un synode malgré le besoin ressenti.

En 1983, la ligue sacerdotale au Liban invita le P. Youakim MOUBARAK à prêcher une retraite aux prêtres. L'idée fut lancée d'un synode maronite. Suite à des études effectuées, le patriarche SFEIR fonda en 1987 un comité synodal présidé par feu Évêque Youssef El Khoury pour préparer un synode maronite.

Aidé par des délégués des diocèses et des religieux ainsi que des experts cléricaux et laïcs, le comité présenta annuellement au patriarche et jusqu'à 1991 le bilan de son travail.

[64] Les conciles œcuméniques tenus dans l'Église suite à une convocation envoyée par le Pape à tous les évêques catholiques du monde, sont présidés par le Saint Père ou par quelqu'un qui le représente. Les décisions des conciles sont obligatoires à toutes les Églises (SFEIR, 2003).

Après la clôture du synode des évêques et la proclamation de l'exhortation apostolique en 1997[65] le comité synodal reprit ses réunions avec un nouveau secrétariat général qui a établi une nouvelle méthodologie de travail. Durant plusieurs années, le comité préparait des rapports annuels (SFEIR, 2003). Les séances du synode patriarcal maronite ont été tenues en Juin 2003. D'après (évêque. GA1a-EC4), le synode a été couronné en 2006 par l'édition d'un volume de 23 textes qui englobe entre autres : la vie interne de l'Église, son insertion au Moyen-Orient et dans le monde musulman, ainsi que dans le temps moderne, son renouveau tant sur le plan personnel que sur le plan structurel, les problèmes liés à l'éducation, à l'économie, à la sociologie, à la politique, aux moyens de communication et à l'émigration[66]. D'après (évêque. GA1a-EC4), il existe encore un volet qui concerne la législation propre à l'Église maronite qui fait un volume à part et qui n'est pas encore au point mais il est en cours d'élaboration[67]. Ces textes qui règlementent un peu selon (évêque. GA1a-EC4), gravitent autour de 3 pôles : le premier est celui de l'histoire puisque tous les problèmes sont considérés à partir de l'histoire, le deuxième est une analyse de la situation actuelle et le troisième pôle est une perception, une prévision de l'avenir. Donc tous les aspects de l'Église maronite, ont été à peu près couverts, et les actes établis étaient conformes à la situation actuelle. Selon (évêque. GA1a-EC4), on est affronté à l'application, parce que les textes du synode maronite ont été suivis de propositions, donc maintenant le grand défi c'est de pouvoir appliquer toutes ces résolutions qui ont été prises au synode patriarcal maronite.

Après avoir abordé l'évolution du contexte historique, culturel et organisationnel de l'Église maronite, on tente dans ce qui suit et en se basant pour une large partie sur l'explication concise de clergés, notamment des évêques, ainsi que de représentants laïcs à niveau élevé dans l'administration de l'Église, d'exposer et de détailler plus concrètement le fonctionnement de l'Église maronite.

[65] Exhortation apostolique post-synodale, une espérance nouvelle pour le Liban - Disponible sur http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_19970510_lebanon_fr.html

[66] Pour plus de détails concernant les textes du synode, veuillez consulter le site du synode patriarcal maronite : www.maronitesynod.com. (Voir aussi annexe 4.1, p, 479- liste des textes du synode)

[67] Durant les séances du synode patriarcal maronite, les textes du droit particulier de l'Église maronite ont été reconsidérés par des experts afin, entre autres, d'ajouter certains articles non établis auparavant et ce, en se basant sur le Code des Canons des Églises orientales et de compléter les règlements intérieurs de certaines institutions juridiques.

4.3. L'Église maronite: une structure complexe

4.3.1. Une communion avec le Saint Siège

Comme on l'a déjà mentionné auparavant, la distinction Orient/Occident résulte de la division de l'empire romain en 395. Il existe donc l'Église latine ou occidentale qui dépend du Saint Siège à Rome et les Églises orientales qui dépendent d'un patriarcat oriental comme Constantinople, Antioche, Alexandrie et Jérusalem ou par extension d'une autre Église mère orientale comme Babylone, Etchmiadzine, etc.

Les Églises orientales catholiques, ou encore appelées uniates à l'exception de l'Église maronite, englobent : les chaldéens, les malabares, les malankares, les coptes, les syriaques, les arméniens, les melkites, les ukrainiens, les éthiopiens, les ruthènes, les roumains, les grecs, les russes, etc, (WERCKMEISTER, 1993).

Les Églises orientales orthodoxes ont été appelées dans l'histoire Églises non chalcédoniennes, anti chalcédoniennes ou préchalcédoniennes, Églises monophysites, Églises orientales anciennes ou petites Églises orientales. A l'heure actuelle, l'appellation couramment admise est "Églises orthodoxes orientales". Celles-ci englobent les Ethiopiens, les coptes, les arméniens, les syriens, les indiens et les Érythréens. Les Églises orthodoxes orientales, aux côtés des Églises orthodoxes de tradition byzantine ou chalcédonienne, font partie de la grande famille des Églises orthodoxes. Les deux groupes ne sont pas en communion l'un avec l'autre. La rupture intervenue en 451, marquant la première division ecclésiale dans l'histoire de l'Église, s'est produite à propos de l'enseignement christologique du Concile de Chalcédoine. Au fil des siècles, les relations entre Églises orthodoxes orientales et chalcédoniennes ont été marquées par la confrontation et l'éloignement, mais aussi par le dialogue et le rapprochement. En 1985, après deux décennies de rencontres non officielles, les deux groupes se sont engagés dans un dialogue théologique officiel qui a débouché sur des accords christologiques. La principale question qui demeure est celle de la réception des accords dans les Églises[68].

[68] Pour plus de détails consulter le site du conseil œcuménique des Églises : http://www.oikoumene.org/fr/Églises-membres/familles-dÉglises/Églises-orthodoxes-orientales.html. Accès le [28/12/2011].

L'Église maronite est une Église catholique. Ainsi, tout ce qui se fait et tout ce qui se décide au niveau de l'Église catholique sur le plan dogmatique est adopté automatiquement par l'Église maronite, et cette dernière participe à la définition de ce dogme à travers les synodes et les conciles tenus à Rome.

Sur le plan de l'organisation interne de chaque Église catholique, une fois qu'on a "le label catholique" cela signifie qu'on reconnait tout d'abord l'autorité du pape comme quoi c'est le chef suprême de l'Église catholique alors que pour les Églises non catholiques, elles ne reconnaissent pas cette autorité et c'est en fait la grande différence entre les deux, en plus de certaines divergences dogmatiques.

Cette reconnaissance crée une communion entre l'Église maronite et le Saint Siège à Rome qui est traduite par une relation entre le patriarche et le Pape; une relation de reconnaissance théologique de l'autorité du Pape qui reflète une communion dans la vie de l'Église et non pas une relation de soumission juridique. En effet, quand un nouveau patriarche maronite est élu par le synode des évêques, le premier acte qu'il doit faire c'est d'écrire au pape pour l'informer de son élection et demander ainsi la reconnaissance de cette élection qui est appelée la reconnaissance de la communion ecclésiale. La première visite qu'effectue le patriarche au Vatican c'est pour sceller cette communion avec le Pape et cela se fait par une messe sur l'autel de Saint Pierre où le pape est présent ou représenté par un cardinal. Il y a aura ainsi un échange de reconnaissance théologique et de respect mutuel par le pape et le patriarche, en effet, le Saint Siège reconnait ainsi sur ce plan là l'autonomie interne de l'Église maronite qui est gérée par son patriarche et son synode selon ses lois et ses traditions. En fait, le Saint Siège n'intervient pas directement dans la gestion interne de l'Église maronite mais veille à ce que la foi de cette Église reste conforme à la foi catholique. Cependant, si le Saint Siège juge qu'il y a un point sur lequel il doit intervenir, il demande au patriarche de s'expliquer autour de cette affaire et il peut même demander la réunion du synode des évêques en la présence d'un délégué du Pape ou en sa présence personnelle. Par exemple, s'il juge qu'il y a une divergence quelconque importante sur le plan dogmatique à ce moment là il peut l'interdire et c'est également pareil avec toutes les Églises catholiques.

4.3.2. Sa structure générale

Depuis les premiers siècles du christianisme, les Églises locales ayant à leurs têtes des évêques, se sont regroupées autour des évêques des cinq villes particulièrement importantes dans l'Empire romain (à savoir : Rome, Constantinople, Alexandrie, Antioche et Jérusalem). Les évêques de ces villes prirent le titre de "patriarche" dont les prérogatives furent définies par les Conciles œcuméniques à partir de celui de Nicée (325)[69].

Le concile Vatican II, dans son décret sur les Églises orientales précise que "le patriarche" est « un évêque qui a juridiction sur tous les évêques y compris les métropolites, sur le clergé et les fidèles de son territoire ou de son rite, selon les normes du droit et restant sauve la primauté du Pontife romain[70] ».

Représentées chacune par son évêque, les Églises locales, réunies autour du patriarche et formant ainsi un patriarcat, font "route ensemble[71]". Ces évêques constituent ainsi ce qu'on appelle "Synode", en vue de mieux accomplir la triple charge qui leur a été confiée par le Seigneur, en tant que successeurs des Apôtres, à savoir celle d'enseigner, de sanctifier et de gouverner[72].

Les documents disponibles sur la pratique de la synodalité dans l'Église maronite remontent globalement au début du XVIIe siècle. Mais ils témoignent d'une pratique maronite dans ce domaine beaucoup plus ancienne. Il en ressort que la hiérarchie maronite a vécu la synodalité épiscopale de façon particulière conformément à l'état monastique de ses membres. Ces derniers, demeurant moines après leur élection au patriarcat et à l'épiscopat, vivaient côte à côte dans un même couvent, à l'instar des moines ; les évêques représentaient le Patriarche dans des missions pastorales bien précises. Le Synode Libanais (1736) constitua un tournant décisif dans la vie synodale

[69] Décret sur les Églises orientales catholiques, *Orientalium Ecclesiarum* 7.
D'après le site du patriarcat maronite, www.bkerke.org.lb – Dossier: Synode patriarcal: le rôle du synode des évêques dans l'Église maronite), cf. les conciles de Nicée I, can. 6 ; Constantinople I, can. 2 et 3 ; Chalcédoine, can. 28 et can9 ; Constantinople IV, can.17, can.21 ; Conc. Latran IV, can.5 ; can.30. Conc. Florence, decr. pro Graecis, etc.
[70] *Orientalium Ecclesiarum* 7.
[71] L'expression "route ensemble" est une traduction littérale du mot grec *Synodos.*
[72] www.bkerke.org.lb (voir Dossier: Synode patriarcal: le rôle du synode des évêques dans l'Église maronite)

de l'Église maronite. C'est à partir de cette date que l'on commença à préciser les limites des éparchies et à y désigner des évêques résidentiels (DIB P, 1962).

Actuellement, la synodalité dans l'Église maronite – étant une Église orientale catholique – est régie par le Code des canons des Églises orientales et le doit particulier de l'Église maronite[73].

D'après (évêque. GA1a-EC3), la structure de l'Église maronite est considérée à plusieurs niveaux. Il existe d'abord la structure générale qui est celle d'une structure patriarcale. A sa tête il y a le patriarche aidé par un synode composé actuellement d'une quarantaine d'évêques et dont une partie sont des évêques résidentiels. Chacun de ces évêques est responsable d'une portion à savoir d'un territoire bien déterminé de l'Église maronite qu'on appelle diocèse, et ceci soit au Liban, soit aux pays du Moyen-Orient soit aux pays d'émigration.

Il existe au Liban un diocèse spécial dont le patriarche est responsable directement et qu'on appelle le diocèse patriarcal. Le patriarche est lui-même évêque de ce diocèse avant et au-delà de sa responsabilité comme patriarche. Ce diocèse patriarcal est à son tour subdivisé en 4 diocèses qu'on appelle vicariat patriarcal: le vicariat de Sarba et de Jounieh situé chacun dans le caza (Qada'a)[74] de Keserwan qui constitue une des divisions administratives de la subdivision de la Mohafazah[75] du Mont Liban, puis il y a le vicariat patriarcal de Joubbeh et de Diman situé chacun dans le district de Becharreh, ainsi que la ville de Zghorta située à l'instar de Becharreh dans la Mohafazah du Liban-Nord. Des évêques qu'on appelle des vicaires patriarcaux sont élus dans chacune des régions pour aider le patriarche à gérer son diocèse.

Tous les diocèses sont subdivisés en paroisses. Dans chaque paroisse, il y a un prêtre responsable qu'on appelle curé. Le curé peut être secondé par d'autres prêtres qu'on appelle curés adjoints et ceci selon l'importance de la paroisse. Il existe au Liban de grands diocèses qui couvrent une partie importante du pays, comme celui de Beyrouth la capitale, de Tripoli situé au Liban-Nord et d'Antélias situé dans le Caza de Metn

[73] Pour plus de détails sur les lois concernant les prérogatives du patriarche, des évêques et des prêtres, voir Le droit particulier de l'Église Maronite, La Revue patriarcale surtout les pages 41-52.
[74] Le Caza (Qada'a) est une division administrative de la Mohafazah (Muhafazah), dont l'équivalent en France serait le département.
[75] La Mohafazah (pluriel : Mohafazat) est une division administrative (Administration territoriale) dont l'équivalent en France serait la région.

qui constitue une des divisions administratives de la subdivision de la Mohafazah du Mont Liban. A l'étranger, il y a par exemple, les Etats-Unis qui constituent deux diocèses; l'Australie, le Canada, l'Argentine, le Brésil, le Mexique constituent chacun un seul diocèse et la Syrie avec trois diocèses. Pour les petites paroisses qui se trouvent dans des diocèses au Liban où à l'étranger, un seul prêtre suffit pour le service, ou même un prêtre peut assumer la responsabilité de plusieurs paroisses à la fois; dans d'autres paroisses, on a besoin de plusieurs prêtres pour le service, ça dépend donc d'un diocèse à un autre et d'une paroisse à une autre.

Cette division constitue en effet, Selon (évêque. GA1a-EC3) la structure générale de l'Église maronite : le patriarche, les évêques qui forment un synode et qui sont responsables des diocèses et les paroisses formés de fidèles avec les curés de ces paroisses (Voir le tableau (4.1).

4.3.2.1. Les composantes fondamentales de la structure, les relations de pouvoir et d'autorité, les mécanismes de coordination

Selon le droit canonique, les patriarches des Églises catholiques orientales entre autres l'Église maronite sont directement responsables de leur Église sur tous les plans dans le domaine qu'on appelle le domaine patriarcal.

Antioche était à l'époque la capitale de la Syrie seconde, une portion de l'empire romain à l'époque. La Syrie seconde comprenait la Syrie actuelle, l'Irak, la péninsule arabique comme le Kuwait, l'Emirates, l'Arabie Saoudite, la Jordanie, la Palestine, le Liban, l'Egypte, et Chypre.

Ces pays là constituent actuellement le territoire patriarcal maronite. Le patriarche maronite est le patriarche d'Antioche et de tout l'Orient, il a toutes les responsabilités totales et directes sur ce domaine. En dehors de ces territoires comme par exemple en Australie, aux Etats-Unis, au Canada, au Brésil, en Argentine, au Mexique et en Europe où un nouveau diocèse est récemment créé et son siège se situe à Paris, la responsabilité première revient au Saint Siège à Rome.

Au niveau juridique, leur lien est avec l'Église locale; en effet, ils font partie des conférences épiscopales du pays dans lequel ils se trouvent et ils sont ainsi soumis au Saint Siège et donc le patriarche garde la responsabilité totale sur le plan liturgique

uniquement; le Saint Siège n'intervient pas dans les affaires liturgiques, c'est le patriarche et le synode des évêques qui possède cette autorité. Cependant, tout ce qui reste de la vie quotidienne, de l'enseignement, de l'organisation actuelle, du témoignage sur le terrain, du management, et tout ce qui se rapporte au côté juridique, etc., ceci dépend du Saint Siège à l'instar des Églises latines qui se trouvent dans ces pays.

Le droit particulier de l'Église maronite est formé d'un ensemble de lois qui gèrent l'Église, il détermine le rôle du patriarche et des autres membres de l'Église.

Entre les évêques et le patriarche il existe une autorité morale qui fait que le patriarche est le symbole de l'union de l'Église. Le patriarche de l'Église maronite a toute la tradition et toute l'histoire derrière lui. C'est lui qui est la tête et le père de l'Église. Mais cette tête et cette paternité n'est pas nécessairement et uniquement une paternité juridique, c'est davantage une paternité théologique et morale. Les évêques qui ensemble forment le synode de l'Église maronite sont reliés au patriarche comme les membres à leur tête. C'est une question théologique vitale qui fait l'unité de la hiérarchie maronite dans l'Église entre le patriarche et les évêques.

Le patriarche n'a pas donc une autorité juridique sur les évêques dans leur diocèse, mais une autorité morale. Cependant, la situation diffère dans le diocèse patriarcal où les vicaires patriarcaux gèrent leurs diocèses au nom du patriarche et pas en leur propre nom et ils doivent ainsi rendre compte au patriarche de la gestion de son diocèse. Le patriarche a donc une autorité juridique sur les régions de son diocèse, puisqu'il est l'évêque de ce diocèse patriarcal alors que pour les autres diocèses, il est un superviseur.

Sur le plan social, économique et gestionnaire, chaque diocèse a ses institutions entre autres des écoles, des hôpitaux, des dispensaires, des universités, etc., (ça dépend d'un diocèse à un autre) ainsi que des conseils comme le conseil presbytéral (formé entre autres du vicaire général, le vicaire judiciaire, l'économe, les vicaires épiscopaux), le conseil diocésain, le comités des conseillés, le conseil socio-économique, etc., et des commissions qui œuvrent dans les domaines pastoral, liturgique et social, comme la pastorale des jeunes, de la famille, des enfants, des activités missionnaires, etc., (ça

dépend d'un diocèse à un autre) et chaque diocèse possède aussi des propriétés plus ou moins importantes.

L'évêque se fait aidé par des prêtres, des laïcs, des gens compétents, des spécialistes, selon le domaine du travail. Par exemple, sur le plan social, chaque évêque est responsable de la vie de la charité dans son diocèse, à savoir des problèmes sociaux, de la pauvreté, de l'aide aux différentes catégories des malades, des handicapés, des personnes âgées, évidemment, cela ne signifie pas qu'il doit le faire directement, mais il doit veiller à ce que ces catégories de gens plus ou moins marginalisées soient servies, aidées autant que possible. Si le diocèse lui-même a les moyens de répondre à tous ses besoins, il doit le faire directement, s'il n'a pas les moyens, il se fait aider. En plus, l'évêque a le devoir de veiller à ce que toutes les institutions qui existent sur le territoire de son diocèse et qui œuvrent dans ce domaine, puissent coordonner le travail entre elles pour assurer un service à toutes les catégories de nécessiteux.

Au niveau du diocèse patriarcal, c'est le patriarche qui est l'évêque et qui est responsable de ces affaires à travers le vicaire patriarcal. Il demande ainsi à son vicaire de veiller à ces questions dans ce diocèse. Si jamais il y a un manque, il demande un compte rendu de l'évêque vicaire.

Entre les évêques et les curés des paroisses, il existe une relation hiérarchique très claire. Le diocèse est l'entité fondamentale dans toute l'Église et donc, il existe une responsabilité juridique directe et une autorité directe entre l'évêque et les curés. C'est l'évêque qui choisit les prêtres, les ordonnent et leur distribue les responsabilités. Il est responsable de tout ce que ces derniers réalisent dans leurs paroisses. Si jamais, les choses ne vont pas dans le bon sens, l'évêque a tout le droit de demander au prêtre un compte rendu, il peut même le changer et nommer un autre à sa place s'il le trouve convenable.

Le curé est responsable de toute la vie de la paroisse, de son organisation et de tous les fidèles qui sont sur le territoire de cette paroisse. Il est également responsable de leur vie spirituelle et de leur formation religieuse, ainsi que de leur vie familiale. Il doit veiller à ce que tous les fidèles qui sont dans sa paroisse puissent vivre et pratiquer leur foi normalement et proprement. Le curé de la paroisse est secondé par d'autres curés, si le besoin le demande, et par un conseil paroissial. Le curé doit donc rendre compte, comme on l'a déjà mentionné, devant l'évêque du diocèse, qui assume

une responsabilité directe et totale de tout son diocèse, de toutes les paroisses et de toutes les institutions qui en dépendent.

En un mot, il existe deux genres de relations dans la structure de l'Église maronite :

1. Une autorité morale et une coordination entre le patriarche et les évêques des diocèses à l'exception du diocèse patriarcal où le patriarche exerce une autorité juridique.
2. Une autorité juridique totale de l'évêque vis-à-vis de son diocèse.

4.3.2.1.1. Le synode des évêques

Les évêques membres du Saint Synode en communion avec leur chef, le Patriarche, « constituent l'instance supérieure pour toutes les affaires du patriarcat, sans exclure le droit d'instituer de nouvelles éparchies et de nommer les évêques de leur rite dans les limites du territoire du patriarcat, restant sauf le droit inaliénable du Pontife romain d'intervenir dans chaque cas[76] ».

L'évêque est l'autorité principale et fondamentale dans son diocèse. C'est lui qui décide, qui nomme, qui peut changer, etc. Alors qu'au niveau du patriarcat, le patriarche n'est pas seul à choisir les évêques. Ils sont élus par le synode des évêques avec le patriarche, cependant, leurs ordinations sont soumises à l'approbation du Saint Siège.

Dans le cas où le patriarche est démissionnaire ou il est décédé, les évêques (au Liban et à l'étranger) ne peuvent pas se réunir tout seul pour faire l'élection. Ils se réunissent pour élire un patriarche, pour se donner une tête, et une fois que la tête est là, à ce moment là, la hiérarchie est complète. Le travail se fait donc en synode. Il y existe une collégialité où l'autorité est partagée entre le patriarche et les évêques.

(Evêque. GA1a-EC3) explique que le synode c'est l'ensemble des évêques (au Liban et à l'étranger) autour du patriarche. Le synode des évêques maronite est en réunion ordinaire tous les mois, et en session annuelle au mois de Juin de chaque année. Les évêques du synode sont responsables ensemble de la vie de l'Église maronite. Durant le synode tenu chaque année et auquel participent les évêques des diocèses situés hors

[76] Orientalium Ecclesiarum 9.

du territoire patriarcal, les évêques avec le patriarche prennent des décisions importantes concernant la vie de l'Église; ils traitent les problèmes de niveau global, ils élisent de nouveaux évêques, ils décident l'organisation sur le terrain des diocèses en créant un nouveau diocèse ou bien en divisant un diocèse en deux si le besoin se fait sentir. En ce qui concerne la liturgie par exemple, une réforme liturgique ne peut être faite par un seul évêque ou par le patriarche tout seul. Il faut une décision de tout le synode avec le patriarche pour qu'un texte liturgique soit accepté. Il est à noter dans ce contexte que les études dans le domaine de la liturgie ont commencé dans les années soixante. En 1979, le patriarche Antonios Boutros KHREICH a fondé la commission patriarcale pour les affaires liturgiques. Donc les maronites où qu'ils soient de par le monde doivent suivre la même liturgie et utiliser les mêmes livres et s'ils veulent changer quoique ce soit ils ont besoin de l'autorisation du patriarche. Selon (évêque. GA1a-EC3), la liturgie c'est elle finalement qui fait l'unité de l'Église et pour les maronites qui sont dispersés à travers le monde entier, le principal champ sur lequel ils se rencontrent c'est la prière. La liturgie distingue l'Église maronite des autres Églises.

(Evêque. GA1a-EC3) mentionne l'existence d'un synode permanent c'est-à-dire un synode en miniature formé de 4 membres dont 3 sont élus par le synode des évêques et un seul nommé par le patriarche. Ce synode permanent est régi par le patriarche et se réunit à intervalle irrégulier sur demande du patriarche et ce pour prendre des décisions urgentes au lieu d'être obligé de réunir à chaque fois tous les membres du synode. Les décisions qui sont prises par le synode des évêques ou par le synode permanent doivent être obligatoirement appliquées par les évêques dans leurs diocèses.

4.3.2.2. Les ordres religieux et les congrégations religieuses

Il existe au niveau de l'Église maronite des ordres religieux qui relèvent directement dans leur obédience du Saint Siège. Ils sont ainsi de juridiction pontificale et dépendent directement du Saint Siège pour toute leur vie interne et pour toute leur gestion, ils ont aussi une autonomie absolue dans ce qui est relié à leur gestion d'activité pécuniaire. Le patriarche a une juridiction sur les congrégations qui sont fondés localement par un patriarche et qu'on appelle congrégations patriarcales,

l'évêque du diocèse exerce une autorité juridique sur les congrégations fondées par sa personne et qu'on appelle congrégations diocésaines (voir le tableau 4.1).

4.3.2.2.1. Des exemples sur le terrain

Les grands ordres religieux comme l'ordre libanais maronite, l'ordre maronite mariamite et l'ordre antonin maronite sont de juridiction pontificale. Ces ordres ont été fondés au Liban durant la fin du XVIIème siècle et ce dans le but de renouveler le patrimoine monastique au sein de l'Église maronite[77]. A cause d'une évolution déterminée dans l'histoire, ils ont préféré se rattacher directement au Saint Siège. Ce dernier doit être donc informé des activités de ces ordres religieux et il doit par contre donner son aval à toutes nouvelles décisions concernant la vie interne de ces ordres. Il faut même revenir au Saint Siège pour résoudre un conflit quelconque à l'intérieur de ces ordres ou bien entre ces ordres et d'autres organismes.

Il reste que ces ordres ont leur place et leur importance dans l'Église maronite et ils relèvent et dépendent du patriarche et du synode des évêques sur le plan liturgique, spirituel et pastoral.

Sur le plan de la liturgie, les ordres religieux sont soumis aux décisions du synode. Autrement dit chaque ordre religieux n'a pas le droit de faire une messe comme il entend parce qu'il y a la messe maronite qui est dite par tous les maronites où qu'ils soient.

Chaque ordre religieux possède ses biens et ses institutions comme des universités, des écoles, des hôpitaux, des dispensaires, etc. qu'il gère et dont il est responsable.

Sur le plan de la gestion, chaque ordre a sa propre hiérarchie à l'intérieur : un supérieur général et des conseillers avec lui.

[77] L'ordre maronite Libanais et l'ordre maronite mariamite résulte d'une division de l'ordre religieux maronite qui a été fondé en l'an 1695 par un groupe composé des feu évêques Gibrael HAWWA, Abdallah QARAALI, Gibrael FARHAT et le père Youssef EL BITIN et sous le patronage de Sa Béatitude Patriarche Estephan DOUAIHY, (http://www.olm.org.lb/fr/Component/Main/Index.asp) / (http://www.omm.org.lb/arabic/rahbana/history.htm). Accès le [16/2/2012].
L'ordre antonin maronite a été fondé en l'an 1700 par Gabriel De BLAWZA (plus tard Patriarche) Accès le [16/2/2012] (www.antonins.org).

Le conseil de l'ordre décide pour tout ce qui est vie interne, organisation et vie des institutions. Les responsables des institutions rendent compte à leur supérieur général avec son conseil. En effet, ça revient au conseil avec le supérieur général de nommer les différents responsables de leurs institutions et de leurs monastères répartis dans presque tout le Liban et même à l'étranger. Ils possèdent une autonomie totale pour tout ce qui concerne leur vie et leur travail internes que ce soit l'organisation ou leur gestion financière, en effet et comme on l'a déjà mentionné ils dépendent sur ce plan là du Saint Siège. Cependant, quand ce travail touche au domaine pastoral à savoir quand ils ont une activité qui touche la population à ce moment là ils ne peuvent pas appliquer leur propre loi et ils sont ainsi soumis au patriarcat. Prenons un exemple dans ce contexte:

L'Université Saint Esprit de Kaslik (USEK), une institution catholique privée d'enseignement supérieur est fondée par l'ordre libanais maronite. Pour la gestion et l'organisation interne, c'est l'ordre qui le décident ; le conseil de l'ordre nomme le recteur de l'université et les différents doyens, établit les programmes etc., mais en ce qui concerne la faculté de théologie qui est une des facultés de l'université et qui est chargé de former en plus des religieux les prêtres diocésains et de leur enseigner la théologie, bien qu'elle soit autonome dans son organisation interne, il demeure que sur le plan des programmes, des choix des professeurs, de l'orientation à donner, elle dépend du patriarcat, parce que finalement c'est le patriarcat qui est responsable de la formation des prêtres et en confie la tâche et la responsabilité directe à l'exécution à un ordre religieux à travers l'université en restant toujours le responsable principal.

D'autre part, tout ce qui est service pastoral sur le terrain, il dépend de l'évêque, par exemple si une paroisse est desservit par un religieux, le curé qui est moine ne peut pas prendre les décisions qu'il veut dans sa paroisse qui est une portion du diocèse, il doit revenir à l'évêque et pas à son ordre religieux.

Au niveau des écoles, en 1948, sur initiative de Mgr Ignace MAROUN, un prêtre affecté à l'archevêché maronite de Beyrouth, un secrétariat général des écoles catholiques au Liban fut fondé (SGEC-L). Il avait tout d'abord pris le nom de commission épiscopale pour l'école catholique (CEPEC). Les écoles catholiques demeurent ainsi dépendantes de ce secrétariat, néanmoins, le secrétariat général n'intervient pas dans la gestion interne de chaque école. Mais pour ce qui est des

orientations générales, des programmes, des relations avec le gouvernement, etc., c'est le secrétariat qui coordonne tout cela et qui le gère. Le secrétariat général des écoles catholiques dépend à son tour de l'assemblée des patriarches et des évêques catholique au Liban (APECL) et ce à l'instar de plusieurs commissions qu'on appelle commissions épiscopales comme entre autres la famille et la vie, l'apostolat des laïcs, le dialogue islamo-chrétien et les institutions et qui en dépendent comme par exemple entre autres, Caritas du Liban, les Scouts du Liban, l'œuvre pastorale universitaire, la télévision télé lumière, la radio voix de la charité, etc. dont leurs responsables sont élus par l'APECL.

Sur le plan économique, selon GA2 - EL1, plus que 60% de l'activité économique de l'Église maronite au Liban est activée et dynamisée par les ordres libanais et les congrégations libanaises, approximativement 40% dans les diocèses. Cependant les ordres religieux sont autonomes; en effet, dans leur structure de règlement ils ne dépendent pas hiérarchiquement du patriarcat maronite, ils dépendent du Saint Siège, et par suite, ils sont des agents économiques sur le pays gérés dans leur aspect monastique mais reliés dans la gouvernance à l'APECL. Donc c'est une action de gouvernance avec le patriarcat beaucoup plus que c'est une action de gestion directe.

4.3.3. L'Église maronite sur le plan économique et financier.

Les informations sur les ressources financières du patriarcat sont imprécises et difficiles à obtenir. Toute recherche faite a montré qu'il possède des actions dans différentes grandes entreprises ainsi que des loyers mensuels et des terrains en culture.

Les synodes tenus dans l'Église maronite règlent sa gouvernance au niveau économique.

Le patriarcat maronite a un conseil économique dont ses membres sont nommés par le patriarche pour 5 ans. Il existe en fait un règlement financier qui règle et gère le comportement des agents économiques en phase du patriarcat et qui touche seulement les institutions reliés directement à lui.

Les diocèses ont un pouvoir absolu sur leur patrimoine. Un évêque est entouré par un conseil économique qui a toutes les compétences dont un évêque aurait besoin pour

avoir une meilleur gouvernance des activités du diocèse et en même temps une meilleure formulation sur des décisions stratégiques dans son diocèse.

En fait, selon GA2-EL1, en 1995, il y a eu une décision de Rome qui bloque tout ce qui est transaction de bien immobilier. Donc c'était l'unique activité, l'action au niveau de la vente, de toute valeur immobilière qui a besoin d'un accord au niveau du conseil économique de l'Église maronite et après passer pour avoir un aval du Saint Siège.

D'après GA2 - EL1[78], la notion budgétaire concernant le budget prévisionnel et la comparaison des budgets est récente dans l'Église maronite. Depuis l'an 2000, L'Église a fait ainsi une évolution en substituant le caractère comptable simple au caractère financier.

4.3.4. Un renouvellement organisationnel

Durant le dernier trimestre de l'an 2010, Sa Béatitude le Patriarche Cardinal Mar Nasrallah Boutros SFEIR a présenté sa démission au Pape Benoit XVI[79] qui l'a acceptée. En fait, après 26 ans de service dévoué, Sa Béatitude, le Cardinal SFEIR nota avec son âge avancé de 91 ans une carence dans la gestion de l'Église surtout face à toutes les difficultés qui surgissent de toutes parts. Or, son ardent désir à soutenir l'Église l'a poussé à renoncer à sa charge pour préparer la voie à une nouvelle période de laquelle l'Église maronite pourra tirer profit pour répondre aux besoins de son peuple. Le Saint Siège, conscient de toutes les difficultés qui entourent l'Église maronite accueille sa décision : « […] Vous avez choisi de renoncer à la charge de Patriarche d'Antioche des Maronites en cette circonstance très particulière. Maintenant, j'accueille votre décision libre et magnanime qui est l'expression d'une grande humilité et d'un profond détachement. Je suis sûr que vous accompagnerez toujours le chemin de l'Église Maronite par la prière, le sage conseil et les sacrifices […][80]».

[78] Le (GA2) c'est le groupe des laïcs, le (E) c'est l'Église et le (L) désigne les laïcs.
[79] En février 2013, le pape Benoit XVI a présenté sa démission pour devenir pape émérite. En mars 2013, le conclave a élu un nouveau pape, François 1er.
[80] Lettre du pape Benoit XVI à sa béatitude éminentissime le Cardinal Nasrallah Pierre SFEIR, à la fin de son service comme Patriarche d'Antioche des maronites, 26 Février 2011. Disponible sur http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/letters/2011/documents/hf_ben-xvi_let_20110226_antiochia-maroniti_fr.html.

En Mars 2011, le synode des évêques a élu un nouveau patriarche à la tête de l'Église Maronite. Sa Béatitude, le Patriarche Mar Béchara Boutros EL RAÏ a promis dans son homélie à l'issu du rituel de son intronisation, un renouvellement dans l'Église à tous les niveaux afin de pouvoir répondre aux besoins des maronites, prenant comme devise « Communion et Amour ».

D'après (évêque. GA1a – EC3), le nouveau patriarche a tenu à former des structures de coordination englobant toute la vie de l'Église. Cependant, il existe déjà différents organismes dans l'Église maronite qui s'occupe du social comme la caisse pour l'habitat et pour l'assurance médical; de l'aspect juridique avec les tribunaux. Il existe encore le service de l'information, en plus de la fondation maronite dans le monde, le centre maronite de documentation et de recherche, etc. Selon l'évêque (GA1a – EC1), le patriarcat est actuellement en train de créer, de définir et d'organiser de nouveaux services qui couvrent différents domaines au niveau de l'Église, à savoir, les relations avec l'État et les ambassades des pays, le social, la planification et la coordination entre les diocèses, les ordres religieux et les congrégations religieuses, les propriétés culturelles, les prêtres, la famille, la femme, les jeunes, les relations avec les autres religions et les relations œcuméniques.

Le rôle de ces départements est d'une part la coordination et la collaboration entre les différentes institutions qui œuvrent dans ces différents domaines dans l'Église et qui constituent déjà un nombre important, et d'autre part répondre à des besoins au cas où ces institutions n'arrivent pas à le faire. Un secrétariat général est nommé pour gérer ces structures.

Au niveau national, l'évêque (GA1a-EC3) mentionne que le patriarche actuel invite tous les leaders et les députés maronites à des réunions, d'abord pour les rapprocher les uns aux autres pour essayer de diminuer les tensions qui existent entre les différentes partis politiques, mais surtout pour les pousser à travailler et à réfléchir ensemble et trouver ainsi des solutions à des problèmes nationaux importants pour lesquels, ils sont responsables et doivent prendre les décisions. Le patriarche a voulu ainsi qu'il y ait une concertation permanente entre ces différents leaders sur les problèmes nationaux fondamentaux.

D'après l'évêque (GA1a – EC1), les grandes lignes de cette structure ont été déjà établi par le Synode patriarcal maronite. L'organigramme qui est en train d'être établi et qui doit être approuvé par le synode des évêques respecte d'un côté les exigences du droit canonique et de l'autre côté le besoin.

Ce travail organisationnel qui respecte les principes de management se fait avec la collaboration de consultants dans le domaine.

« C'est une structure très complexe » affirme l'évêque (GA1a – EC3), *« parce que c'est toute une histoire »* interpréta l'évêque (GA1a – EC1).

4.3.5. Configuration structurelle de l'Église maronite

La figure (4.1) représente une configuration structurelle de l'Église maronite dans son ensemble[81] dans laquelle nous avons essayé de donner une synthèse claire et simplifiée de la structure complexe de l'Église maronite et ce d'après les recherches et les interviews effectuées sur ce sujet. Cette question serait traitée à fond au chapitre suivant.

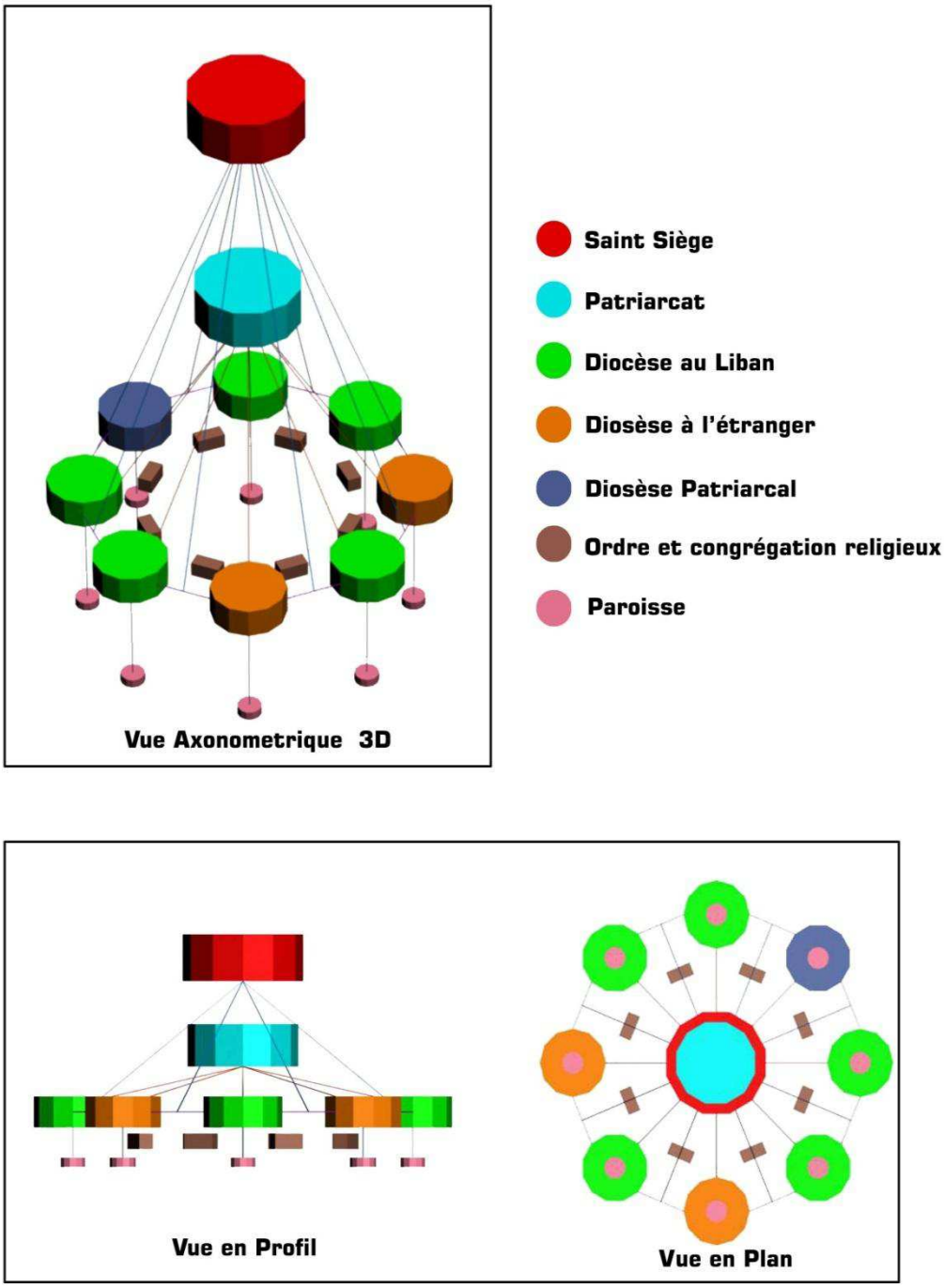
La figure (4.1) a été conçue en trois perspectives différentes mais qui représente une seule structure qui est celle de l'Église maronite:

- La vue axonométrique[82] ou 3D
- La vue en profil
- La vue en plan

[81] La figure (4.1) est la représentation du concept de la structure complexe de l'Église maronite tel que nous l'avons détaillé et expliqué dans cette partie de la thèse, dessinée par M. Fadi SFEIR architecte d'intérieur.

[82] En dessin technique et en architecture la dimension axonométrique est une forme de représentation en dimension trois ou 3D.

Figure 4.1: Configuration structurelle de l'Eglise maronite



Cette vue systémique de la structure organisationnelle de l'Église maronite montre que cette dernière dans son ensemble est en communion avec le Saint Siège *(représenté en couleur rouge).*

Le patriarche *(le patriarcat représenté en couleur bleu)* exerce une autorité morale sur les diocèses *(représentés en couleur verte)* à l'exception du diocèse patriarcal *(représenté en bleu marine)* sur lequel il exerce une autorité juridique. Les diocèses à l'étranger *(représentés en marron)* dépendent du Saint Siège sauf en ce qui concerne la liturgie. Les diocèses à leur tour exercent une autorité juridique sur les paroisses *(représentées en rose)* et leurs curés; la vue en profil illustre ceci. On trouve aussi les ordres religieux et les congrégations religieuses *(représentés en marron foncé)* qui œuvrent au sein de l'Église maronite.

La vue axonométrique de la structure organisationnelle lui donne la forme de lustre.

L'interrelation collégiale entre les évêques ainsi que l'autorité morale qui existe entre les différentes composantes de l'Église maronite peut, selon notre opinion, donner aussi à la structure de cette Église la forme de *rotating wheel* d'où les barrières, créées par l'autorité juridique sont éliminées pour former une communauté de clergé et de laïcs, comme le montre la vue en plan.

À noter que, les diocèses désignent à la fois les évêques et toutes les institutions et les organismes qui en dépendent. Le patriarcat désigne à la fois le patriarche et toutes les institutions et les organismes qui en dépendent. Les paroisses désignent à la fois les curés responsables, les institutions et les organismes qui en dépendent ainsi qu'une aire géographique et un groupe de personnes habitant sur ce territoire et constituant la communauté paroissiale.

4.3.6. Des données statistiques

Le tableau (4.1) présente des statistiques des diocèses, des évêques, des prêtres, des ordres et des congrégations religieux de l'Église maronite fournies par le centre maronite de documentation et de recherche (CMDR) fondé en 2004 et qui dépend du patriarcat maronite. En fait ces statistiques sont élaborées en vue de connaitre la réelle situation actuelle et afin de mettre au point une politique future basée sur des données

quantitatives qui s'enrichissent d'année en année[83]. D'après le secrétariat du centre, les résultats donnés sont reliées aux informations obtenues de la plupart des diocèses, et selon (évêque. GA1a – EC1), pour les nombres des paroisses et des prêtres le chiffre est presque exact puisque l'information fournie n'est pas très précise. Quant au sujet des nombres de paroisses, le bureau de gestion du (CMDR) ne s'est pas permis de donner un nombre fictif des paroisses[84].

Le tableau (4.1) présente aussi le nombre et le pourcentage des maronites au Liban, des statistiques fournies par la fondation maronite dans le monde créée en 2006 et qui dépend aussi du patriarcat maronite et dont la mission principale est de rétablir l'équilibre sectaire en exhortant les maronites et les autres chrétiens du monde entier à conserver leur patrimoine et d'aider les maronites et les autres chrétiens à travers le monde de regagner leur citoyenneté afin de préserver leur patrimoine libanais en récupérant officiellement leur identité libanaise et leur citoyenneté qui les réunifient à leurs racines et leur permettent de bénéficier des droits légaux et des privilèges que la nationalité libanaise leur confère[85] En fait des bureaux sont créés dans différents pays du monde pour réaliser ce but crucial. D'après le bureau de gestion de l'institution, les chiffres donnés pour le nombre des maronites au Liban datent des années 2003-2004. Ces chiffres sont exacts et précis et se basent sur le seul recensement effectué selon (CORM, 2003) par la république en 1932 et qui est ajusté chaque 10 ans par l'Etat (Voir annexe 4.2 p. 480) alors qu'à l'étranger il n'y a que des estimations à cause de l'émigration puisque les communautés libanaises sont intégrées dans les sociétés au point de s'y dissoudre et d'y perdre souvent leur citoyenneté[86].

[83] Disponible sur http://www.mcdrlebanon.org/Introduction-Letter.pdf. Accès le 5/3/2012.
[84] Les statistiques ne sont pas facilement disponibles dans l'Église maronite. D'après le secrétariat du synode patriarcal maronite, le patriarcat maronite commence à effectuer ces études qui ne sont pas déjà accomplies.
[85] Pour plus de détails, veuillez consulter le site: www.maronitefoundation .org
[86] Un rapport a été publié le 14 Janvier 2013 par le *Lebanese Information center* sur la réalité démographique libanaise; nous y avons eu accès grâce à l'évêque (GA1a-EC5). Le rapport est disponible sur http://www.lstatic.org/PDF/demographfrench.pdf

Tableau (4.1): Des statistiques dans l'Église maronite

Nombre des diocèses maronites au Liban (*)	13
Nombre des diocèses hors du Liban (**)	14
Nombre des évêques résidentiels au Liban	13
Nombre des évêques résidentiels hors du Liban	14
Évêques en retraite mais fonctionnels dans des activités déterminées au Liban et à l'étranger	15
Nombre des prêtres au Liban	704
Nombre des prêtres à l'étranger	135
Les ordres et les congrégations religieux maronites au Liban (féminin)	9
Les ordres et les congrégations religieux maronites au Liban (masculin)	4
Nombre des maronites au Liban	879.666 soit 19.24% de la population libanaise qui compte 4.571.092 habitants
Nombre des maronites dans le diaspora	Estimation (entre 4 et 5 millions)

(*) Les diocèses maronites au Liban sont les suivants: Les Vicariats patriarcals de Zghorta, de Joubbeh, de Sarba et de Jounieh puis les diocèses de Tripoli – Batroun – Jbeil – Antélias – Beyrouth – Zahlé – Tyr – Sidon – Baalbeck et Deir El Ahmar.

(**)Les diocèses maronites hors du Liban sont les suivants: Damas, Lattaquié et Alep en Syrie, Haïfa et terre Sainte (un seul Diocèse), Chypre (Nicosie), Egypte (Caire) – Brésil (Sao Paulo)– Argentine (Buenos Aires) – Mexique (Mexico) – Australie (Sydney) – Les États-Unis (Brooklyn et Los Angeles) – Canada (Montréal) + Europe (un nouveau Siège épiscopal à Paris dont l'évêque est nommé en même temps visiteur apostolique de l'Europe de l'ouest et du Nord) . Dans chacun de ces diocèses maronites, ils existent des ordres religieux et des congrégations religieuses libanaises qui exercent une mission. Il y a en outre, des prêtres qui sont envoyés du Liban en mission dans des pays où il existe des communautés maronites mais sans siège épiscopal par exemple au Kuwait (dans la péninsule arabe), en Afrique (Sénégal – Gambie - Côte d'Ivoire – Ghana – Togo – Nigéria – Bénin) et en Afrique du Sud à Johannesburg, en Europe (Rome – Abano - Belgique et en Angleterre)- Dans l'Amérique du Sud: (Uruguay, au Vénézuela: l'évêque du Mexique est un visiteur apostolique) En Amérique centrale (visiteur apostolique, l'évêque du Mexique.

Il existe aussi des communautés maronites dans différents pays, mais sans mission apostolique comme par exemple à l'Arabie Saoudite-Bahrain-Qatar-Abou Dhabi-Dubaï dans la péninsule arabe, en Afrique (Sierra Leone - Liberia, Niger - Cameroun - Burkina Faso), la Nouvelle-Zélande, en Europe (Allemagne-Suisse-les pays

scandinaves, Espagne, Portugal), en Amérique du Sud (Colombie-Paraguay-Perou, La république dominicaine, Chili et autre), dans l'Amérique centrale (Costa Rica-Cuba-Guatemala-Guadeloupe-Salvador-Haïti-Panama-Honduras-Nicaragua).

Conclusion

Au moment où beaucoup de personnes considèrent comme cruciale l'étude du fonctionnement managérial des institutions confessionnelles et que maintes autres se posent la question de l'utilité d'un tel sujet placé en sciences de gestion, Peter Drucker a donné la réponse : le management ne concerne pas uniquement les entreprises commerciales (DRUCKER, 1999). Le management, ou la gestion des organisations, de toutes les organisations, se rapporte également à tout effort humain qui réunit dans une seule organisation des gens de connaissances et de compétences multiples (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008). C'est une activité essentielle de tous les efforts organisés (WREN et BEDEIAN, 2009). Toutes les organisations, qu'elles soient de nature commerciale, politique, sociale, académique, philanthropique, religieuse, militaire, publiques, etc.… qu'elles soient de grande ou de petite taille, quelles que soient la culture et les caractéristiques des pays dans lesquels elles se trouvent, possèdent en commun le management organisationnel dont elles ont besoin. En effet, ce management permet la prise des décisions spécifiques et distinctives à toute organisation (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008). L'Église maronite, au Liban, n'échappe pas à cette nécessité d'un management approprié. En fait, l'objet social et religieux de l'Église ne nie pas son ancrage temporel (Vatican II).

Le 11 octobre 1962, Jean XXIII inaugura à Rome le IIème concile œcuménique du Vatican, couramment appelé Vatican II.

Dans son discours d'ouverture, le Pape affirme que le concile veut transmettre la doctrine de façon pure et intègre, sans atténuation ni déformation, cependant, il estime qu'il est nécessaire que cette doctrine certaine et immuable qui doit être fidèlement respectée soit approfondie et présentée de façon qu'elle corresponde aux exigences de notre temps.

Le programme proposé par le Pape Jean XXIII était extrêmement exigeant, comme l'est précisément la synthèse de fidélité et de dynamisme de ses interprétations. En vue d'exprimer une vérité déterminée d'une façon nouvelle, cet engagement qui a exigé une nouvelle réflexion, a été poursuivi par Paul VI dans les travaux du concile conclu en 1965. Cet événement considérable par le nombre et par l'importance des propositions devait définir de façon nouvelle le rapport entre l'Église et l'époque

moderne. Dans ce sens, la mission de Jean Paul II constitue le meilleur exemple de ce nouveau lien établi.

Quarante ans après la conclusion du Concile Vatican II, Benoît XVI estime que personne ne peut nier que dans de vastes parties de l'Église, la réception du concile s'est déroulée de manière plutôt difficile, et c'est parce que tout dépend de sa juste herméneutique, de la juste clef de lecture et d'application : en effet, le Saint Père a cité deux genres d'interprétation dont l'une s'appelle « l'herméneutique de la discontinuité » et l'autre, « l'herméneutique de la réforme », du renouveau dans la continuité de l'unique sujet-Église, qui grandit dans le temps et qui se développe, restant cependant toujours le même. Les problèmes de la réception sont nés du fait que deux herméneutiques contraires se sont trouvées confrontées et sont entrées en conflit. L'une a causé de la confusion, l'autre, silencieusement mais de manière toujours plus visible, a porté et porte des fruits.

L'herméneutique de la discontinuité risque de finir par une rupture entre Église préconciliaire et Église post-conciliaire. Celle-ci affirme que les textes du concile comme tels ne seraient pas encore la véritable expression de l'esprit du concile. Ils seraient donc le résultat de compromis dans lesquels, pour atteindre l'unanimité, on a dû encore emporter avec soi et reconfirmer beaucoup de vieilles choses désormais inutiles. Ce n'est cependant pas dans ces compromis que se révèlerait le véritable esprit du Concile, mais dans les élans vers la nouveauté qui apparaissent derrière les textes : seuls ceux-ci représenteraient le véritable esprit du Concile, et c'est à partir d'eux et conformément à eux qu'il faudrait aller de l'avant. Précisément parce que les textes ne reflèteraient que de manière imparfaite le véritable esprit du Concile et sa nouveauté, il serait nécessaire d'aller courageusement au-delà des textes, en laissant place à la nouveauté dans laquelle s'exprimerait l'intention la plus profonde, bien qu'encore indistincte, du Concile.

Avec tout le changement de l'environnement culturel, en perpétuelle évolution, Benoit XVI trouve après quatre décennies que cette bonne semence, même si elle se développe lentement, croît au cours des années et nous pouvons ainsi révéler que son aspect positif est plus grand et plus vivant qu'auparavant. Le Saint Père poursuit que si nous le lisons et que nous l'accueillons guidés par une juste herméneutique, il peut

être et devenir toujours une grande force pour le renouveau toujours nécessaire de l'Église[87].

Toujours dans ce dynamisme de la fidélité, dans ce renouveau dans la continuité de l'Église, ainsi que dans l'esprit du Concile Vatican II, on est allé courageusement au-delà des textes pour étudier le leadership dans l'Église maronite et observer les réalités de ce concept vis-à-vis de l'organisation structurelle de l'Église maronite afin de retenir, en conclusion, un choix adapté et cohérent de ce concept opérationnel.

[87] Extrait du discours du pape Benoit XVI à la curie romaine à l'occasion de la présentation des vœux de Noël - 22 Décembre 2005. Disponible sur: www.vatican.va

Chapitre 5

Le processus d'élaboration des connaissances: méthode de recherche et paradigme épistémologique

« Qu'est-ce qui rend la recherche intéressante? Que peuvent faire les chercheurs pour rendre leurs travaux plus intéressants aux yeux d'autres chercheurs et lecteurs potentiels ? Qu'en est-il de certaines études qui attirent l'attention de ceux qui les lisent ou les étudient et les poussent à agir, souvent en effectuant plus de travaux similaires » (BARTUNEK, RYNES et IRELAND, 2006, p.9) ? Ces questions ne sont pas nouvelles dans la recherche en sciences sociales comme le notent ces auteurs, en examinant certains travaux dans ce domaine.

On n'est pas en mesure de répondre à toutes ces questions dans cette étude; néanmoins, les prendre en considération s'avère important pour accomplir une étude rigoureuse et pertinente dans les différents domaines de la science, dans notre cas les sciences de gestion.

5.1. La relation entre théorie et pratique: un enrichissement réciproque

5.1.1. Un débat récurrent

Le compromis apparent entre la rigueur et la pertinence est un problème récurrent pour les chercheurs en sciences de gestion. L'on se plaint fréquemment au cours de la dernière décennie que la recherche dans les écoles de management ait favorisé la rigueur au détriment de la pertinence (MYERS, 2009). Par contre, en raison de la crise économique actuelle, les écoles de management sont attaquées et le débat est actuellement basé sur la façon dont ces écoles devraient réagir[88].

« À la fin des années 1950, c'est le manque de rigueur et de contenu scientifique des *Business Schools* américaines qui est visé par les fondations Ford et Carnegie, qui impulse une profonde restructuration de l'enseignement américain du management et invitent en même temps au déploiement des méthodologies scientifiques importées de disciplines voisines notamment l'économie » (LAMY, 2011, p.491-492).

[88] Harvard Business Review (2009). - The HBR debate: Are business schools to blame?, Vol 87, Iss6, p. 106-108.

Dans les années 1980, différents auteurs craignaient que les évolutions des décennies précédentes au niveau de la rigueur et du contenu scientifique du management ne se fassent au détriment d'une connaissance intime de l'entreprise et de ses logiques ou que la diffusion des approches positivistes inspirées des méthodologies des sciences économiques, étouffe les connaissances empiriques essentielles à la pratique concrète du management[89].

Selon (AVENIER, 2009a, p.188-189), dans les années 1990, les allocutions présidentielles à *l'Academy of Management* dénoncent l'insuffisance de pertinence pratique de la recherche académique en management[90]. Des numéros thématiques de revues internationales comme l'*Academy of Management Journal*, le *British Journal of Management* et l'*Academy of Management Executive* ont été consacrés à discuter ce problème connu en anglais comme le fossé recherche/pratique, théorie/pratique ou encore rigueur/pertinence[91].

Pour certains comme (KIESER et LEINER, 2009), un tel fossé ne peut être comblé. D'autres, comme HODGKINSON et ROUSSEAU (2009), affirment que ce gap est au contraire déjà en voie de résorption, tant les exemples de collaborations réussies entre praticiens et chercheurs sont nombreux. AVENIER (2009a) a mentionné dans ce contexte le développement de diverses démarches de recherche destinées d'après (SCHMITT, 2004 ; SCOUARNEC, 2004) à favoriser l'actionnabilité de savoirs élaborés dans la recherche. AVENIER (2009a et 2010b) cite comme exemple, avec des références bibliographiques, la recherche-action (ARGYRIS, 1995 *entre autres*), la recherche collaborative entre membres et non membres d'une organisation[92] (BARTUNEK et LOUIS, 1996 *entre autres*), la recherche-intervention (DAVID, 2000; HATCHUEL, 2001 *entre autres*), la recherche engagée (VAN de VEN et JOHNSON, 2006), la recherche interactive, on cite en autres, (AVENIER, 2007 ; AVENIER et SCHMITT, 2009), la recherche fondée sur l'intégration relationnelle

[89] D'après (LAMY, 2011), voir (KIESER et LEINER, 2009).
[90] AVENIER (2009a) cite comme référence dans ce contexte (HAMBRICK, 1994) et (CUMMINGS, 2007).
[91] D'après (AVENIER, 2009a, p. 189, footnote, 16) Cette dernière appellation traduite de l'anglais (*rigor/relevance gap*) est particulièrement malencontreuse car elle suggère que des savoirs pertinents pour la pratique ne peuvent pas être élaborés de manière rigoureuse.
[92] D'après (AVENIER, 2009a, p. 189, footnote. 17), cette formulation est la traduction de l'expression employée par (BARTUNEK et LOUIS, 1996) "*joint insider/outsider research*".

entre praticiens et chercheurs (BARTUNEK, 2007) et la méthode de la *Grounded theory* (CHARMAZ 2003;2006).

D'après (RAPPIN, 2011, p.483), Avenier et Schmitt (2007, p. 28) "appellent de leurs vœux" une fertilisation croisée bénéfique pour les deux parties :

« Une recherche effectuée dans une perspective d'actionnabilité s'inscrit donc dans un double objectif : contribuer au développement des savoirs académiques en sciences de gestion qui soient en même temps susceptibles d'être utiles à la réflexion et à l'action de manager ».

« Serions-nous satisfaits si notre travail avait si peu d'impact lorsqu'il s'agit de trouver des solutions aux problèmes du monde » (BARTUNEK et RYNES, 2010, p.114)?

Autrement dit, serions-nous satisfaits si notre travail n'est pas intéressant?

5.1.2. L'Église maronite: le terrain d'étude.

Cette étude traite de l'importance du management, à savoir son rôle, son influence et son intérêt, non seulement pour les entreprises commerciales mais aussi pour toute organisation et institution dans la société moderne, et ce afin d'étudier le thème du leadership en sciences de gestion et son impact sur le fonctionnement des organisations confessionnelles[93], en l'occurrence l'Église maronite, afin qu'Elle puisse améliorer sa performance et apporter une meilleure contribution à la société.

Notre choix est tombé sur une organisation confessionnelle, parce que nous sommes liés à l'Église maronite de par une longue expérience, tout d'abord à travers un engagement pastoral puis professionnel dans deux organismes: un diocèse et une commission patriarcale. Cette expérience complétée par une autre expérience dans deux commissions épiscopales catholiques au niveau de la liturgie et de l'apostolat des laïcs, nous a poussée à nous demander sur l'importance d'aborder l'Église dans le

[93] Le terme "confession" est un terme utilisé en géopolitique pour désigner les différentes communautés des religions existantes. Dans le langage ecclésial et théologie, étant donné que le terme confession est en rapport avec la croyance religieuse, on l'utilise pour désigner une religion plutôt que les différentes communautés existantes dans la religion. C'est dans ce sens que le terme confession est utilisé dans notre étude.

domaine des sciences de gestion à l'instar des autres types d'organisations, plus particulièrement les entreprises commerciales.

Le choix du thème du leadership n'est pas fait au hasard non plus. En effet, l'histoire des religions reflète le rôle du "leadership" dans le processus de leur évolution à travers le temps. Moïse, Jésus-Christ et Mohamed[94](cités selon un ordre chronologique) sont considérés comme des leaders qui ont guidé les gens selon des croyances, des valeurs et une vision du monde, créant ainsi des communautés qui ont été nommées plus tard les Juifs, les Chrétiens et les Musulmans. Ces leaders ont choisi ceux auxquels ils ont confié la responsabilité de leurs missions et ces derniers ont choisi à leur tour des collaborateurs pour continuer leurs tâches et ainsi de suite. Cependant, ils restent à jamais la source ultime et l'unique modèle de leadership pour la vie de leurs diverses communautés et groupes[95] qui ont été institués au fil du temps, et se sont organisés chacun selon sa propre gouvernance et style de management.

Le processus de leadership qui a commencé avec Jésus Christ et qui est poursuivi par ses *followers* est étudié dans le cadre des sciences de gestion. Nous avons étudié le cas de l'Église maronite dont le chapitre 4 a donné une vue d'ensemble de son fonctionnement.

Les défis sont nombreux, les problèmes posés sont à facettes multiples, les enjeux sont complexes; en effet, l'Église maronite poursuit son chemin à travers les temps, toujours influencée par un environnement en perpétuelle évolution.

À travers tous ces défis; la guerre, la crise socio-économique, les inconvénients de la modernité, les sectes, le fondamentalisme, comment l'Église maronite peut-elle continuer à jouer son rôle d'une manière efficace et quel peut être le rôle du leadership dans ce contexte?

[94] On se limite à citer ces trois religions qui sont le Judaïsme, le Christianisme et l'Islam puisqu'elles sont les plus reconnues dans le contexte géographique, culturel et historique de notre étude.
[95] L'univers chrétiens comprend: L'Église catholique, l'Église orthodoxe, l'Église protestante.
L'Église catholique comprend par exemple et entre autres: l'Église grecque catholiques, l'Église maronite, l'Église syriaque catholique, etc. L'Église orthodoxe comprend entre autres, l'Église grecque orthodoxe, l'Église copte orthodoxe, l'Église syriaque orthodoxe, etc. l'Église protestante comprend entre autres les anglicans et les évangéliques.
Dans la religion musulmane, il y a les communautés: Sunnite, Chiite, Druze et Alawite.
Les juifs sont divisés en différents groupes ethniques, on cite par exemple les juifs ashkénazes, les juifs séfarades, les juifs ultra-orthodoxes, il y a même de petites communautés de samaritains en Israël.

Notre expérience personnelle et nos observations de pratiques[96] complétées par la littérature sur le management et le leadership ont joué un rôle important dans la formulation de la problématique. Les membres de l'Église n'ont pas intervenu dans ce travail, néanmoins, nous avons noté que tout le monde espérait un meilleur fonctionnement.

S'arrêter sur les détails de ces difficultés et donner des solutions s'avère impossible. Il est même vain d'essayer de traiter longuement et indépendamment chaque organe de l'Église maronite. D'ailleurs, pour comprendre un système il ne suffit pas selon (HATCH, 2000) d'en analyser les composantes et de les assembler de nouveau : le système doit être considéré dans son ensemble. C'est pourquoi on a choisi d'aborder le cas de l'Église maronite en sciences de gestion, dans une perspective intégrée visant à savoir qu'est ce qui permet à cette Église d'améliorer son fonctionnement. Pour ce faire, on a opté ainsi pour le développement d'une approche intégrée du leadership dans les limites qu'impose le but de notre étude, et des aspects propres au phénomène du leadership qui nous intéresse, toujours dans le contexte du management organisationnel et selon la vue systémique de Peter DRUCKER du management.

5.1.2.1. Une problématique qui relie théorie et pratique

Notre problématique qui a évolué et a mûri au fur et à mesure que la préparation de la recherche a avancé, s'exprime ainsi à travers une question principale:

Pourquoi faut-il qu'il y ait du leadership dans les institutions confessionnelles, en l'occurrence l'Église maronite ?

Cette question principale nous amène à émettre des questions de recherche et des propositions ainsi que des lignes d'analyse qui permettront de replacer le thème de la recherche dans un contexte bien déterminé.

En fait, étudier l'importance du leadership dans l'Église maronite nécessite de déterminer les facteurs favorables à son émergence et leurs effets sur l'amélioration du fonctionnement de l'Église.

[96] "Observation de pratiques", une expression empruntée de (AVENIER et SCHMITT, 2007, p.28).

Pour étudier notre question principale, nous avons formulé les questions de recherche suivantes:

Première question de recherche: quels sont les facteurs favorables à l'émergence du leadership dans le contexte organisationnel de l'Église maronite?

Deuxième question de recherche: Comment ces facteurs s'articulent-ils, quels effets exercent-ils sur le fonctionnement de l'Église maronite?

La problématique élaborée nous conduit aux propositions suivantes qui constituent la base de recherche de notre étude:

Première proposition

Les facteurs favorables qui permettent l'émergence de ce leadership sont:

1. **Une communauté organisationnelle, composée des variables suivantes:**

- Intégrité
- Confiance
- Respect
- Engagement
- Communication
- Innovation
- Image crédible

2. **Un management, composé des variables suivantes:**

- Pratique
- Respectant la science
- Stratégique incluant un processus dynamique
- Performant
- À valeur ajoutée
- Capable de résultats
- Créant une contribution

3. **Des leaders qui :**

- Partagent leur responsabilité
- Favorisent l'initiative et la responsabilisation
- Créent un contexte favorable pour faire émerger de nouveaux leaders
- Créent une culture de leadership
- Initient le changement.

Deuxième proposition: L'Église maronite est une communauté organisationnelle que le management met en forme à travers des leaders qui agissent.

Cette deuxième proposition cherche à montrer que le rôle du leadership dans l'amélioration de la performance de l'organisation et de son fonctionnement et par conséquent dans sa contribution à la société nécessite une cohésion entre les différents facteurs favorables à l'émergence de ce leadership. En effet, se référant à la littérature et notamment aux travaux de DRUCKER et MINTZBERG, on synthétise le suivant:

- Sans le management, il y aurait seulement un groupe de gens plutôt qu'une organisation. Et sans une organisation il n'y aurait pas de management[97].

- Les meilleurs leaders sont d'abord et avant tout des managers efficaces[98].

- Les organisations doivent être reconstruites comme des communautés.

- Le *communityship* nous donne une nouvelle image du leadership qui n'est pas construite sur l'héroïsme et l'égocentrisme[99].

- Le leadership trouve ainsi son identité dans le contexte organisationnel se développent dans une communauté organisationnelle et se complète avec le management.

5.1.2.2. Le canevas de la recherche à grands traits.

La figure (5.1) résume le canevas de notre recherche[100]. Il est conçu et construit en se basant sur deux éléments essentiels, à savoir les conclusions théoriques

[97] (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).
[98] *Ibid*, p.xi.
[99] (MINTZBERG, 2009).

auxquelles on a abouti en se référant à l'ensemble de la littérature concernant notre sujet d'étude; et l'expérience personnelle[101]qui a joué un rôle considéré à notre avis comme indispensable pour enrichir et approfondir la réflexion sur ce sujet et cheminer vers un but bien précis dans ce projet de recherche; en effet comme STRAUSS (1987, p.11) le déclare: « *Mine your experience, there is potential gold there* ».

La théorie complétée par l'expérience professionnelle a servi comme phare pour élaborer la problématique et toutes les questions de recherche ainsi que les propositions qui en dérivent. Pour traiter notre question principale on a procédé à une étude du cas de l'Église maronite pour les raisons expliquées ci-dessus et ce, dans un contexte bien déterminé pour construire "un point de vue fondé" défini comme une représentation richement informée relativement au leadership dans le contexte organisationnel de l'Église. Dans le but de comprendre l'importance du cas de l'Église maronite en sciences de gestion et mettre en relief les facteurs les plus efficaces pour son management et qui constitue la nature du leadership, ainsi que le rapport que ce leadership peut avoir avec l'objectif fondamental de l'Église maronite, on a établi une comparaison - toujours dans le même contexte - avec les perceptions des cadres des entreprises commerciales du leadership afin de conclure, après interprétation et discussion le rôle que le leadership peut jouer dans l'amélioration du fonctionnement de cette Église.

Néanmoins d'après (ALBERT et AVENIER, 2011, p.33 et AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008), le canevas de la recherche a un préalable majeur: la spécification du cadre épistémologique à l'intérieur duquel la recherche sera conduite.

---

[100] D'après (AVENIER, 2009c, p. 62), L'expression « canevas de la recherche » est reprise de (HLADY RISPAL, 2002) pour traduire l'expression *research design* introduite par (MILES et HUBERMAN, 1994). D'après (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p. 29), les constructivistes utilisent en général l'expression "canevas de la recherche" alors que les positivistes et les post-positivistes adoptent le terme "plan".

[101] L'incorporation explicite de l'identité de l'humain et de son expérience dans la recherche, en d'autres terme la subjectivité qui a été largement critiquée traditionnellement comme étant un préjugé et dont l'influence doit être éliminée de la recherche, a gagné plus tard un large soutien théorique et philosophique (MAXWELL, 2005).

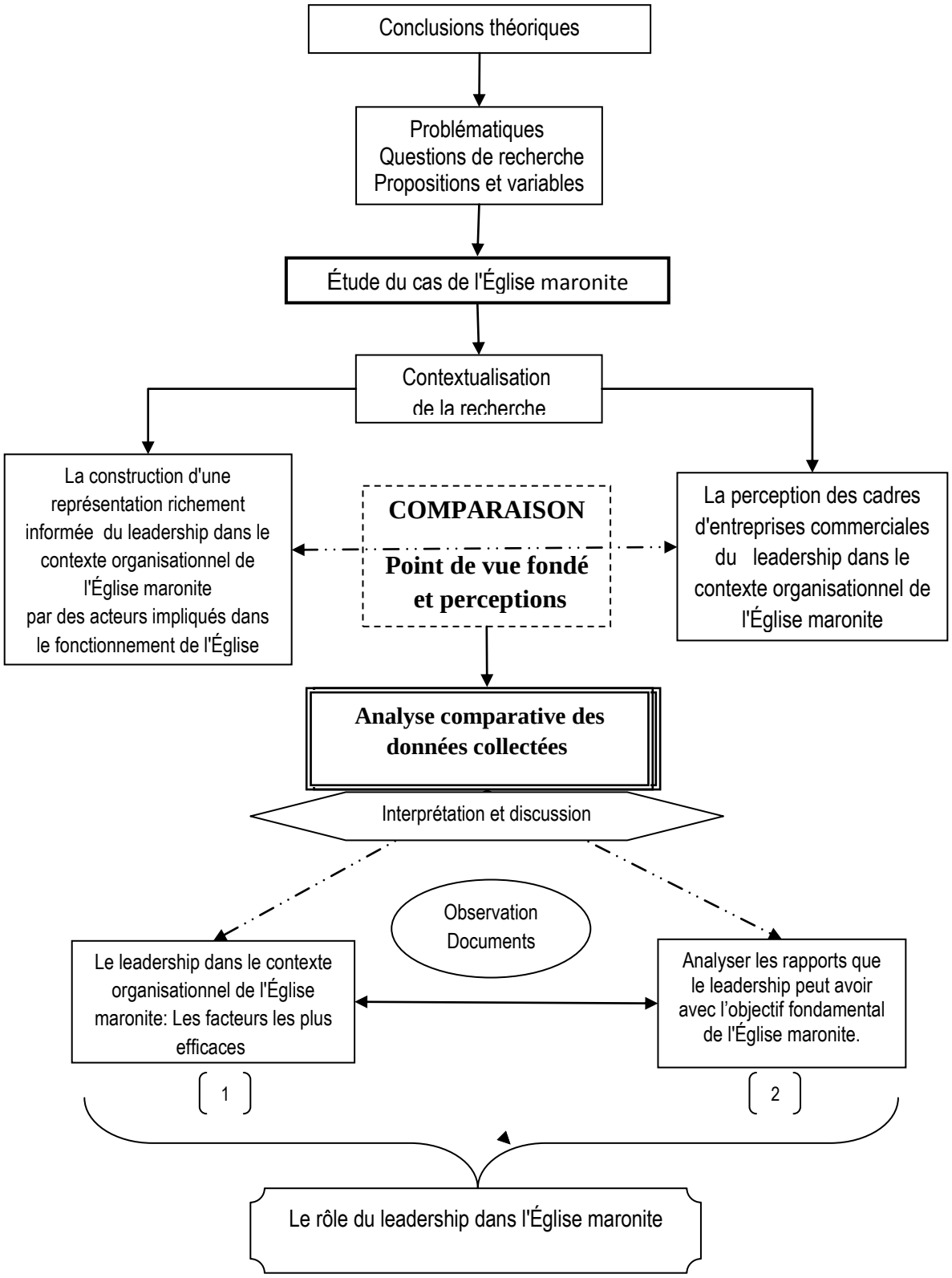


Figure 5.1: Canevas de la recherche

5.2. Une recherche qualitative inscrite dans une épistémologie constructiviste

La complexité des sujets étudiés en management des organisations exige aux chercheurs des études systématiques qui comptent sur des méthodes de collecte de données et des techniques d'analyse, quantitative ou qualitative (EDMONDSON et McMANUS, 2007; BLUHM, WENDY, LEE T.R. et al. 2011); un processus défini par (EDMONDSON et McMANUS, 2007, p.1155) comme la recherche sur le terrain en management ou *field research in management*.

La décision d'adopter une recherche qualitative ou quantitative en sciences de gestion, ne dépend pas de la question posée, c'est à dire si l'une de ces approches est plus rigoureuse que l'autre (MYERS, 2009). En effet, choisir, le quantitatif ou le qualitatif ou bien mixer les deux dépend d'après (EDMONDSON et McMANUS, 2007; MYERS, 2009) de plusieurs éléments: le sujet d'étude qui suscite notre intérêt; le canevas de la recherche qui comprend la question de recherche, les principaux référents théoriques et empiriques susceptibles d'être mobilisés pour la traiter, le choix du terrain d'étude, le type des données à collecter, les techniques et le type d'analyse; les contributions que nous souhaitons apporter à la théorie et à la pratique.

Dans notre cas, on a opté pour la recherche qualitative afin d'étudier le thème du leadership pour des raisons que nous allons expliquer par la suite.

5.2.1. Un survol de l'évolution de la recherche qualitative

Dans un numéro spécial de *l'Administrative Science Quarterly*, VAN MAANEN (1979) a perçu l'émergence d'un intérêt accru et d'un besoin ressenti pour la recherche qualitative en sciences sociales, alors que les méthodes quantitatives prédominaient depuis des décennies. Il encouragea ainsi cette tendance en invitant les chercheurs en management à développer et utiliser des méthodes et des outils analytiques pour augmenter les sources de connaissances et de découvertes dans des phénomènes organisationnels. Son appel influent a trouvé son écho dans les années suivantes (KLENKE, 2008; BLUHM D.J., WENDY H., LEE T.R. et al. 2011). Les transformations qui ont eu lieu au début des années 1990 dans le domaine de la

recherche qualitative continuent à atteindre la vitesse de croisière au cours des années (DENZIN et LINCOLN, 2005).

La recherche qualitative est essentielle pour découvrir plus profondément des processus chez les individus, les groupes et dans les organisations et de comprendre comment ces processus se développent au fil du temps. En outre, la recherche qualitative est essentielle pour acquérir une compréhension à la fois de ce que les individus expérimentent et comment ils interprètent leurs expériences (BLUHM D.J., WENDY H., LEE T.R. et al. 2011).

5.2.2. Quali-Quanti: une différence philosophique

De nombreuses personnes supposent automatiquement que le qualitatif est tout simplement défini comme une recherche qui n'utilise pas des nombres ou des procédures statistiques. Pour eux, la recherche qualitative compte sur les méthodes de collecte de données et d'analyses non quantitatives ou non statistiques. En fait, une telle définition est d'après (KLENKE, 2008) trop naïve et simpliste puisque la recherche qualitative est beaucoup plus complexe et controversée que l'on peut imaginer.

Le débat sur la définition de la recherche qualitative et sur la façon de l'évaluer est toujours en cours (CRESCENTINI et MAINARDI, 2009). D'après (SANDELOWSKI et BAROSSO, 2009), ce débat n'a pas atteint une conclusion définitive à cause des différents paradigmes qui guident le travail des chercheurs. En effet, se référant aux travaux de ROLFE (2006), PORTER (2007)[102] soutient qu'il existe deux moyens essentiels pour définir la recherche qualitative: la première se réfère à la méthode, à savoir le type d'information recueillies et analysées et la seconde se réfère aux hypothèses épistémologiques et ontologiques; KLENKE (2008) considère ainsi que la recherche qualitative peut se référer méthodologiquement à un ensemble de techniques, et philosophiquement à un paradigme.

Malgré les nombreuses différences proposées entre le qualitatif et le quantitatif, le débat quali-quanti est en fin de compte philosophique et non pas méthodologique et

[102] (ROLFE, 2006 ; PORTER, 2007; SANDELOWSKI et BAROSSO, 2009) ont été cités chez (CRESCENTINI et MAINARDI, 2009).

c'est parce qu'un paradigme est une conception du monde comprenant l'ontologie, l'épistémologie et la méthodologie. La qualité de la recherche scientifique est légitimé dans le paradigme dans lequel elle est inscrite (LINCOLN et GUBA, 1985; KLENKE, 2008).

5.2.3. L'importance de la recherche qualitative dans les études sur le leadership

Selon (CONGER, 1998), la recherche qualitative doit jouer un rôle important quel que soit le stade d'investigation du leadership et ce pour une raison principale qui réside dans l'extrême complexité durable du phénomène de leadership.

Cette complexité dérive comme on l'a déjà examiné dans le chapitre 3 de plusieurs dimensions importantes du leadership, à savoir ses multiples niveaux qui comprennent différents phénomènes: intrapsychique, comportemental, interpersonnel, organisationnel et environnemental; son caractère dynamique et ses éléments symboliques et subjectifs. Les méthodes quantitatives sont en fait insuffisantes pour examiner des phénomènes avec de telles caractéristiques.

D'après (KLENKE, 2008), de nombreux auteurs comme (BRYMAN, STEPHENS et CAMPO, 1996; CONGER, 1998) soutiennent que les études qualitative doivent jouer un rôle plus crucial dans les recherches en management et en leadership.

En effet, se basant sur (CONGER, 1998), la recherche quantitative se trouve incapable d'établir des liens entre les différents niveaux de phénomènes qui caractérisent le leadership. Les approches quantitatives portent sur un seul niveau d'analyse qui est celui des dimensions du comportement tout en ignorant le rôle influent des autres facteurs. L'analyse quantitative est en fait peu efficace pour mesurer l'interaction qui est un élément critique du leadership et tend à être unidirectionnelle comme par exemple les perceptions des *followers* du comportement du leader. Cette restriction dans le cadre de l'investigation constitue l'un des défauts les plus graves d'une approche purement quantitative, puisqu'elle renforce la notion qui considère le leadership comme étant principalement le produit d'un seul individu ou bien une relation avec les *followers*.

Un autre problème vient aussi se poser: celui de la nature des descripteurs utilisés dans des enquêtes basée sur la recherche quantitative.

La nature dynamique du processus de leadership pose aussi des défis pour les méthodes quantitatives. Il existe en effet l'évolution des relations entre le leader et les *followers* d'une part, ainsi qu'avec l'environnement d'autre part.

Etant donné que le changement organisationnel constitue une partie intégrante du processus de leadership[103], des événements tel que, des accomplissements, des échecs, des opportunités et des crises influencent les expériences de leadership à la fois pour le leader et pour les personnes guidées.

D'autre part, les recherches ont montré par exemple que le même individu peut être perçu comme un leader charismatique dans un certain contexte, mais peut ne pas l'être dans un autre; une enquête peut décrire et attester ce changement, mais en tant que méthodologie, ceci est beaucoup moins efficace dans l'identification des éléments contextuels qui ont provoqué ce changement fondamental dans les perceptions. En outre, CONGER note que les méthodes quantitatives mesurent uniquement des moments stables dans le temps. Elles ne sont pas facilement en mesure de suivre dans la richesse des détails la manière dont les événements se déroulent ou bien comment ils peuvent influencer les interprétations des événements.

Par opposition aux méthodes quantitatives, les méthodes qualitatives demandent une plus grande intégration totale dans le site de recherche et se permettent un degré élevé de flexibilité pour discerner et explorer l'influence de nouveaux facteurs émergents à cause du changement d'individus et d'environnement. Le chercheur ne pourra pas rester un observateur externe qui mesure ce qu'il voit.

Les méthodes quantitatives sont conçues pour capturer une réalité composée de structures concrètes et objectives. Elles sont donc beaucoup moins efficaces pour une réalité subjective toujours changeante où les humains influencent sa création. La dimension interprétative joue un rôle considérable dans la manière dont le leadership est défini et expérimenté et par conséquent les méthodes qualitatives sont parfaitement approprié à un tel contexte.

[103] On cite comme références bibliographiques sur ce sujet (KOTTER, 2001; BENNIS et NANUS, 2007)

Pour notre part, nous avons profité des avantages de la recherche qualitative que beaucoup d'auteurs ont retenu dans le domaine du management en se référant plus particulièrement à l'étude de (CONGER, 1998) qui a explicité le rôle crucial que la recherche qualitative joue dans les études sur le leadership.

Bien que nous ayons développé une approche intégrée de ce phénomène dans les limites qu'impose le but de notre étude et en nous basant sur l'ensemble de la littérature et de notre expérience dans ce domaine, l'application sur le terrain était une étape complexe qui demandait une étude approfondie, accompagnée de stades exploratoires.

Dans notre cas, le leadership est étudié dans un processus organisationnel. Les méthodes de recherche quantitative ne permettent pas d'étudier ce thème qui doit être interprété et non pas mesuré. Sur ce, nous avons procédé à une construction de différentes représentations forgées par des humains sur le thème de leadership dans l'Église maronite. En effet, le leadership étudié en sciences de gestion reste un processus complexe qu'on ne peut pas limiter par des descripteurs mais qu'on doit explorer et étudier en profondeur à travers une intégration totale dans le terrain d'étude.

Néanmoins, quelle que soit la méthode de recherche adoptée, qualitative ou quantitative, les hypothèses philosophiques du chercheur sur la trilogie: ontologie, épistémologie et méthodologie, sont considérées fondamentales dans l'élaboration du processus de recherche (KLENKE, 2008).

5.3. La quête "d'un point de vue fondé" sur le paradigme épistémologique constructiviste radical

« La quête d'un "point de vue fondé[104]" relativement à un phénomène organisationnel, en étant attentif à limiter l'arbitraire et éviter les jugements d'autorité, peut être considérée comme un objectif majeur des recherches qualifiées de scientifiques, quel que soit l'archétype de science dans lequel elles s'inscrivent – sciences de la nature classiques ou sciences de l'artificiel » (AVENIER, 2009b, p.49)

[104] A l'instar d'AVENIER, on garde les guillemets et le caractère italique pour certaines expressions puisqu'ils le sont dans le texte original.

qui constituent les deux paradigmes[105] scientifiques contemporains. Selon (AVENIER et GAVART-PERRET, 2008, p.13): « un paradigme scientifique est un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie ».

On ne s'intéresse pas dans cette étude à présenter les liens complexes entre les sciences de l'artificiel et les sciences naturelles, on se limite à l'archétype des sciences de l'artificiel qui est approprié à notre recherche.

Notre étude s'inscrit donc dans le paradigme des sciences de l'artificiel tel que conceptualisé par (SIMON, 1969, 1981, 1996) et qui est fondé sur le paradigme épistémologique radical/téléologique/pragmatique[106] (AVENIER, 2009b; 2010b et 2011a) même si SIMON ne l'a jamais exprimé explicitement. En effet, d'après (AVENIER et SCHMITT, 2008, p.10), « SIMON a plutôt utilisé l'expression "épistémologie empirique" probablement en référence à l'empirisme radical de JAMES (1912) ,1976), pour décrire son positionnement épistémologique qui fait jouer un rôle central à l'investigation empirique ».

5.3.1. Les sciences de l'artificiel en bref

« L'expression sciences de l'artificiel est générique pour désigner un paradigme scientifique différent de celui des sciences naturelles classiques, sans préjuger du domaine particulier (tel que le management, le marketing, l'économie, l'éducation, l'informatique, le langage, etc.) dans lequel ce paradigme peut être mobilisé » (AVENIER, 2009c, p.56).

[105] Selon (AVENIER, 2010b, p.5 et 2011b, p.5), le terme paradigme est pris au sens de la définition de (KUHN, 1970, p. 175) qui le considère comme «une constellation de croyances, valeurs, techniques etc. partagées par une communauté donnée ». Dans cette définition, les « croyances, techniques, etc. » peuvent être relatives à n'importe quel sujet tel que, par exemple, l'épistémologie ou la méthodologie de recherche.
GUBA et LINCOLN (1994) définissent le paradigme comme étant un « système élémentaire de croyances ou une vision personnelle du monde guidant l'action du chercheur, non seulement en termes de méthode, mais aussi des points de vue ontologique et épistémologique fondamentaux » (p. 105).
En effet, d'après (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p.57), « l'intérêt du paradigme est de guider le chercheur dans ce qu'il doit regarder pour obtenir des réponses aux questions qu'il se pose ».
[106] La raison d'associer ces trois termes sera clarifiée par la suite.

« La conceptualisation des sciences de l'artificiel part de l'argument selon lequel pratiquement tous les éléments de notre environnement donnent des témoignages de l'artifice humain » (AVENIER, 2009c, p.55).

Ce paradigme scientifique, - « associé au référentiel des épistémologies constructivistes » d'après (AVENIER, 2005, p.3) - « fournit aux sciences de gestion un cadre adapté à leur conceptualisation en tant que science » (AVENIER, 2009c, p.52).

Après avoir défini le paradigme scientifique de notre recherche, révélons en bref l'importance d'expliciter le paradigme épistémologique pour une étude, afin d'aborder par la suite la question de la quête d'un "point de vue fondé" dans le paradigme épistémologique constructiviste radical sur lequel est fondé l'archétype des sciences de l'artificiel.

5.3.2. Le questionnement épistémologique: le socle pour l'élaboration des connaissances valables

KLENKE (2008) considère comme beaucoup d'autres qu'il n'est pas possible de mener une recherche rigoureuse sans comprendre ses fondements philosophiques.

Piaget (1967) a mis en relief un phénomène nouveau qui lui apparait comme un moteur du progrès de la connaissance scientifique: le développement de la réflexion épistémologique au sein-même du travail scientifique (Avenier, 2011a, p.375).

L'épistémologie est un phénomène complexe. Pour sa part, Martinet (1990, p. 8) affirme que « la réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère ». En effet, depuis la fin du XXème siècle, il apparait indispensable d'expliciter le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit la recherche scientifique effectuée dans la plupart des disciplines en sciences de gestion (AVENIER, 2009c et 2010a).

5.3.2.1 Épistémologie: origine et évolution

« Le terme épistémologie est apparu au début du XXème siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Il

est peu à peu devenu synonyme de philosophie des sciences » (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p. 7).

PIAGET (1967)[107] définit l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables et la méthodologie comme l'étude de la constitution des connaissances.

On souligne, en référence aux travaux de Piaget et même à ceux de (GUBA et LINCOLN, 1989 et 1998), que le questionnement épistémologique inclut, mais ne se réduit pas à un questionnement méthodologique: des aspects additionnels sont questionnés. La méthodologie n'en constitue qu'un aspect particulier (AVENIER, 2010a, 2011a).

Le questionnement épistémologique ne se limite pas à se questionner sur ce que l'on fait dans une recherche; ceci relève de la méthodologie. Il consiste plutôt à s'interroger sur ce que l'on fait à l'aune des hypothèses gnoséologiques[108] postulées.

Pour un chercheur, expliciter sa posture épistémologique à laquelle il doit se référer dans son projet d'étude, dans notre cas en sciences de gestion, c'est alors préciser les hypothèses fondamentales sur lesquelles se fonde le processus d'élaboration et de justification des connaissances dans le projet considéré (AVENIER, 2011b, p.4). La spécification du référentiel épistémologique qui est un acte fondateur dans un projet de recherche a des effets considérables sur l'ensemble de la recherche, tout particulièrement sur le processus d'élaboration des connaissances, sur la nature et sur le statut des connaissances élaborées (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008).

5.3.2.2. La trilogie du paradigme épistémologique

Selon (GUBA et LINCOLN, 1994, 1998), le paradigme épistémologique doit répondre à trois questions majeurs de la trilogie: ontologie, épistémologie et méthodologie.

[107] (PIAGET, 1967) cité chez (AVENIER, 2010, p.6-7).
[108] D'après (AVENIER, 2011a, p. 376), GUBA et LINCOLN utilisent le terme "épistémologique" plutôt que "gnoséologique". Dans cette étude, nous adoptons la trilogie (ontologie, épistémologie, méthodologie) pour expliciter les différents paradigmes.

1. La question ontologique porte sur la nature de la réalité sociale, elle s'articule autour des interrogations suivantes: Quelle est la forme et la nature du réel et par conséquent, qu'y a-t-il qui puisse être connu ?
   Seuls les questions relatives au sujet de l'existence du réel et à l'action du réel sont valables.

2. La question épistémologique porte sur le rapport entre le sujet et l'objet, elle s'articule autour des interrogations suivantes: Quelle est la relation entre le sujet connaissant et ce qui est à connaître? Comment peut-on être sûr que nous savons ce que nous savons?
   La réponse à ces questions est limitée par la réponse déjà donnée à la question ontologique. Cette question sera mieux explicitée en abordant plus tard les différents paradigmes épistémologiques.

3. Pour la question méthodologique qui est d'après (LINCOLN et GUBA, 1985) au niveau des règles du jeu, il s'agit de s'interroger sur la manière dont les connaissances sont élaborées. La réponse à cette question est également limitée par la réponse aux deux questions précédentes. GUBA et LINCOLN (1994, p.108) soulignent que la question méthodologique n'est pas réductible à une question de méthodes; Les méthodes doivent être appropriées pour le cadre méthodologique établi afin de répondre au but de la recherche et ce en cohérence avec les questions ontologiques et épistémologiques.

5.3.2.3. Deux familles de paradigme épistémologique argumentées et reconnues

AVENIER et GAVARD-PERRET (2008, p.20-21) soulignent une grande confusion dans la classification des paradigmes épistémologiques et leur définition, cependant, elles distinguent en sciences de gestion deux familles de paradigmes épistémologiques: la famille des paradigmes épistémologiques positivistes et la famille des paradigmes épistémologiques constructivistes dans laquelle notre étude s'inscrit. Ces deux familles de paradigme ont leurs hypothèses fondatrices clairement explicitées et reconnues, et reçoivent un certain assentiment et une reconnaissance par les chercheurs en sciences de gestion.

Notre intérêt est porté sur la famille des paradigmes épistémologiques constructivistes, en particulier le paradigme épistémologique constructiviste radical dans lequel s'inscrit notre recherche.

Pour mettre en relief l'importance de notre choix pour notre étude et non pas l'importance de ce paradigme aux dépens du paradigme positiviste et post-positiviste, et du paradigme épistémologique constructiviste selon GUBA et LINCOLN qui possèdent avec notre paradigme d'étude des hypothèses fondatrices explicitées et argumentées, et qui sont avantageuses pour un projet de recherche selon l'objet et le but de l'étude; on va procéder en un premier temps et en se basant d'après (GUBA et LINCOLN, 1994 et 2005) sur les trois questions fondamentales qui constituent les hypothèses fondatrices des paradigmes épistémologiques, à présenter une vue d'ensemble du paradigme positiviste et post-positiviste (voir tableau 5.1) ainsi que du paradigme épistémologique constructiviste selon GUBA et LINCOLN et le paradigme épistémologique radical/téléologique/pragmatique.

	Paradigme épistémologique Positiviste	**Paradigme épistémologique post-positiviste**
Hypothèses d'ordre ontologique	Postule une ontologie réaliste (AVENIER et GAVARD PERRET, 2008)	Postule une ontologie réaliste critique (GUBA et LINCOLN, 1994)
	Le réel est indépendant de l'observateur qui le décrit (AVENIER et GAVARD PERRET, 2008; AVENIER et THOMAS, 2011).	L'évolution du positivisme s'est faite pour tenir compte des critiques évoquées par de nombreux chercheurs, en particulier dans le domaine des sciences humaines et sociales (AVENIER et GAVARD PERRET, 2008).
	Le réel est objectif, unique, connaissable, l'observateur peut le comprendre en toute neutralité, puisqu'il est indépendant de lui (AVENIER et GAVARD PERRET, 2008).	Le réel existe mais ne peut être appréhendé que d'une manière imparfaite et ce, à cause de la nature complexe du phénomène étudié (GUBA et LINCOLN, 1994).
	Le réel est régi par des lois naturelles universelles, immuables (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008 ; AVENIER et THOMAS, 2011) dont beaucoup prennent la forme de relations de cause à effet, observables et mesurables scientifiquement, une hypothèse dite détermination naturelle (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p.22).	Les tenants de ce paradigme tendent vers une objectivité maximale en effectuant un examen critique afin de faciliter la compréhension de la réalité aussi fidèlement que possible (GUBA et LINCOLN, 1994) et ce, d'après (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p.23) en contrôlant le plus précisément possible les conditions dans lesquelles la recherche est réalisée, et spécialement la collecte de données.
Hypothèses d'ordre épistémologique	Dualiste et objectiviste (GUBA et LINCOLN, 1994).	Dualiste modifiée / Objectiviste (GUBA et LINCOLN, 1994).
	postule que le chercheur doit et peut se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié: Le sujet connaissant et le phénomène étudié sont deux entités séparées; il existe un état de dualisme objet-sujet. (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p.22).	L'objectivité reste un cadre règlementaire idéale. Le dualisme est abandonné puisqu'il n'est pas soutenable dans tous les contextes de la recherche, notamment lorsque la relation entre le chercheur et l'objet de la recherche est indispensable et bénéfique au développement du projet de recherche (GUBA et LINCOLN, 1994; AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008).
	La connaissance du réel exige du sujet connaissant une posture d'objectivité et de neutralité par rapport au phénomène étudié. En cas d'influence de la part d'une de ces entités, des stratégies sont élaborés pour la réduire ou l'éliminer (GUBA et Lincoln, 1994; AVENIER et THOMAS, 2011). L'enquête a lieu à travers *one-way-mirro*r (GUBA et LINCOLN, 1994, p.110).	Les résultats réplicables sont probablement vrai mais toujours soumis à des réfutations[109] (GUBA et LINCOLN, 1994, p.110).
	Les résultats réplicables[110] sont considérés comme vrais (GUBA et LINCOLN, 1994, p.110).	
Hypothèses d'ordre méthodologique	D'après (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p.22), il existe deux paradigmes méthodologiques: le principe cartésien de décomposition analytique: la mise en œuvre de ce principe suppose que le réel connaissable soit décomposable en parties, et que ces parties soient également connaissables. Le principe de raison suffisante (Leibniz 1710[111]) selon lequel « rien n'arrive jamais sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante » AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p.22).	Ce paradigme tente ainsi d' « adoucir les règles positivistes afin d'être mieux à même de saisir des phénomènes sociaux complexes ». AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p.23) Les post-positivistes acceptent et cherchent à construire d'autres méthodes de collecte des données. Ils visent plutôt à réfuter les hypothèses qu'à les vérifier (GUBA et LINCOLN, 1994; AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008). Mettre l'accent sur un *critical Multiplism* une version remaniée de la triangulation comme un moyen de falsifier les hypothèses.
	Les méthodes quantitatives sont surtout utilisées. L'expérimentation et la vérification des hypothèses sont effectuées par des tests statistiques (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008),	Peut inclure des méthodes qualitatives (GUBA et LINCOLN, 1994).

[109] On note dans ce contexte que les termes réfutation et réfutabilité sont nettement préférables aux anglicismes alors que les termes "falsification" et "falsifiabilité" sont parfois employés. (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p. 11).

[110] La réplication c'est le test quantitatif des hypothèses, mais elle pourra prendre d'autres formes comme la reproduction de la même étude par les mêmes méthodes en choisissant le même ou un autre échantillon de la même population voire des populations différentes, mais comparables (AVENIER et THOMAS, 2011).

[111] Essais de Théodicée (1710).

	Paradigme épistémologique Positiviste	Paradigme épistémologique post-positiviste
Critères d'évaluation de la connaissance	Les repères traditionnels de la rigueur: la validité interne et externe - la fiabilité *(reliability)* (GUBA et LINCOLN, 1994 et 2005; AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008).	
	Validité interne: C'est l'isomorphisme des résultats avec la réalité étudiée (GUBA et LINCOLN, 1994 et 2005); s'assurer qu'on a correctement procédé aux mesures, sans introduire de biais, et que le phénomène étudié est bien saisi dans sa totalité (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p. 27). D'après (AVENIER et THOMAS, 2011), c'est l'explicitation du processus de recherche destiné d'après POPPER[112] à construire l'objectivité scientifique dans ce paradigme.	
	Validité externe: c'est la généralisation des résultats le plus largement possible via des réplications. (AVNIER et GAVARD-PERRET, 2008 ; AVENIER et THOMAS, 2011).	
	Fiabilité du processus de recherche: renvoie à la question de la stabilité des résultats; celle-ci suppose que la technique ou les instruments de mesure employés soient capable de recueillir les même données d'une fois sur l'autre (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p.27), DRUCKER-GODARD et al. (1999), le considèrent comme un critère majeur d'évaluation des connaissances.	
But de la connaissance	La prévision et le contrôle du phénomène étudié (GUBA et LINCOLN, 1994 et 2005).	
Statut de la connaissance	les hypothèses vérifiées sont établies comme des faits ou des lois (GUBA et LINCOLN, 1994 et 2005).	Les hypothèses non falsifiées sont des faits ou des lois probables. Elles sont toujours soumises à des réfutations[113] (GUBA et LINCOLN, 1994 et 2005).
	La connaissance s'exprime sous forme d'hypothèses prédictives et de règles normatives à suivre impérativement (AVENIER, 2011b).	
	Des généralisations peuvent être faites avec une confiance prédictive sur des paramètres de population (GUBA et LINCOLN, 1994).	

Tableau 5.1: Une vue d'ensemble du paradigme épistémologique positiviste et post-positiviste

Néanmoins, d'après AVENIER (2005, p.3), « les phénomènes organisationnels sont en effet façonnés par les interventions finalisées d'acteurs dotés d'imagination et qui, pour atteindre leurs fins, sont susceptibles d'inventer des comportements qui n'auront peut-être pas été prévus dans la conception des tests de la théorie qui visent à la mettre à l'épreuve ».

Bien que le paradigme positiviste ait dominé pendant longtemps dans la recherche scientifique, plusieurs limites qui se résument dans leur ensemble par le caractère artificiel des organisations sociales abordé auparavant apparaissent expliquant le développement d'autres paradigmes, on cite entre autres le constructivisme.

[112] D'après (AVENIER et THOMAS, 2011), voir (POPPER, 1959). Ce livre a initialement été publié en allemand en 1934, puis traduit en anglais en 1959 et en français en 1970 (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p. 42).

[113] Les connaissances élaborées qui ont résisté à tous les tests d'hypothèses menés pour tenter de les réfuter sont dites corroborées.

5.3.3. Le PECR, notre paradigme d'étude.

Se référant à (AVENIER, 2010a), l'expression "épistémologie constructiviste" est apparue pour la première fois chez (Piaget, 1967). Avec le développement de la réflexion épistémologique dans la recherche en management, les références au constructivisme ont crû de façon importante et les études dans ce domaine se sont multipliées[114](AVENIER, 2010a).

MIR et WATSON (2000) trouvent que les chercheurs constructivistes partagent un nombre de croyances.

D'après (AVENIER, 2010a, p.7), parmi les nombreuses perspectives constructivistes qui se sont développées durant les quinze dernières années, deux théories constructivistes de la connaissance ont précisément explicité et argumenté leurs hypothèses fondatrices : le paradigme épistémologique constructiviste selon GUBA et LINCOLN (PECGL)[115] et le paradigme épistémologique constructiviste radical/téléologique/pragmatique (PECR/T/P).

« Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience[116]» VON GLASERSFELD E. (1988, p. 27).

En 2001, Le MOIGNE qui a poursuivi la théorisation de ce concept a préféré remplacer le qualificatif radical par téléologique (Avenier 2010a. p.12; 2010b; 2011a) qui d'après (AVENIER, 2010a, p.12; 2011a) n'a pas de connotation particulière et « rend explicite une hypothèse importante de ce paradigme, celle selon laquelle une connaissance dépend de la finalité du processus par lequel elle a été élaborée ».

---

[114] (AVENIER, 2010a, 2010b et 2011a) cite comme référence les travaux entre autres de: PIAGET, 1967; GLASERSFELD, 2001, 2005; GUBA et LINCOLN 1989, 1998; Le MOIGNE 1995, 2001, 2002, 2003; MIR et WATSON, 2000; CHARMAZ ,2003 et 2006).
D'après (AVENIER, 2011a, p.373), certaines recherches comme celles qui portent sur des registres divers comme le socio-constructivisme, la construction sociale des faits, les savoirs scientifiques et le constructionnisme ne constituent pas des paradigmes épistémologiques. « Ces théorisations traitent de méthodologie ou de sociologie de la connaissance et ne revendiquent pas particulièrement une légitimation épistémologique constructiviste ».

[115] Se référant à (AVENIER, 2010a) et à tous ses travaux dans ce domaine, on désigne les deux paradigmes épistémologiques constructivistes que nous avons retenus par des sigles.

[116] Cette citation de GLASERSFELD est extraite de (AVENIER, 2009b et 2011a).

Pour sa part, (AVENIER, 2011a, p.380) préfère remplacer le terme "radical" par "pragmatique", ce qui « permet de souligner l'inscription de ce paradigme épistémologique dans la philosophie pragmatiste au sens de W. James et J. Dewey[117]. Un tel rattachement se justifie par « les modes d'élaboration et d'évaluation des connaissances ». Nous désignons donc ce paradigme par PECR/T/P pour regrouper dans un résumé les études effectuées sur ce paradigme et auxquels on va avoir référence dans notre recherche en cours, cependant nous utilisons plus tard dans notre étude le terme "radical" qui dépend du pragmatisme comme (AVENIER, 2011a) l'a mentionné et ce tout simplement par référence au travail de (AVENIER, 2009b) qui constitue le document de base de notre étude sur la question de la quête "d'un point de vue fondé" relativement à un phénomène organisationnel.

Se référant donc en grande partie aux travaux d'AVENIER, on synthétise dans ce qui suit le PECGL et le PECR/T/P d'après (GUBA et LINCOLN, 1989, 1994, 1998, 2005) et (Le MOIGNE, 1995, 2001, 2002, 2007; GLASERSFELD, 2001; RIEGLER, 2001).

5.3.3.1. Le PECR et le PECGL: une différence avec des points communs

AVENIER (2011a) souligne l'existence de différences fondamentales entre ces deux conceptions du paradigme épistémologique constructiviste.

Les points communs qui relient ces deux paradigmes se résument par le suivant:

1. Au plan ontologique: L'inséparabilité entre le sujet connaissant et le phénomène étudié constitue la seule hypothèse fondatrice commune entre ces deux paradigmes (AVENIER et GAVARD PERRET, 2008).

2. Au plan épistémologique:

- L'élaboration des connaissances dans ces deux paradigmes est vue comme « un acte de construction de représentations intelligibles forgées par des humains pour donner un sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent » (AVENIER, 2011a, p. 388). « Ces représentations sont façonnées par les valeurs des individus concernés par les contextes physiques, psychologiques,

[117] DEWEY est un philosophe pragmatiste qui a publié en 1938, *Logic, the theory of inquiry* (d'après AVENIER, 2009c; 2010b; 2011b; 2011).

sociaux et culturels particuliers dans lesquels elles sont forgées et auxquels elles se réfèrent » (p.384).

- L'hypothèse commune d'inséparabilité rend inadéquate dans ces deux paradigmes, la notion de vérité[118] absolue; « les connaissances élaborées ne prétendent pas fournir de description fidèle de la manière dont les choses sont réellement mais plutôt à être congruentes avec l'expérience des acteurs impliqués dans la situation considérée ». (AVENIER, 2011a, p.384).

3. Au plan méthodologique et au niveau du travail épistémique et des légitimations des connaissances élaborées qu'on va aborder par la suite:

- Le respect des critères d'évaluation des connaissances élaborés.
- Les connaissances élaborées sont jugées légitimées lorsqu'elles auront résisté à une critique épistémologique rigoureuse sur le processus d'élaboration de ces connaissances.
- L'élaboration et la légitimation des savoirs sont deux processus simultanés et indissociables.

Néanmoins, ces deux paradigmes divergent sur différents plans:

1. Au plan ontologique: le PECGL postule une hypothèse d'ontologie relativiste (GUBA et LINCOLN, 1994 et 2005); il existe donc de multiples réels socialement et expérimentalement construits non gouvernés par des lois naturelles causales ou autres (AVENIER, 2010a; 2010b et 2011a), alors que le PECR/T/P ne postule aucune hypothèse fondatrice sur la nature du réel (AVENIER et THOMAS, 2011), il prend une position qualifiée, d'après (RIEGLER, 2001), d'agnostique; il ne se prononce pas sur l'existence, ou la non existence, d'un réel tel qu'il est en lui-même en dehors de toute expérience humaine.

[118] D'après (AVENIER, 2011a, p.377), dans la notion classique de vérité, une connaissance vraie est « une connaissance qui correspond exactement à un réel en soi auquel elle se rapporte ».

2. Au niveau épistémologique:

- Dans le PECGL, on postule que le réel ontologique est relatif. La manière d'aborder la question de la vérité diffère d'un paradigme à un autre. Dans le PECGL, connaitre c'est élaborer des constructions informées et sophistiquées faisant consensus[119] parmi les individus du phénomène (AVENIER, 2011a, p. 378). Le PECGL s'inscrit ainsi explicitement dans le post-modernisme à cause de son hypothèse forte sur le caractère relatif de ce qui existe, alors que le PECR relève du pragmatisme, mettant en avant le principe du *verum/factum* ou les critères d'adaptation fonctionnelle et de viabilité pour cheminer dans le monde (GLASERSFELD, 2001)[120].

3. Au plan méthodologique et au niveau du travail épistémique et des légitimations des connaissances élaborées qu'on va aborder plus tard en détails surtout pour le PECR notre référentiel épistémologique:

- Le PECR/T/P apparait plus ouvert que le PECGL puisque toute méthode de recherche est considérée éligible dans ce paradigme, y compris les méthodes herméneutique et dialectique.
- Dans le PECR/T/P, l'évaluation des connaissances repose sur la confrontation à l'expérience de l'action, alors que dans le PECGL, elle repose sur la confrontation aux représentations d'autres acteurs dans la perspective de parvenir à un consensus (AVENIER, 2011b, p.5).

4. Dans le PECR/T/P, les connaissances légitimées ont le statut d'hypothèses plausibles (AVENIER, 2011b).
5. Le PECGL est un paradigme épistémologique régional puisqu' il est concerné exclusivement par l'étude de phénomènes humains et sociaux.

Ayant mis en relief notre référentiel épistémologique on procède par la suite tout en se référant à (AVENIER, 2009b) à étudier la question de la quête "d'un point de vue fondé" dans ce paradigme qui est le PECR.

[119] D'après (AVENIER, 2011a, p.384), GUBA et LINCOLN (1989, p.9) soulignent que ce consensus n'implique pas la nécessité qu'il corresponde plus à la réalité que d'autres représentations de la situation; il signifie seulement que les acteurs concernés partagent une représentation de la situation, qui, alors, prend réalité pour eux, et qu'il n'y a alors pas d'autre réalité pour ces acteurs que celle-ci.

[120] D'après (AVENIER, 2011a, p.384)

5.3.3.2. Le point de vue fondé dans le PECR: définition, élaboration des connaissances

Le "point de vue fondé" relatif à une situation ou un phénomène particulier, est défini comme la construction d'une représentation richement informée de cette situation ou de ce phénomène plutôt que le dévoilement d'une représentation préexistant au questionnement du chercheur, et ce, en combinant une méthode de modélisation ouverte et riche telle que la modélisation systémique[121], avec des méthodes de recueil d'informations elles aussi ouvertes et riches, comme les méthodes qualitatives mobilisées de manière interprétative (AVENIER, 2009b, p.60-61-63).

Les méthodes qualitatives de recueil d'informations viennent compléter la richesse qu'offrent les modèles systémiques pour la représentation du phénomène étudié. En effet, les entretiens semi-ouverts qui autorisent à la personne interrogée de fournir des informations multiples et non limitées aux seules possibilités envisagées par le chercheur, complétées par l'étude de documents sur le phénomène et qui eux même pourraient susciter l'émergence de questions de clarification ou d'approfondissement complémentaires ainsi que l'observation généralement mobilisée dans une perspective de triangulation, permettent tous ensemble de fournir des informations destinées à enrichir la compréhension élaborée du phénomène (AVENIER, 2009b), bien que certains puissent ne pas être exploitables dans certains cas.

Aucun point de vue ne peut prétendre être fondé dans l'absolu. Le matériau empirique sur lequel le chercheur élabore cette construction est constitué d'informations considérées comme des interprétations et dépendent encore en partie des systèmes de représentation influencés eux-mêmes par le contexte et les projets poursuivis des humains qui les ont élaborées. Dans ce sens, on explique certaines difficultés majeures auxquelles le chercheur est confronté dans sa quête de point de vue fondé sur le phénomène (p.68) et qui se traduit par:

[121] (D'après AVENIER, 2009b), Le MOIGNE (2007) observe dans ce contexte la relation étroite et concomitante entre les développements contemporains de la modélisation systémique et des épistémologies constructivistes.

- Les effets de double herméneutique[122].
- L'éventualité de la présence de points de vue irréconciliables sur le phénomène étudié.
- Les possibilités de contradictions internes à certains discours.

Comment alors peut-on justifier le caractère « fondé » d'un certain point de vue ?

D'après (AVENIER, 2009b, p. 64), un « point de vue fondé » peut donc être considéré comme une forme particulière de connaissance, qui a été élaborée principalement dans un but de compréhension plutôt que de conceptualisation – et qui est pourtant imprégnée de théorie (GEERTZ, 1973). Sa légitimation suit la même voie que la légitimation des connaissances dans le PECR.

5.3.3.2.1. L'élaboration et la légitimation des savoirs: deux processus simultanés et indissociables

La définition que Piaget donne de l'épistémologie, à savoir l'étude de la constitution des connaissances valables, montre que:

1. L'épistémologie se préoccupe explicitement de la valeur des connaissances élaborées (2011a).

2. Cette définition ne limite pas les connaissances valables aux connaissances dites validées, ce qui enrichit et permet à la conception de la connaissance scientifique d'inclure des connaissances dont la valeur est justifiée et appréciée autrement qu'en référence à la méthode scientifique conventionnelle (AVENIER, 2010a, 2011a).

Le MOIGNE (1995) et MARTINET (2007) considèrent que: « dans la recherche en management, la valeur des savoirs peut être appréciée de trois points de vue:

[122] Les recherches en sciences sociales sont soumises au phénomène de double herméneutique décrit par SCHÜTZ. SCHÜTZ considère qu'en sciences sociales nous n'avons pas affaire à un monde d'objets mais à un monde d'interprétations. Et l'interprétation du monde qu'est la science est alors une interprétation d'interprétations. « Les constructions utilisées par le chercheur sont, pour ainsi dire, des constructions au deuxième degré […] respectant les règles de procédures de la science » (SCHÜTZ 1987, p.11).

l'éthique ; l'épistémique, qui concerne leur valeur pour la discipline scientifique du management ; et le pragmatique, qui concerne leur valeur pour la pratique managériale » (AVENIER, 2011a, p. 375).

Ce travail épistémique selon l'expression de (MARTINET, 2000) est un travail que le chercheur effectue afin de légitimer les savoirs élaborés et qui est pour les constructivistes ce que la démarche scientifique est pour les positivistes (MARTINET, 2002).

Après avoir précisé les hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre recherche et qui est le PECR, le canevas de la recherche évolutif prend sa place (il est déjà présenté dans la figure 5.1). D'après (AVENIER et THOMAS, 2011), dans ce paradigme épistémologique, la génération des savoirs dans le PECR se déroule en deux temps: la construction de savoirs locaux[123], et l'élaboration des savoirs génériques. Selon (AVENIER et SCHMITT, 2007 ; AVENIER, 2009c), la construction de savoirs locaux s'effectue par interaction étroite des deux phases de collecte des données et d'interprétation, alors que l'élaboration des savoirs génériques est réalisée durant la phase de l'élaboration des résultats.

5.3.3.2.1.1. La génération des savoirs

Le processus de la construction des savoirs locaux est une mise en forme d'informations obtenues au cours du travail de terrain en combinant entretiens approfondis, observations et consultations des documents s'ils existent, et dépendant de l'expérience des personnes interrogées et des contextes spécifiques des organisations. C'est donc une co-construction de connaissance relative à la problématique, entre le chercheur et les acteurs de l'organisation où se déroule l'étude de cas (AVENIER et SCHMITT, 2007 ; AVENIER, 2008 ; AVENIER, 2009b ; AVENIER et ALBERT, 2011 ; AVENIER et THOMAS, 2011).

[123] D'après (AVENIER, 2005, p.8), l'expression savoirs locaux est préférable à celle de savoirs ordinaires car elle permet de souligner le caractère local (situé dans le temps et dans l'espace) de leur légitimité.

5.3.3.2.1.2. Les critères d'évaluation des connaissances élaborées

Selon (GUBA et LINCOLN, 1994 et 2005), la question de critères d'évaluation des connaissances élaborés dans le PECGL a besoin davantage de développements. Néanmoins, les critères qu'ils suggèrent dans ce contexte se divisent en deux ensembles:

Le premier ensemble regroupe des critères qui reflètent ceux du paradigme positiviste, à savoir, la crédibilité (qu'on va développer par la suite) comme équivalente à la validité interne, la transférabilité à la validité externe, la *dependability* à la fiabilité et la *confirmability* à l'objectivité; malgré l'importance qu'on leur a accordée, leur parallélisme aux critères positivistes les rend suspects (GUBA et LINCOLN, 1981 et 1985).

Le deuxième ensemble de critères regroupe d'après (GUBA et LINCOLN, 1989) : l'équité dans le traitement des acteurs ainsi que l'authenticité avec ses différents aspects: l'authenticité ontologique qui porte sur l'élargissement au niveau des différents points de vue, l'authenticité éducative qui est un guide vers une amélioration de la compréhension des constructions d'autrui dans l'ensemble, l'authenticité catalytique et tactique pour stimuler l'action et la responsabilisation. En un mot, ces composantes se rapportent aux mesures dont il faut tenir compte pour l'amélioration du processus de construction de connaissance du phénomène étudié par les différents acteurs afin d'obtenir des résultats pertinents.

Le questionnement épistémologique est donc indispensable à toute étude de recherche puisqu'il constitue le socle sur lequel on construit les connaissances tout en influençant le cadre méthodologique et ainsi les méthodes appropriées pour l'élaboration de ces connaissances, que nous allons discuter par la suite.

L'étude du thème du leadership dans l'Église maronite a demandé une interaction avec le terrain d'étude. On a procédé ainsi dans un premier temps à élaborer "une compréhension riche" du leadership dans le contexte organisationnel et ce à travers des entretiens semi-directifs avec des acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'Église. Ce point de vue fondé demeure d'après (AVENIER, 2009, p.68) « une construction humaine située et relative à un projet qui ne pourra jamais prétendre offrir une représentation fidèle du phénomène étudié », Cette première étape de

co-construction est comparée à celle des perceptions des cadres d'entreprises commerciales du leadership dans le contexte de l'Église maronite, élaborée elle-même par entretiens semi directifs.

Dans quel but a-t-on établi cette comparaison et où réside son importance?

5.4. L'étude de cas: la méthode privilégiée pour étudier le pourquoi et le comment d'un phénomène

Au cours de ces dernières années, il a été souligné non seulement une résurgence des études de cas dans la plupart des disciplines, mais aussi une réflexion méthodologique sans précédent sur cette approche. En effet, il est de plus en plus évident qu'il existe des interprétations très différentes des études de cas, il n'y a même pas de consensus sur leurs caractéristiques de base, et c'est parce le terme n'est pas limité à la recherche en sciences sociales mais il est plutôt utilisé dans de nombreux contextes pratiques (BLATTER, 2008).

« L'étude de cas est à la fois un processus d'enquête et le résultat de cette enquête » (STAKE, 2005, p.444). Elle est menée dans le but de comprendre ou d'étudier en profondeur un phénomène complexe, un ou plusieurs cas particuliers ou des unités d'analyse et ce dans un contexte bien déterminé et défini (BLATTER, 2008 ; YIN, 2003).

YIN (2009) considère que l'étude de cas est en général la méthode privilégiée pour étudier le pourquoi et le comment d'un phénomène; par conséquent, la définition de la question de recherche est considérée comme une condition et une étape essentielle dans une étude, puisqu'elle permet de déterminer la stratégie de recherche à adopter. Dans ce cadre, « la formulation de la question de recherche dépend du caractère déductif, inductif ou abductif de la recherche envisagée » (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2008, p. 29).

La renaissance actuelle de l'intérêt accordé à l'étude de cas met en relief le rôle central de la théorie et l'importance d'avoir un cadre dans lequel on traite une étude de cas (FRIEDMAN et SAGE, 2004). En effet, parmi les stratégies analytiques que YIN (2009) suggère et préfère pour démarrer et effectuer une étude de cas, on cite les

propositions théoriques qui, d'après YIN, auront une influence sur le processus d'élaboration des connaissances empiriques.

D'après (AVENIER et THOMAS, 2011, p.17), DAVID (2004b) trouve que les études de cas procèdent souvent par boucles de type "abduction/déduction/induction" afin de construire et d'améliorer progressivement les connaissances élaborées. Notre travail en cours est un peu de tout.

Le cas de l'Église maronite est étudié à partir d'un cadre théorique construit en se référant à la littérature sur le management et le leadership et en se basant sur notre expérience personnelle dans ce domaine. Le processus de l'élaboration des connaissances est fait ainsi à l'aune de propositions théoriques tenant en compte les éléments qui peuvent émerger ou être explorés tout au long de ce processus. Le but n'est pas de tester les propositions établies, il s'agit plutôt Une confrontation entre le cadre théorique et le terrain d'étude pour examiner les correspondances entre ces deux approches.

5.4.1. Un panorama des principales typologies d'étude de cas

STAKE (2005) et YIN (2009) présentent différents types et modèles d'étude de cas.

Pour YIN, il s'agit du type explicatif ou *explanatory* qui cherche à expliquer les liens de causalité d'un phénomène; il y a aussi le type exploratoire ou *exploratory* dont le but est de développer des hypothèses et des propositions pertinentes pour des études supplémentaires; et le type descriptif ou *descriptive* pour décrire un phénomène dans le contexte où il se déroule.

Pour STAKE, une étude de cas est intrinsèque si l'étude vise essentiellement une meilleure compréhension d'un cas particulier plutôt que d'un phénomène générique. Cependant, dans l'étude de cas instrumental, il s'agit d'examiner principalement un cas particulier afin qu'il nous fasse une idée sur un certain sujet ou bien afin d'établir une généralisation.

YIN (2009, p.46) établit une différence qu'il la considère fondamentale entre un cas unique et des cas multiples, concluant ainsi quatre modèles de cas:

- Le cas unique holistique avec une unité d'analyse unique.
- Les cas uniques enchâssés avec des unités d'analyse multiples.
- Le cas multiple holistique avec une unité d'analyse unique.
- Les cas multiples enchâssés avec des unités d'analyse multiples.

Lorsqu'il s'agit d'un cas unique l'étude s'effectue dans un seul contexte, alors que lorsqu'il est question de cas multiples, elle s'effectue dans plusieurs contextes.

YIN trouve dans ce contexte la nécessité de choisir le type de cas que le chercheur trouve convenable pour traiter la question de recherche et ce avant de démarrer le processus de collectes de données.

Par contre, YIN montre que bien que tous les modèles des cas aboutissent à des études réussies, l'approche des cas multiples (même avec deux cas seulement) reste préférable à celle des cas uniques, puisque les résultats seront plus pertinents; toutefois cinq raisons, entre autres, selon YIN, rendent le choix d'un cas unique un modèle approprié pour l'étude:

- Lorsque le cas unique représente un cas critique qui possèdent toutes les conditions pour tester la théorie élaborée.
- Lorsque le cas traite un phénomène exceptionnel ou inhabituel.
- Lorsque le cas est typique ou représentatif parmi d'autres cas.
- Lorsque le cas est révélateur, c'est-à-dire que le chercheur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène qui n'était pas auparavant accessible aux recherches scientifiques stimulant davantage d'autres sujets d'étude.
- Enfin il y a l'étude de cas longitudinal quand on étudie le même cas dans le temps.

Dans notre étude on a opté pour un cas unique holistique qui est l'Église maronite.

5.4.1.1. L'Église maronite: un cas unique holistique à étudier

L'école de management à Strasbourg a organisé en août 2011 le colloque "Management et religions". Cinquante chercheurs réunis pendant deux jours de

conférences et d'ateliers ont permis d'avancer la réflexion sur les rapports entre religions et commerce, religions et argent, religions et entreprises. De grandes thématiques ont été abordées durant ce colloque: le fait religieux dans les entreprises, consommation et religions, religions et développement de l'entreprise, banque et religions, éthique et religions, management des organisations religieuses, management des hommes et religions.

En un mot, c'est une confrontation entre "management et Religions" comme Isabelle BARTH, professeur et directrice générale de l'École de Management Strasbourg, l'a déclaré.

Cette confrontation est d'après BARTH une source d'innovation pour le management répartie sur trois niveaux:

- Au niveau pédagogique, il y a la possibilité d'enseigner le management avec autre chose que la pure rationalité des chiffres et de faire entrer ainsi l'émotion et la croyance dans la gestion des gens.
- Au niveau de la recherche, c'est l'émergence de nouveaux thèmes pour la recherche.
- Au niveau du management des entreprises, il y a la capacité de reconnaitre l'autre comme on aime être reconnu soi-même.

Selon BARTH, il est temps de se poser la question du management et des religions[124].

GUNDOLF et FILSER (2011) ont montré que les publications sur le rapport religion et management ont augmenté d'une manière considérable durant les trois dernières décennies, plus particulièrement à partir de la moitié des années 1990. Ceci est probablement dû à un retour ou à une augmentation de la densité des groupes d'intérêt religieux ou bien aussi à une recherche alternative plus ou moins généralisé de la spiritualité individuelle. La littérature publiée sur ce sujet repose sur trois axes thématiques: les meilleures pratiques en ce qui concerne les questions de la performance, en d'autres termes l'influence de la religion sur la performance de la l'organisation; la religion au travail; la religion et l'éthique personnelle.

[124] L'intervention de BARTH est disponible sur le lien du reportage vidéo réalisé à l'occasion du colloque "Management et Religions" tenu à l'EM Strasbourg: http://www.youtube.com/watch?v=CfMS0uKwnS0.

Bien que la recherche en management à l'égard de la religion ait devenu un domaine d'intérêt croissant durant les dernières décennies, GUNDOLF (2011, p.8) trouve « qu'il ne semble pas y avoir un auteur phare qui soit plus particulièrement publiant dans le domaine du management et de la religion. Ce manque d'un "spécialiste" en "management et religions" peut provenir du fait qu'il ne s'agit pas là d'un domaine de recherche, voire d'une discipline. Il faut plutôt considérer la religion comme une variable souvent incluse dans les recherches sur la culture. Dans cette optique, la religion représente un élément de base sur lequel se fonde en partie la culture d'un pays ».

Dans le cadre de notre recherche en cours, nous avons consulté des sites internet et des bibliothèques universitaires au Liban dans le but de trouver des projets de recherches sur l'Église maronite réalisées en sciences de gestion. Tenant compte que cette consultation ne peut prétendre à l'exhaustivité, il ne s'est quand même trouvé aucun document disponible dans ce domaine[125] alors qu'il existait dans d'autres disciplines comme l'histoire, le droit, la musicologie, et évidemment la théologie. Nous nous sommes même informés encore auprès de certains professeurs universitaires, de chercheurs dans le domaine et de certains responsables ecclésiastiques, ils étaient douteux quant à l'existence d'études pareilles.

La question de l'organisation et du management de l'Église maronite a été toujours présente dans ses synodes qui constituent la source la plus importante de sa discipline, un sujet qu'on a abordé auparavant dans le chapitre 4. Comme le montre notre travail sur le terrain qui serait analysé dans le chapitre suivant, l'Église maronite est en cours de renouveler sa performance managériale. On vit alors dans ce sens l'organisation de sessions de formation en management pour clergés et laïcs[126] impliqués certains plus

[125] Nous tenons à souligner que nous avons préparé en 2003 en sciences de gestion un mémoire de DEA intitulé: Aspects organisationnels et institutionnels de l'Église maronite: approche inductive à la faculté de gestion et des sciences commerciales à l'université Saint Esprit de Kaslik – Liban.

[126] D'après Vatican II – Constitution dogmatique sur l'Église - Lumen gentium (31), sous le nom de laïcs, on entend ici tous les fidèles, en dehors des membres de l'ordre sacré et de l'état religieux reconnu dans l'Église qui, étant incorporés au Christ par le baptême, intégrés au Peuple de Dieu, et participants à leur manière de la fonction sacerdotale, prophétique et royale du Christ, exercent pour leur part, dans l'Église et dans le monde, la mission qui est celle de tout le peuple chrétien. Disponible: http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19641121_lumen-gentium_fr.html

que d'autres dans le fonctionnement de l'Église, dans des centres de formation universitaires ou autres, ou bien à travers des séminaires en plus des rencontres et des débats sur ce sujet.

En effet, les tentatives sont nombreuses à cet égard surtout que la plupart est devenue consciente de l'importance d'innover le management pour un meilleur fonctionnement non seulement de l'Église maronite, mais aussi de toutes les Églises dans l'univers chrétien qui sont intégrées dans un environnement en perpétuelle évolution, tout en restant fidèle à leur mission spirituelle dans le monde. À l'instar de l'Église, les autres institutions confessionnelles possèdent également leur propre organisation et leur propre management et la même conscience par rapport ce sujet.

Selon Pierre Yves GOMEZ, Professeur à l'EM Lyon et directeur de l'Institut Français de Gouvernement d'Entreprise, il y a toujours eu une adaptation du religieux au management et vice versa. Depuis des millénaires, l'homme religieux manage ses institutions. Il a pensé à des formes d'organisation relativement au sens qu'il donnait à cette organisation et donc il cherchait aussi une implication et une imprégnation des valeurs religieuses dans le management. En effet, la religion a construit le management et continue à le construire, et le management participe à son tour à l'évolution de la religion[127].

Malgré l'intérêt que ces organisations accordent au management et l'intérêt que les écoles de management commencent à accorder à ce sujet, les publications en science de gestion sur le management des organisations confessionnelles restent limitées et les projets de recherche (thèses et mémoires) sont presque inexistants tout en tenant compte des limites de notre recherche sur ce point sur les sites internet ou dans des bibliothèques universitaires ou en contactant des chercheurs dans ce domaine que nous avons mentionné ci-dessus.

Se basant sur tout ce qui a précédé, et sur le rôle que l'Église maronite a joué à travers les siècles et jusqu'à présent, comme le montre son histoire et notre travail sur le terrain, nous nous trouvons face au choix d'un cas unique holistique: l'étude du cas de l'Église maronite en sciences gestion.

[127] L'intervention de GOMEZ est disponible sur le lien du reportage vidéo réalisé à l'occasion du colloque "Management et Religions" tenu à l'EM Strasbourg: http://www.youtube.com/watch?v=CfMS0uKwnS0.

5.4.1.2. L'analyse comparative: émergence de nouveaux attributs

Le type de notre cas d'étude est un mélange de différents types cités ci-dessus; en effet, nous nous sommes basés sur leurs caractéristiques et nous nous y sommes inspirés pour présenter le notre.

Notre cas est examiné en profondeur et dans son ensemble. On a décrit et expliqué les différentes dimensions du contexte organisationnel et culturel de l'Église maronite, puis on les a complétées par une représentation richement informée relativement à son leadership ce qui nous a permis d'explorer de nouveaux éléments utiles pour le processus de construction des connaissances.

On a cherché ensuite à connaitre à travers des entrevues semi-directives, les perceptions des cadres d'entreprises commerciales du leadership sur le management de l'Église et à les comparer au "point de vue fondé" des acteurs de l'Église.

La comparaison d'après (STAKE, 2005, p.457) « est une stratégie épistémologique très importante, un puissant mécanisme conceptuel qui fixe l'attention sur un ou quelques attributs […] ».

Dans notre étude, l'analyse comparative effectuée va viser (comme on l'a déjà mentionné auparavant) à :

1. Mettre en relief les facteurs du leadership les plus efficaces pour la gestion de l'Église.
2. Analyser les rapports que le leadership peut avoir avec l'objectif fondamental de l'Église maronite.

À travers tout ce processus d'analyse, de comparaison et d'interprétation complétée par notre observation et par des documents auxquels nous avons eu accès; nous tentons de répondre à notre question principale:

Pourquoi faut-il avoir du leadership dans l'Église maronite? En d'autres termes quel est le rôle que le leadership joue dans le fonctionnement de l'Église?

5.5. La construction des savoirs locaux : une démarche et un processus à expliciter

Comme l'évolution de la pensée managériale était une longue aventure visant à établir une structure formelle, intégrée, cohérente et évolutive du management et que le leadership est un phénomène à explorer dans le cadre d'une interprétation commune du concept, la recherche sur le terrain devrait réunir, à notre avis, l'aventure et l'exploration à la fois, dans le but d'une compréhension approfondie du sujet d'étude.

Une décennie d'expérience professionnelle au sein de l'Église maronite fut pour moi une grande aventure pleine de découvertes, de travail, d'enthousiasme, d'initiations, de réalisations, de difficultés voire de déceptions. Nous avons été intégrés au sein d'un monde organisé, essentiellement dirigé par le clergé où les laïcs jouaient un rôle important. Ce fut donc une expérience de travail qui ressemble à n'importe quelle autre expérience dans n'importe quel type d'organisation.

Cette longue expérience dans ce domaine a enrichi notre réflexion sur notre sujet de thèse. Les échanges avec des acteurs dans l'Église maronite et des cadres d'entreprises commerciales sur le thème du leadership ont complété cette aventure; les documents consultés ont servi à la contextualisation de la recherche aux niveaux culturels, et organisationnel tout en traçant les grandes lignes de l'histoire de l'Église.

Trois sources d'informations ont été donc mobilisées, dans une perspective de triangulation des données recueillies, pour mener à bien cette recherche.

5.5.1. La triangulation des sources d'information

La triangulation vise d'après (AVENIER, 2010b, AVENIER et THOMAS, 2011) à l'élaboration d'une étude de qualité au niveau des données collectées, de leur traitement et des inférences effectuées.

DENZIN (1989) établit quatre types de base de la triangulation, on les présente en se référant à (ROTHBAUER, 2008):

- La triangulation des méthodes de collecte des données qui consiste à combiner plusieurs méthodes et utiliser des techniques afin d'obtenir des informations

complémentaires provenant de différentes perspectives et de différents contextes. Trianguler par exemple les résultats d'une recherche quantitative avec ceux d'une recherche qualitative fournit une image plus complète du problème de recherche.

- La triangulation des chercheurs est une stratégie de recoupement qui consiste à inviter des parties prenantes du projet de recherche afin d'évaluer les résultats. Ces derniers seront donc corroborés ou réfutés par des perspectives alternatives.

- La triangulation de la théorie consiste à évaluer une étude à travers différentes perspectives théoriques, ce qui permet d'explorer différents aspects du problème de recherche et différentes données dissonantes. Les interprétations variées du sujet d'étude à travers ce type de triangulation permet une compréhension plus profonde de la recherche.

Pour une étude de cas, YIN (2009) préconise le 4ème type qui est celui de la triangulation des sources d'informations que nous allons adopter dans notre projet de recherche, à savoir: l'observation, les documents et les entretiens.

5.5.1.1. L'observation: pour une réflexion enrichie

Assumer des responsabilités dans l'Église maronite et même au niveau de l'Église catholique nous a aidés à observer ce monde organisé de l'intérieur. Cette observation participante caractérisée dans notre cas par une immersion totale dans le terrain d'étude peut prendre, d'après LESSARD-HÉBERT et al. (1997, p.102), une forme plus active ou plus passive selon le niveau d'implication de l'observateur relativement aux événements et aux points de vue. Pour notre part, nous avons réalisé ces deux formes d'observation. En effet, les fonctions occupées dans l'Église, notre implication directe dans certains événements, notre participation à des activités et notre interaction avec des acteurs de l'Église (clergés et laïcs) nous ont permis de saisir une perspective interne de l'Église maronite dans son ensemble à laquelle n'aurait pas accès un observateur externe. Par contre, la complexité de la structure de l'Église maronite n'a pas permis notre engagement dans tous ses événements; de ce fait, et

d'après (WACHEUX, 1996), nous n'avions qu'une simple position de témoin de beaucoup de situations.

Cette vue d'ensemble de l'Église maronite que nous avons acquise à travers ces observations pratiques a beaucoup servi et enrichi la formulation de la problématique, les questions de recherches, les propositions théoriques, le choix des méthodes de recherche, le choix des documents à consulter et la construction des questions des entretiens semi directifs.

5.5.1.2. Les documents: pour une contextualisation de la recherche

Il est difficile d'avoir accès à n'importe quel document organisationnel et administratif dans l'Église, notamment au niveau des audits, du contrôle, des suivis des administrations, des procès-verbaux des réunions, etc. Cependant, les documentations juridiques concernant des lois et des règlements, les actes des synodes tenus dans l'Église, les messages et les lettres sont publiés et même diffusés sur des sites internet, il en est de même pour des documents qu'on classe dans la catégorie journalistique et historique.

Tenant compte de cette contrainte, nous avons dû avoir recours à des ouvrages juridiques et historiques, des revues religieuses, des lettres apostoliques, des décrets, des actes de synodes publiés ou diffusés sur des sites internet. Ces documents ont constitué une espèce d'ambiance; nous les avons utilisés pour présenter les grandes lignes de l'histoire de l'Église maronite, son contexte culturel et organisationnel et son fonctionnement. Ils n'ont pas été exploités pour l'analyse, mais nous en aurons dans l'interprétation des résultats.

Pour collecter plus d'informations sur la réalité organisationnelle de l'Église maronite dont les documents publiés, seuls, ne peuvent pas fournir, nous avons couplé ces documents à des échanges avec des responsables qui jouent des rôles clés dans ce domaine. En plus nous avons eu accès à certains documents confidentiels dont nous nous servons d'une manière indirecte, sans les signaler, par respect à la demande des responsables ecclésiastiques qui nous les ont fournis.

Les documents ont permis donc la contextualisation de notre projet de recherche tout en offrant des informations de qualité utiles pour le processus d'élaboration des connaissances.

Le degré d'importance d'une source de collecte de données varie selon le type de recherche. En effet, si une source est favorable pour une certaine étude elle ne l'est pas forcément pour une autre. D'autre part, il y a certains outils qui puissent ne pas être exploitables dans certains cas.

L'entretien, l'observation et la documentation forment dans cette étude un tout intégré pour mener à bien notre recherche. Ayant clarifié l'utilité de l'observation et des documents dans le processus global de la recherche, on procède dans ce qui suit à expliciter le processus de réalisation des entretiens et leur importance pour accomplir cette étude sur le leadership dans le contexte organisationnel de l'Église maronite.

5.5.1.3. Les entretiens: vers une compréhension enrichie du phénomène

Réaliser des interviews pour acquérir l'information est largement adopté aujourd'hui qu'on en vient à dire que l'on vit dans une "société d'interview" ou "interview society" (SILVERMAN, 1993 ; ATKINSON et SILVERMAN, 1997; GUBRIUM et HOLSTEIN, 2002). L'entretien peut être directif, semi directif ou non directif (WACHEUX, 1996; LESSARD-HÉBERT et al. 1997; FONTANA et FREY, 2005; MYERS, 2009).

Dans cette étude sur le leadership dans l'Église maronite, on a opté pour l'entretien semi directif pour les raisons suivantes:

- La méthode adoptée dans notre recherche qualitative est l'étude de cas dont la source la plus importante d'information est, selon (YIN, 2009), l'interview.

- Explorer le phénomène du leadership dans l'Église maronite demande en plus de l'observation et des documents disponibles un échange avec les acteurs de l'Église dotés d'une expérience dans ce domaine afin d'enrichir la compréhension du phénomène étudié à travers la construction d'un point de vue fondé relativement à ce phénomène et dont les entretiens semi directifs sont d'après (AVENIER, 2009b) indispensables pour recueillir ce type

d'informations. Ceci implique donc que la personne interrogée s'exprime librement sur des questions précises où l'implication est partagée entre le chercheur et l'acteur, ce qui permet en fait l'émergence de nouveaux éléments. L'entretien semi directif était également le seul moyen pour comprendre comment les cadres d'entreprises commerciales perçoivent le leadership dans l'Église maronite ce qui nous permet en fin de compte d'établir une comparaison avec la représentation des acteurs de l'Église et en tirer les conclusions appropriées.

5.5.1.3.1. Les interviewés: une diversité de choix

30 interviews ont été réalisées durant notre travail sur le terrain. 18 personnes entre clergé et laïcs ont été interrogées dans l'Église maronite ainsi que 12 cadres d'entreprises commerciales.

Il existe beaucoup de références de base et des directives sur le choix des interviewés qui doivent à notre avis orienter ce travail. Mais le terrain d'étude de chaque recherche a encore son mot à dire.

WAHNICH (2006, p.10) considère que, « l'enjeu d'une étude qualitative ne se situe pas dans le nombre de personnes interrogées mais bien dans la manière de les interroger et d’analyser leurs propos ».

5.5.1.3.1.1. Les personnes interrogées dans l'Église

Notre expérience dans l'Église maronite nous a permis d'établir en un premier temps une liste formée de clergé et de laïcs indépendamment de la fonction qu'ils occupent mais dont l'apport serait avantageux à notre recherche. Nous avons contacté en même temps des responsables ecclésiastiques et différents membres du clergé ainsi que des laïcs afin qu'ils nous dotent d'une autre liste. Nous avons essayé en nous appuyant sur leurs opinions et sur l'avis d'autres gens de vérifier l'importance de ces deux listes pour notre travail. Sur ce, nous avons procédé à un filtrage des personnes à interroger et à établir une liste de personnes impliquées dans le fonctionnement de l'Église maronite. Par contre, cette liste n'était pas définitive puisque, d'une part, durant les interviews, et suite à notre demande, nous avons été orientés vers des gens dont la pensée pouvait être encore utile à notre travail et, d'autre part, en contactant les

membres de la liste par mail ou par téléphone pour prendre rendez-vous, certains ont présenté des excuses à cause de leurs occupations, et alors que d'autres avaient le sentiment de ne pouvoir donner des réponses pertinentes sur ce sujet.

Les fonctions que nous avons occupées dans l'Église nous ont permis d'entretenir de bonnes relations professionnelles avec des responsables ecclésiastiques, des membres du clergé et des laïques, mais nous avons préféré ne pas recourir à ces relations pour obtenir des entretiens pas plus avec les personnes que nous connaissons de près qu'avec ceux que nous connaissons moins et auxquels nous avons évité de révéler la nature des responsabilités que nous assumons dans l'Église. Nous avons interviewé ainsi les personnes qui ont décidé de répondre positivement à notre requête et de leur propre gré. Nous insérons cette note pour souligner le fait que nous avons tenu à ce que notre travail reste neutre et objectif. Notre demande d'interviews a été ainsi exclusivement accompagnée d'une attestation de la part de notre directeur de thèse (voir annexe 5.1, p.481).

5.5.1.3.1.1.1. Caractéristiques de leurs fonctions

Le groupe des personnes interrogées dans l'Église entre le 17 octobre 2011 et le 19 décembre 2011 est désigné par le groupe A (GA). Il comprend 18 personnes et il est divisé en deux sous-groupes. Afin de garder l'anonymat des répondants dans toute cette partie, on procède à les représenter par des codes (voir annexe 5.2, p.482):

- Le sous-groupe du clergé qui est désigné par GA1, comprend 11 personnes interviewées.
- Le sous-groupe des laïcs qui est désigné par GA2, comprend 7 personnes interviewées.

Le sous-groupe du clergé est divisé en 5 évêques (GA1a) et 6 prêtres et religieux (GA1b). Par conséquent tous les évêques sont désignés par (GA1a-EC), les prêtres et religieux par (GA1b-EC), et les laïcs par (GA2-EL) où le E désigne "Église", le C "clergé" et le L "laïc". Chaque ensemble est numéroté selon l'ordre alphabétique des prénoms des interviewés.

Les évêques interrogés sont évidemment des personnes impliquées dans le fonctionnement de l'Église maronite. Il y a donc l'ex-patriarche maronite, un vicaire patriarcal qui est le collaborateur direct du patriarche actuel dans la gestion du

patriarcat et de l'Église maronite dans son ensemble. Les autres évêques résidentiels assumaient des responsabilités dans des institutions et au niveau du synode maronite patriarcal et du renouvellement organisationnel du patriarcat, le dernier de ces évêques assumait en plus de ses fonctions dans l'Église locale, des fonctions au niveau de l'Église catholique universelle[128].

Les prêtres et les religieux interrogés occupent des postes de gestion dans des organismes donnés et dans des domaines bien déterminés de l'Église maronite, dont un prêtre qui a occupé des postes administratifs au patriarcat et au niveau de l'Église catholique ; il était encore chargé d'une responsabilité au niveau du synode maronite patriarcal tenu en 2003. D'autres sont des dirigeants et des présidents d'institutions comme des écoles, des séminaires pour formation de futurs prêtres, des institutions sociales, etc. et ce au niveau diocésain et au niveau de l'Église maronite et catholique en général. Parmi ces personnes interrogées dont certaines sont des professeurs dans des facultés de théologie et qui ont même suivi des sessions de formation en management, il y a un prêtre qui est professeur de management et de leadership dans des facultés de gestion. En effet, ces prêtres et ces religieux ont reçu une bonne formation au Liban et à l'étranger ; certains d'entre eux remplissaient même des missions à l'extérieur.

Certains prêtres et religieux interrogés sont impliqués plus que d'autres dans le fonctionnement de l'Église maronite comme structure complexe. Bien que toutes les réponses données n'eussent pas le même degré d'importance, les représentations étaient en général intéressantes pour notre recherche parce que avant tout, ces personnes sont engagées dans la mission de l'Église maronite et possèdent donc une vue globale de son fonctionnement.

D'après le droit particulier de l'Église maronite, le clergé garde toute autorité sur les conseils diocésains, à savoir le conseil presbytéral[129], le comité des conseillés diocésains[130], le conseil des affaires économiques[131], le conseil pastoral diocésain[132],

[128] Deux évêques parmi ceux qui sont interrogés en 2011 ont pris leur retraite en 2012, tout en maintenant certaines responsabilités critiques dans l'Église maronite.
[129] Cf. le droit particulier de l'Église maronite, p.57 – Art. 11-12-13.
[130] *Ibid.*, p.59 et 60 – Art. 4 et 5.
[131] *Ibid.*, p.63 – Art. 2.
[132] *Ibid.*, p.87 – Art. 11.

les comités de WAQF dans les paroisses[133] et le conseil paroissial[134]. D'après les articles du droit particulier, les laïcs jouent le rôle de membres consultatifs ou actifs et ils peuvent parfois exercer une influence déterminante.

En ce qui concerne les structures patriarcales comme le synode des évêques, les commissions et les institutions qui dépendent du patriarcat, les lois sont pareilles[135].

Cependant, on confie aux laïcs des responsabilités administratives dans des écoles et des universités catholiques et même dans des institutions sociales et médico-sociales dont la plupart dépend des ordres religieux ou des congrégations religieuses qui gardent toute autorité sur ces organismes et prépare les religieux par la formation à assumer des responsabilités managériales. En effet, d'après (Laïc, GA2-EL1), le clergé considère que la gestion d'une institution est un poste de mission plutôt qu'un poste de pouvoir avec des compétences précises. On vit encore que les mouvements ecclésiastiques, une bonne partie des commissions diocésains et paroissiaux qui œuvrent dans différents domaines comme entre autres, le social, la pastorale de la famille, la femme, les jeunes, etc., de même certaines institutions et commissions au niveau du patriarcat, sont gérés par des les laïcs.

Parmi les laïcs interrogés dans l'Église maronite et dont certains sont plus impliqués que d'autres dans son fonctionnement, un consultant en management et en économie au niveau de l'Église dont les réponses sont considérées comme les plus intéressantes vu sa spécialisation et son expérience en science de gestion couplé à sa connaissance du fonctionnement de l'Église. Un autre expert en économie qui s'occupe de projets sociaux dans l'Église a été aussi interrogé. D'autres étaient membres ou responsables de comités dans les domaines médico-social, la pastorale de la famille, l'apostolat des laïcs, la formation des prêtres et des religieux ainsi que des cadres dans des établissements scolaires catholiques. Un professeur dans des universités catholiques qui est pratiquant et engagé a été encore interviewé.

À part les interviews effectuées, nous étions toujours en contact avec du clergé pour nous renseigner sur des données théologiques que nous ignorons ou bien pour nous rassurer de certaines informations dans ce domaine. L'histoire de l'Église maronite que

[133] *Ibid.*, p.67 et 68 – Art. 2 et 3.
[134] *Ibid.*, p.80 – Art. 10-11-12-13.
[135] *Ibid.*, p.42 – Art. 3 et 4 et p. 46 – Art. 7.

nous avons rédigée était également corrigée par un prêtre spécialiste dans ce domaine. Nous notons toutefois qu'il était parfois difficile de communiquer par mail ou par téléphone avec certains interviewés ou autres membres du clergé et des laïcs vu leurs occupations. En fait, certains interviewés ont considéré qu'ils ont consacré tout le temps nécessaire pour effectuer l'interview et ils ont donc fourni toutes les informations demandées.

5.5.1.3.1.1.2. Les personnes interrogées dans les entreprises

Les cadres d'entreprises commerciales qui forment le groupe B (GB) avaient encore leur point de vue à donner sur le leadership dans l'Église maronite. Ils étaient 12 personnes à interroger de différents niveaux hiérarchiques et de différentes entreprises commerciales œuvrant dans divers secteurs: le secteur pétrolier, le secteur bancaire, le secteur de télécommunication et de l'informatique, le secteur industriel, comme celui de l'aluminium, le secteur de la cimenterie, de l'ingénierie et de l'entreprenariat, ainsi que celui des produits pharmaceutiques et des agences maritimes.

Ces cadres sont désignés par (GB-C) et numérotés selon l'ordre alphabétique de leurs prénoms (Voir annexe 5.2, p.482). 8 cadres ont été interrogés entre le 21 novembre 2011 et le 22 Février 2012 et 4 autres durant le mois de septembre 2012. En effet, nous avons dû arrêter les interviews durant quelques mois lorsque nous avons noté qu'une grande partie de ce travail a été accomplie et que nous devrons achever la transcription nécessaire et accomplir la rédaction d'autres chapitres.

Le contact de ces cadres pour les interroger était facile à faire mais le choix de la liste ne l'était pas puisqu'il était préférable d'une part qu'ils soient des maronites (pratiquants ou non, engagés ou non), afin qu'ils aient le minimum de connaissance sur le fonctionnement de l'Église. Un des interviewés était néanmoins un grec catholique mais qui était engagé depuis longtemps dans l'Église maronite. D'autre part les interviewés devaient avoir la formation et l'expérience suffisantes en gestion afin que leurs réponses enrichissent les résultats d'une étude en sciences de gestion.

Bien que le choix ne fût pas fait au hasard, nous étions inquiets à propos des réponses données par ces cadres. Les interviews effectuées ont démenti nos craintes. Nous

fûmes agréablement surpris quant à la pertinence de certaines opinions et de certaines suggestions, notamment celles énoncées par les non pratiquants en ce qui concerne l'amélioration du fonctionnement de l'Église.

« Est ce que vous êtes chrétienne? » Tel était le commentaire d'un des cadres (GB-C9) après l'interview, ce qui a en effet confirmé la neutralité et l'objectivité de notre travail de recherche.

Deux groupes de réponses seront donc l'objet de comparaison. Celles du groupe A qui appartient à une institution confessionnelle et celles du groupe B qui appartient à une entreprise commerciale. Comment les deux groupes vont-ils évaluer un même thème qui est celui du leadership dans le contexte organisationnel de l'Église maronite?

5.5.1.3.2. Le guide d'entretien: Structure - thèmes - questions semi directives

30 entretiens ont été transcrits de manière fidèle couvrant ainsi 381 pages. Les interviews ont été enregistrées à l'aide d'un téléphone portable que nous avons trouvé suffisant comme outil technique pour effectuer l'enregistrement. Ces interviews ont été ensuite téléchargées sur l'ordinateur en format MP3 pour faciliter leur transcription (Voir annexe 5.3, p. 483). La durée des interviews a varié entre 1h.30 et 4h. Quelques-unes se sont déroulées en deux temps vu les occupations des personnes interrogées.

Nous avons reçu des propositions par un bureau d'étude pour transcrire les interviews gratuitement et pendant une durée idéale, mais en fait l'accord conclu avec les interviewés et qui comporte une exclusivité nécessaire pour pouvoir obtenir des réponses sincères et utiles à notre étude, nous a empêché d'accepter cette offre, et ce par respect de cet accord et par crainte que ces informations recueillies à travers les entretiens soient utilisées à d'autres fins. Nous fîmes donc le travail seuls et ce fut un travail dur et chronophage.

En se référant au cadre théorique établi, le guide d'entretien a été construit autour de 3 thèmes essentiels:

- Le management stratégique
- La communauté organisationnelle
- Le leader et le leadership

Le cadre théorique de la recherche complété par nos observations et les documents consultés, ont permis l'élaboration des questions de l'entretien semi directif afin de recueillir les informations de façon méthodique (voir annexe 5.4, p.498).

La comparaison qu'on a voulu effectuer a exigé que les mêmes questions soient posées aux membres de l'Église et aux cadres des entreprises commerciales non impliqués dans le fonctionnement de l'Église.

On commence l'entretien par une identification du rapport qui relie chaque interviewé à l'Église maronite. Les premières questions qui suivent étaient un peu générales afin que la personne interrogée exprime sa pensée librement sur quatre sujets essentiels qui résument le fonctionnement de l'Église, à savoir, sa structure, son management stratégique, son but et ses défis. Ces questions ainsi que d'autres qui ont émergé dans ce contexte durant l'interview ont servi comme un moyen pour rendre l'idée plus claire sur la réalité organisationnelle de l'Église maronite à travers des personnes impliquées directement dans ce domaine et qui sont surtout des évêques. En effet, (évêques. GA1a-EC3) était le plus généreux à donner des informations sur ces sujets de sorte que l'interview a duré 4 heures, la moitié du temps étant consacrée à expliquer la structure complexe et l'organisation de l'Église.

Les questions deviennent au fur et à mesure plus ciblées sur des sujets bien spécifiques comme les parties prenantes, le partage de responsabilité, l'autonomie, la stratégie, la performance managériale, la communauté organisationnelle et le rôle du clergé et des laïcs dans le management de l'Église.

Dans la partie qui traite le thème du leadership dans l'Église, on a procédé de même à poser une question générale sur la définition du leader et du leadership pour savoir comment les gens perçoivent ce phénomène en général, ensuite les questions étaient plus centrée sur le leadership dans l'Église maronite.

Vu que le leadership est étudié en sciences de gestion dans cette recherche, il était évident de poser les questions qui en dépendent après avoir abordé la partie concernant le management stratégique.

Les autres questions sont construites pour évaluer la contribution de l'Église maronite à la société et le rôle qu'elle y joue.

Nous avons également introduit des questions plus générales comme la différence entre le management de l'Église et celui des autres types d'organisations, l'importance du management dans la spiritualité et la pratique de la religion et ce dans le but de savoir comment ces gens perçoivent le rôle du management au sein d'une organisation confessionnelle.

La dernière question était ouverte afin que l'interviewé exprime librement son opinion sur ce sujet sans se limiter à une question précise. En fait nous avons noté qu'une bonne partie a voulu évaluer objectivement notre travail à travers cette question.

Avant de démarrer les entretiens dans l'Église, nous avons évalué chaque question à part avec un membre du clergé qui était au courant de notre sujet de thèse et impliqué directement dans le fonctionnement de l'Église et ce afin de juger de la pertinence des questions posées et d'effectuer les changements nécessaires au niveau des expressions utilisées ou de la tournure des questions qui par leur teneur relevaient de la science de gestion. Cependant, nous avons passé en revue les questions que nous avions préparées pour l'entretien avec quelques cadres pour connaitre leurs impressions quant au sujet abordé.

Nous nous sommes contentés de présenter à chaque interviewé l'attestation de notre directeur de thèse qui résume le contenu et le but de notre étude avant de commencer l'entretien. Un seul évêque ainsi qu'un seul laïc ont demandé d'avance les questions. Les autres interviewés n'étaient pas au courant des types des questions et des sujets qu'ils couvrent. Ceci à notre avis a constitué un atout pour la qualité des réponses obtenues et qui étaient spontanées mais en même temps bien réfléchies ce qui explique en fait la longue durée de chaque interview. En effet, les gens interrogés, clergé, laïcs ou cadres, étaient bien intéressés à un tel genre de sujet (ce que nous allons montrer plus tard dans l'analyse). Ils voulaient bien à travers cette étude transmettre leur observation et leurs remarques sur ce sujet. Nous avons noté en fait une sincérité dans leurs représentations qui est influencée par leur expérience et le contexte culturel et organisationnel. En fait, nous avons été ouverts au regard large que chaque interviewé était capable de porter sur l'Église maronite qui est intégrée dans un environnement en plein mutation.

L'enjeu maintenant d'après WAHNICH (2006) est dans la manière d'analyser leur propos.

5.5.2. L'analyse thématique ouvre la voie à l'étude des données empiriques

La phase des entretiens, bien qu'ardue, fut une étape passionnante dans la préparation de notre thèse puisqu'elle a permis des représentations vivantes et concrètes de la situation étudiée qui firent avancer notre étude et murir nos réflexions sur ce sujet.

Néanmoins, intégrer dans une thèse des centaines de pages de données collectées n'est pas du tout évident. Il faut chercher donc d'après (HUBERMAN et MILES, 1991; WACHEUX, 1996, p. 227 et MYERS, 2009; PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2008) à réduire ces informations et à les gérer de telle sorte qu'elles soient intégrables; d'où la nécessité d'avoir recours à l'analyse de ces données à travers des approches d'analyse qualitatives qui nous permettent de se concentrer sur les aspects les plus importants des données surtout ceux qui sont utiles au processus global de la recherche et qui peuvent nous offrir des regards plus larges sur le thème du leadership étudié.

Bien qu'il existe différentes façons pour analyser les données qualitatives (MYERS, 2009), PAILLÉ et MUCCHIELLI (2008, p.161-162) trouvent que, « toute analyse qualitative passe par une certaine forme de thématisation. […] Avec l'analyse thématique, la thématisation constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (problématique) […]». En d'autres termes, il s'agit de cerner par une série de courtes expressions (les thèmes), l'essentiel d'un propos ou d'un document (p.164). Outre cette fonction de repérage, l'analyse thématique possède une fonction de documentation qui concerne sa capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein de l'ensemble thématique à savoir, vérifier leurs récurrences d'un matériau à l'autre (surtout si les matériaux sont d'un même type), comment ils se recoupent, se rejoignent, se contredisent, se complémentent (p.162).

L'analyse thématique représente ainsi un outil précieux dans un bon nombre de cas. Pour procéder à ce travail, il nous faut nécessairement un support matériel; il s'agit donc d'un outil informatique qui facilite le travail mais qui ne pourrait jamais réaliser l'analyse à la place du chercheur (PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2008 ; DE LA RUPELLE G et MOURICOU P. 2009).

D'après (WACHEUX, 1996, p.227), le choix des outils de l'étude dépend de l'objet de la recherche et de la nature des données recueillies. « Les techniques d'analyse des données qualitatives n'ont pas besoin d'une certification procédurale, comme les démarches quantitatives avec les statistiques. Par contre, le chercheur doit démontrer la valeur philosophique logique de son travail ».

5.5.2.1. N VIVO, un moyen de thématisation adapté à la recherche

L'informatique a favorisé le développement de logiciels permettant la génération de connaissances à travers l'analyse des données qualitatives (ADQ) parfois connu sous le nom de *(CAQDAS) c'est-à-dire Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* et en français l'Analyse de Données Qualitatives Assistée par Ordinateur (ADQAO) (MAQUE, 2009 ; MYERS, 2009).

Les objectifs initiaux dans l'utilisation de l'ADQAO se résument par la structuration et l'organisation des données, la recherche des régularités, des logiques d'articulation entre concepts ou idées pour produire une synthèse, ainsi que définir des concepts in-vivo et traiter à la fois les cas et les variables. D'après BOURNOIS et BOURION (2009) ces logiciels constituent des plate-formes qui assistent les chercheurs dans l'analyse et l'interprétation des informations collectées tout en permettant une meilleure compréhension du phénomène étudié et en enrichissant l'analyse des données qualitatives. Ils se réclament le plus souvent de la *Grounded Theory*, cependant selon (BOUTIGNY, 2005), Lee et Fielding (1998) précisent qu'une bonne partie des recherches qualitatives ayant recours aux (ADQAO) n'ont aucun rapport avec la *Grounded Theory*, même s'il est évident que le développement de ces logiciels a été influencé par cette théorie.

Les logiciels (ADQAO) sont donc situés dans[136]:

- des recherches des caractéristiques du langage destinées d'une part à l'analyse de contenu qui comprend l'intérêt des mots ou analyse sémantique et l'intérêt du sens qui est l'analyse sémiotique, et d'autre part à l'intérêt des interactions par lequel on désigne l'ethnométhodologie.

[136] Ce résumé sur l'utilisation des logiciels (ADQAO) et leurs objectifs est adapté du PowerPoint présentée par Catherine VOYNNET FOURBOUL sur l'analyse des données qualitatives assistées par ordinateur, disponible sur http://voynnetf.free.fr/mrq/analyse.pdf, accès le 28/01/2013.

- des recherches de constructions théoriques comme l'approche *grounded theory* de GLASSER et STRAUSS ainsi que l'approche matricielle de MILES et HUBERMAN.
- des approches descriptives et interprétatives destinées à l'ethnographie et la phénoménologie.

Parmi une dizaine de logiciels (ADQAO), les plus populaires restent ATLAS/ti et N VIVO (MYERS, 2009). Bien que tous les deux possèdent des caractéristiques intéressantes pour traiter des données qualitatives, nous avons choisi N VIVO pour analyser les données empiriques collectées.

N VIVO est un logiciel édité par *QSR International* connu déjà sous le nom de *Nonnumerical Unstructured Data, providing ways of managing ideas by Indexing, Searching and Theorizing – NUD*IST* (MYERS, 2009), en français: l'indexation, la recherche et la théorisation de données non structurées et non numériques. Il a été créé en 1981[137], plusieurs versions se sont suivies jusqu'à la version N10 parue début 2013. « Le sigle *(NUD*IST)* exprime les possibilités et les objectifs du logiciel, il a été créé en accord avec le modèle de la théorie enracinée ou la *grounded theory*. Les auteurs du logiciel précisent néanmoins que le logiciel n'impose pas de forme particulières aux données qui seront traitées et qu'il permet à toutes les méthodologies ou philosophies de recherche qu'il s'agisse de l'ethnographie, de la théorie enracinée ou de la phénoménologie de s'exprimer » (MAQUE, 2009, p. 224), juste à l'instar des logiciels (ADQAO) dont on vient de présenter les objectifs de leur utilisation.

Nous avons opté en faveur du logiciel NVIVO d'après les directives de notre directeur de thèse sur les capacités des fonctionnalités de ce programme à faciliter l'analyse des données qualitatives collectées. Nous avons ensuite suivi une session de formation complétée d'une auto-formation audiovisuelle à travers le site web You Tube et des documents écrits extraits de (Richards, 2005). Les fonctionnalités du logiciel NVIVO

[137] « La petite histoire dit que la naissance de ce logiciel est due à la collaboration d'une chercheuse interprétativiste - désemparée lorsque ses données longuement codifiées et catégorisées à l'aide de petits morceaux de papier se retrouvent pêle-mêle à ses pieds - et de son informaticien de mari, suffisamment épris pour lui trouver une solution qui améliore, sans la transformer, sa méthode traditionnelle d'analyse » (HLADY RISPAL, 2009, p.47).

dans sa version 7 furent amplement suffisantes à notre travail et nous n'eûmes donc pas besoin d'avoir recours à une version plus récente.

Cette formation nous a permis d'évaluer notre choix du logiciel N VIVO comme un outil efficace pour faciliter l'analyse de données qualitatives collectées dans une recherche inscrite dans un paradigme épistémologique constructiviste radical, qui se fonde sur l'hypothèse de connaissance phénoménologique qui a pour objectif d'après (AVENIER, 2009b, p.56) non pas l'expérience mais l'expérimenté et sur l'hypothèse d'inséparabilité dans le processus de connaissance entre le sujet connaissant et le phénomène étudié.

Les textes des entretiens seront donc traités à travers une approche interprétative. Le logiciel NVIVO qui est adapté à différentes formes de données (textes, photos, vidéos, sons) a permis de faciliter le travail d'analyse et d'interprétations d'un corpus de données qualitatives. D'après (MAQUE, 2009, p.224), LONKILA (in KELLE, 1995) explique que le design du logiciel NUD*IST est « de saisir et d'interroger les significations qui émergent des données ».

DE LA RUPELLE et MOURICOU (2009) montrent que les fonctionnalités offertes par NVIVO pourront être utilisées à des fins différentes pour réaliser l'analyse des données. Les démarches adoptées pendant l'analyse ne suivent pas forcément le même déroulement et ne mobilisent pas les mêmes outils, tout dépend de la finalité de chaque recherche. Il est utile donc que le chercheur "ouvre sa cuisine[138]" pour expliciter toute la démarche d'analyse des données.

5.5.2.1.1. NVIVO en pratique

En nous référant en grande partie à (DE LA RUPELLE et MOURICOU, 2009), nous présenterons dans notre cas les principales fonctions du logiciel NVIVO que nous avons utilisées pour accomplir notre analyse thématique.

- Les fonctions liées à la gestion des données empiriques:
- La fonction **Sources** qui permet de centraliser les matériaux d'étude ou l'ensemble des données collectées. Dans notre cas les entretiens constituaient

[138] Cette expression est empruntée de (DE LA RUPELLE et MOURICOU, 2009). Le terme "cuisine" est utilisée par (Florence ALLARD-POESI, 2003) une référence citée chez (DE LA RUPELLE et MOURICOU, 2009).

les **Sources**. Ces sources ont été ensuite enregistrées dans le dossier **documents**.

- Les fonctions ***Cases*** ou **Cas** permettent d'ordonnancer les données. On crée ainsi un **cas** pour chaque source à laquelle on voudrait associer les valeurs d'**Attributs**. Le terme ***cases*** ou **cas** renvoie à l'unité utilisée par le chercheur pour analyser ses données. Les ***cases*** peuvent correspondre à un individu comme les répondants ou à plusieurs organisations ou plusieurs unités dans la même organisation. Ça revient au chercheur de définir, en fonction de son sujet de recherche et de sa problématique, l'unité d'analyse la plus appropriée. Dans notre recherche, l'unité d'analyse correspond à la personne interrogée qui est identifiée selon la catégorie à laquelle elle appartient:
    - Le groupe des évêques
    - Le groupe des prêtres et des religieux
    - Le groupe des laïcs
    - Le groupe des cadres d'entreprises commerciales

À travers cette catégorisation, nous avons voulu analyser les réponses de chaque groupe à part afin d'effectuer dans une première étape une comparaison entre les différentes réponses au sein de l'Église pour construire une représentation richement informée de son leadership. Dans un deuxième temps, on a procédé à une analyse comparative avec la perception des cadres des entreprises commerciales. Les résultats obtenus sont ainsi interprétés et discutés.

Dans ce contexte la fonction **Requête** ou ***Queries*** joue un rôle important puisqu'elle permet d'interroger les données à travers ses différentes tâches centrées sur les recherches textuelles d'une part, comme par exemple la sélection des cas comportant des mots spécifiques, ou la recherche de fréquence de certains termes; et d'autre part sur le codage matriciel, permettant la mise en rapport des nœuds avec les catégories, dans notre cas ce sont les différents groupes que nous avons interrogés, de façon à sélectionner l'ensemble de codes spécifiques en fonction du groupe (évêques, prêtres et religieux, laïcs ou cadres) ce qui donne la possibilité de mieux savoir en plus qu'est ce qui a été dit dans un certain code par telle ou telle personne. Cette fonctionnalité permet également de mener des opérations de croisement et de comparaison.

- Les fonctions liées au codage et à la construction de l'arbre thématique:

Le codage est réalisé à partir des fonctions ***Nodes* ou Nœud.** Le logiciel permet de rattacher des segments de données à des codes. Un **Nœud** est donc un ensemble de références sur un thème ou tout autre sujet particulier. Ces références sont rassemblées en consultant les sources qui sont dans notre cas les entretiens. Les informations sont ainsi recueillies au sein de nœuds pertinents, un processus qui s'appelle **encodage** ou ***Coding***. Il y existe, en fait, **les nœuds libres non structurés** ou ***Free Nodes*** et **les nœuds hiérarchisés** ou ***Tree Nodes*.**

Les ***Tree Nodes*** sont des codes organisés de façon hiérarchique. Les ***Free Nodes*,** comme leur nom l'indique, sont non rattachés à une catégorie particulière, ils sont néanmoins utilisés de façon transitoire pour être rattachés plus tard au cours de l'analyse à des catégories. Le logiciel permet de rajouter, regrouper, fusionner certains codes ou encore de changer les catégories de rattachement de certains d'entre eux.

Le codage constitue le cœur de l'analyse. Il permet d'examiner les données et d'établir des relations entre elles (DE LA RUPELLE et MOURICOU, 2009). En effet, les codes sont des outils de recouvrement et d'organisation permettant d'identifier, d'extraire et de regrouper tous les segments liés à une question, une hypothèse, un concept ou un thème précis. Ce regroupement ouvre la voie à l'analyse (HUBERMAN et MILES, 1991, p.96-97).

Pour créer les codes, HUBERMAN et MILES (1991) préfèrent établir une liste de départ qui peut comprendre des dizaines de codes. Cette liste provient du cadre conceptuel, des questions de recherche, des hypothèses, des zones problématiques, des variables clés que le chercheur introduit dans l'étude.

D'après (DE LA RUPELLE et MOURICOU, 2009), c'est dans une optique déductive que le chercheur sera amené à réviser ses codes au fur et à mesure de l'analyse.

HUBERMAN et MILES (1991, p.99) citent deux autres méthodes pour l'élaboration de codes. L'une de ces méthodes adopte une démarche plus inductive où l'on retrouve l'approche de la théorie enracinée ou *grounded theory*. Le chercheur procède ainsi au codage après avoir collecté les données et étudié la façon dont elles fonctionnent ou s'intègrent dans le contexte. En effet, on est plus proche d'un code en pratique que du

code générique issu d'une précodification. L'analyste est alors plus ouvert et plus sensible au contexte.

Une autre possibilité de codage qu'on n'a pas adoptée et que HUBERMAN et MILES considèrent à mi chemin entre ces deux approches consiste à créer un plan général de codage qui ne soit pas lié au contenu mais qui indique les grands domaines dans lesquels les codes devront être inductivement conçus, comme par exemple les événements, le contexte, le milieu, la situation, les stratégies, etc.

5.5.2.2. L'arbre thématique: une représentation synthétique et structurée des données collectées

Après avoir complété le travail théorique et empirique, nous avons procédé à créer les codes en nous basant essentiellement sur le cadre conceptuel, la problématique, les questions de recherche et les propositions théoriques tout en tenant compte des éléments qui ont émergé des entretiens par thématisation en continu, où des thèmes sont identifiés au fur et à mesure de la lecture des textes. Cette association du cadre théorique et du champ empirique exige nécessairement une abduction pour assurer une complémentarité entre les codes établis d'une façon appropriée et le cadre général de la recherche.

C'était donc un processus de codage par déduction/abduction, bien qu'on ne puisse pas nier une influence inductive sur ce travail.

En effet, l'abduction a son rôle à jouer dans les études de cas qui d'après (DAVID, 2004b) procèdent souvent par boucles de type "abduction/déduction/induction" afin de construire et d’améliorer progressivement les connaissances élaborées. DE LA RUPELLE et MOURICOU (2009) ont à leur tour mis l'accent sur l'importance de l'abduction dans la démarche de l'analyse thématique.

D'après (PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2008, p.168), en recherche qualitative on parle aussi de la sensibilité théorique et expérientielle du chercheur. Cette sensibilité oriente toujours le regard de l'analyste et donc sa facilité à trouver telle ou telle thématisation plutôt qu'une autre.

Cependant, la démarche de thématisation selon (PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2008, p.170) va devoir être accompagnée d'un travail systématique d'inventaire des thèmes à mesure de leur formulation.

En effet, le travail de thématisation d'après ces auteurs pourrait devenir fastidieux et peu éloquent s'il devait se limiter à l'accumulation d'une série de thèmes. L'analyse débouche sur la construction d'une représentation synthétique et structurée du contenu analysé. La forme la plus usuelle de cette représentation est l'arbre thématique.

Il s'agit d'un type de regroupement des thèmes où un certain nombre de thèmes principaux sont détaillés par des thèmes subsidiaires et par des sous thèmes, et parfois placés eux-mêmes sous des rubriques générales. Ce type présente, sous forme schématisée, l'essentiel d'un propos abordé à l'intérieur du corpus (p.182).

Notre travail de codage a démarré avec une liste de départ composée de dizaine de codes. Pour développer cette liste, nous avons procédé à insérer ces codes dans une structure cohérente où les différents thèmes et sous thèmes qu'on a établis sont classés dans cinq rubriques générales, il existe même des sous rubriques là où on a trouvé nécessaire de regrouper plusieurs sous thèmes.

La structure des questions de l'entretien semi directif établie en s'inspirant du cadre théorique, de l'observation et des documents ainsi que les entretiens effectués ont beaucoup facilité la construction de l'arbre thématique (voir le plan de l'arbre thématique, figure 5.2; pour les détails voir annexe 5.5, p.501).

Cette structure dynamique retranscrite dans la fonctionnalité *Tree Nodes* du logiciel nous a permis de commencer l'extraction et l'organisation des entretiens tout en veillant à la stabilité du codage (DE LA RUPELLE et MOURICOU, 2009); les nœuds sont ainsi revisités régulièrement pour vérifier que chacun d'eux contient bien des segments de données renvoyées à la même idée et procéder ainsi aux ajustements nécessaires, c'est-à-dire à supprimer des thèmes inutiles ou même fusionner certains ou ajouter de nouveaux en tenant compte des éléments qui peuvent émerger. L'important d'après (HUBERMAN et MILES 1991, p. 110), c'est de s'assurer que « tous les codes s'insèrent bien dans une structure, qu'ils sont reliés à d'autres codes ou s'en distinguent de façon significative et déterminante pour l'étude en cours. Il ne faut pas ajouter, retirer ou modifier les codes à la légère ».

Bien que l'analyse thématique soit une méthode servant au relevé et la synthèse des thèmes et n'ait pas pour fonction essentielle d'interpréter (PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2008, p.176), il ne nous a pas été possible d'accomplir ce travail sans noter dans un document à part, et même dans la fonction ***Annotation-Links*** ou **Annotation-Lien à** du logiciel, des idées qui nous venaient à l'esprit durant la lecture des interviews, utiles pour le travail d'interprétation et même pour la conclusion.

Le processus de codification prend fin lorsque l'analyse thématique parvient à saturation (HUBERMAN et MILES 1991); cela revient au chercheur de déterminer cette phase de l'analyse thématique. Il n'y pas une manière correcte de faire l'analyse thématique, mais il y a certainement des façons de faire efficaces (PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2008) qui consistent à préparer les données empiriques pour l'élaboration des savoirs locaux (voir figure 5.3).

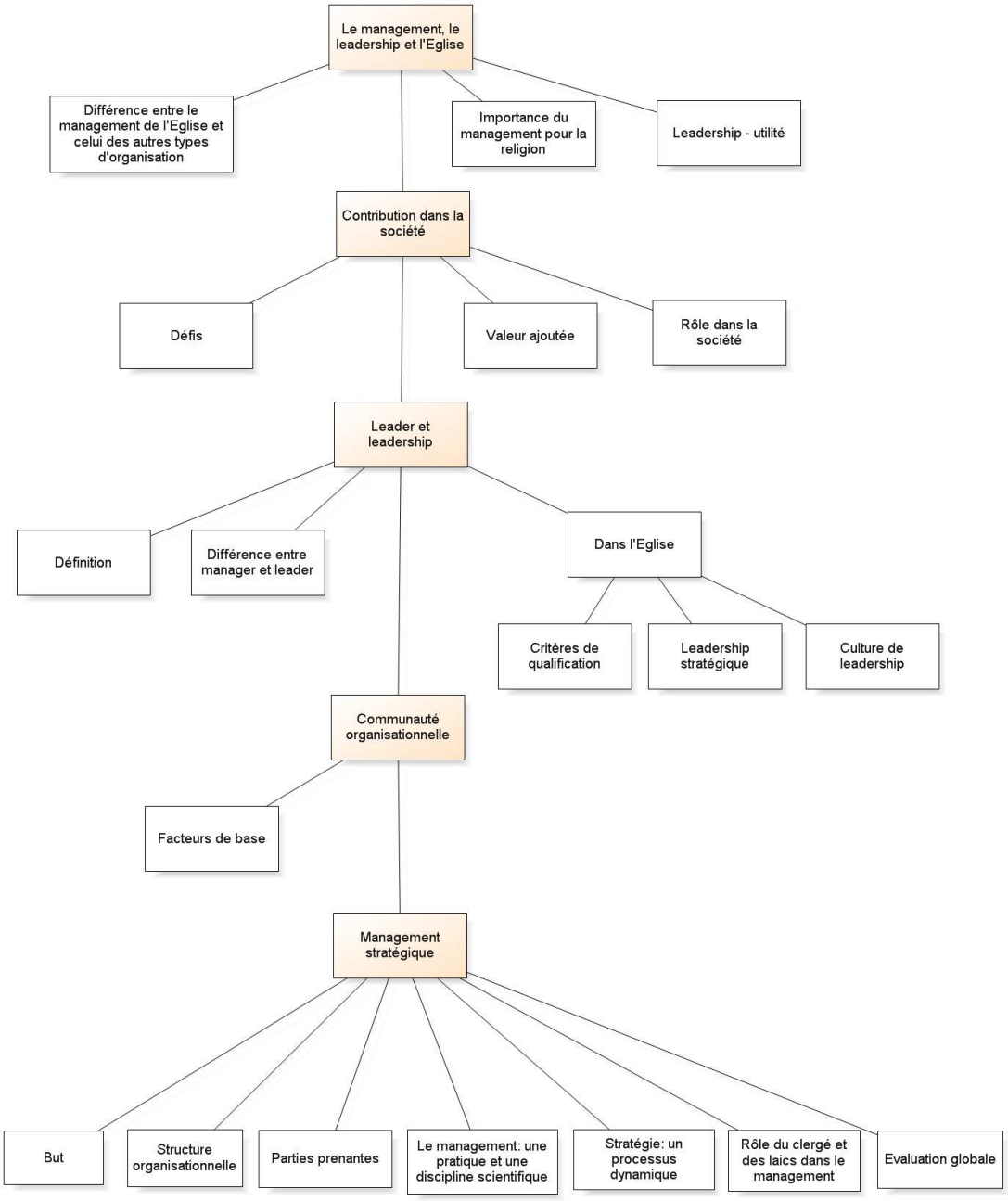


Figure (5.2): Arbre thématique – Le plan

La fonction ***Models*** ou **modèle** dans le logiciel nous a permis de représenter le plan de l'arbre thématique dans la figure (5.2).

Comme le montre cette figure, cinq grandes rubriques seront abordées dans le chapitre suivant. Ces rubriques qui regroupent des thèmes et des sous-thèmes forment un tout intégré. Elles sont perçues ainsi comme un ensemble uni et cohérent qui traite un seul sujet. C'est dans cette optique que chacun de ces thèmes est analysé et interprété.

La tâche ***New connector – associative*** dans la fonction **Modèle** du logiciel NVIVO qui indique le type de relation entre deux éléments a été donc utilisée pour montrer que les différents constituants de cette arborescence thématique sont unis dans un ensemble cohérent. On commence tout d'abord à traiter le management dans l'Église pour pouvoir aborder le leadership dans un contexte organisationnel, tout en cheminant vers le sommet de cette structure afin de tirer les conclusions pertinentes quant au rôle du leadership pour améliorer le fonctionnement de l'Église et sa contribution à la société.

La figure (5.3) introduit et résume le travail d'élaboration des savoirs locaux qui constitue un des principaux processus du cadre méthodologique global de la recherche.

Ce processus consiste une confrontation réciproque entre les propositions théoriques établies et le terrain d'étude. Cette confrontation engendre en un premier temps une co-construction de connaissances entre le chercheur et les acteurs du terrain (Église et entreprise dans notre cas) et une analyse comparative de leur propos. Dans un deuxième temps, on procède à une interprétation des données collectées et analysées à travers une confrontation avec le cadre théorique et en intégrant l'observation et les documents s'ils sont exploitables, afin d'élaborer des savoirs locaux et plus tard des savoirs génériques.

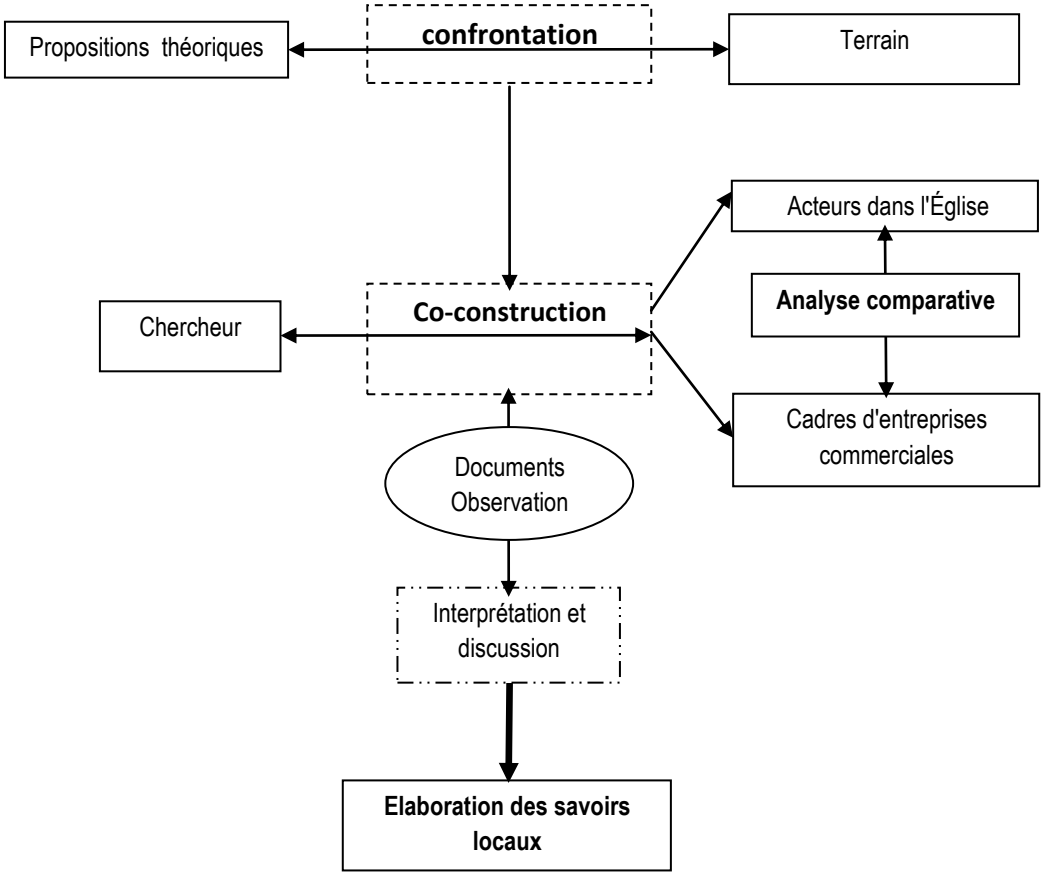


Figure (5.3): Processus d'élaboration des savoirs locaux

Conclusion

On ne cherche pas à construire dans cette étude une représentation plus améliorée du fonctionnement de l'Église maronite. En revanche, on vise à ce que les résultats obtenus fournissent aux acteurs de l'Église, des repères heuristiques au service de l'action qui sont destinés à nourrir la réflexion, éclairer des situations problématiques et stimuler l'action créative en donnant éventuellement à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts (AVENIER, 2009c, p.59 et 2011b, p.6).

Dans ce sens une question vient s'imposer: est-ce que cette étude peut être pertinente pour les autres institutions confessionnelles, et plus largement pour les autres types d'organisations et par conséquent fournir des connaissances intéressantes pour l'interprétation commune que possède le concept de leadership en sciences de gestion?

C'est donc un enrichissement réciproque que nous visons entre la pratique et la théorie pour réaliser une étude intéressante. D'après (BARTUNEK, RYNES et IRELAND, 2006), il n'existe pas un critère unique pour juger une étude intéressante, il existe néanmoins des principes de base communs pour sa légitimation qui sont: l'éthique, la rigueur et l'explicitation détaillée du processus d'élaboration des connaissances.

Chapitre 6

Le leadership dans le contexte organisationnel de l'Église maronite

Ce tableau que nous peignons, auquel nous avons rajouté petit à petit, couleur sur couleur; les témoignages du clergé, des laïcs et des cadres d'entreprises commerciales vont contribuer à y mettre la touche finale et le replacer dans un cadre qui en ressort toutes les richesses.

Quels étaient les points de vue du clergé et des laïcs et quelles étaient les perceptions des cadres d'entreprises commerciales concernant le leadership dans le contexte organisationnel de l'Église maronite?

Deux groupes différents (Groupe A / Église et Groupe B / cadres d'entreprises) se sont exprimés sur un seul sujet.

Des centaines de page ont été organisées à l'aide du logiciel NVIVO afin de mettre l'accent sur l'essentiel de ce corpus. L'arbre thématique construit (voir chapitre 5 – figure 5.2 et annexe 5.5, p.501), a facilité l'analyse des données empiriques collectées.

Cette section du chapitre est centrée sur ce travail.

6.1. Église et Entreprise: des représentations et des perceptions

Cinq grandes rubriques résument les thèmes abordés pour répondre à notre question principale: Pourquoi faut-il avoir du leadership dans l'Église maronite? Ou en d'autres termes, quel est le rôle que le leadership joue dans le fonctionnement de l'Église?

En vue d'une analyse comparative entre deux perspectives différentes, on a procédé en un premier temps, à l'analyse des réponses de chaque groupe à part.

Le groupe A, formé du clergé et des laïcs, regroupe trois différents sous-groupes: les évêques (GA1a-EC), les prêtres et religieux (GA1b-EC) et les laïcs (GA2-EL).

On a tenté ainsi d'analyser les opinions de ces différents sous-groupes, chacun selon sa position dans la hiérarchie ecclésiastique à savoir, le sous-groupe des évêques qui gouvernent l'Église maronite, qui sont au sommet stratégique et qui dirigent des diocèses; le sous-groupe des prêtres et des religieux qui assument diverses responsabilités dans l'Église et dans ses institutions et dont la plupart sont des curés de paroisse, et le sous-groupe des laïcs qui sont des consultants et des gens engagés dans différentes commissions et institutions catholiques. On a effectué ensuite une analyse

comparative entre leurs points de vue afin de construire une représentation richement informée sur le thème étudié.

Les cadres (GB-C) forment par contre un seul groupe (Groupe B) dont les membres occupent différents postes dans divers secteurs. Leurs perceptions seront ainsi analysées et comparées avec les points de vue du groupe A.

Le processus d'analyse et de comparaison qui se base sur le travail de codage effectué sur le logiciel N VIVO est divisé en trois étapes:

1- Une analyse des différents points de vue des sous-groupes qui forment le groupe A ainsi que des perceptions du groupe B.
2- Une comparaison entre les opinions du clergé à savoir, le sous-groupe des évêques et le sous-groupe des prêtres et des religieux, ensuite une comparaison avec les points de vue des laïcs.
3- Une comparaison entre les perceptions des groupes A et B avec une présentation des résultats tout en se référant aussi aux résultats obtenus grâce au logiciel N VIVO.

L'étude du management stratégique dans l'Église maronite a constitué une partie importante de ce chapitre vu que certaines questions étaient larges et visaient à obtenir le maximum d'informations concernant le fonctionnement général de l'Église maronite; en effet, les réponses étaient développées. Pour effectuer une analyse comparative concise, il a été préférable de regrouper les étapes (2) et (3) de ce processus en un seul paragraphe. Concernant la partie qui traite le leadership; la contribution de l'Église maronite dans la société; le management, le leadership et l'Église; on remarque que les réponses deviennent plus limitées, les personnes interrogés évitaient la répétition de leurs idées et par suite on a dû regrouper les trois étapes en un seul paragraphe.

La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à l’interprétation et la discussion des résultats obtenus suite à ces travaux d'analyse et de comparaison afin d’en tirer les conclusions pertinentes.

6.1.1. Le management dans l'Église maronite

Le leadership dans l'Église maronite est étudié dans le cadre des sciences de gestion. Il est donc évident de commencer par l'étude de son management stratégique et d'aborder son fonctionnement général à travers plusieurs thèmes déterminés d'après les conclusions théoriques auxquelles nous avons abouti dans la première partie de notre recherche.

6.1.1.1. La structure organisationnelle[139]

6.1.1.1.1. Le droit particulier

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

L'Église maronite est l'une des Églises orientales catholiques. Elle fait partie de l'Église universelle; elle reconnait donc l'autorité du pape comme chef suprême de l'Église. Sa structure est définie par le droit canonique à l'instar des autres Églises, mais elle possède aussi son droit particulier qui est la source de son règlement et de son organisation interne au niveau des institutions, des comités, des activités pastorales et spirituelles, favorisant ainsi la division du travail et le partage des responsabilités, témoignent les évêques: *« C'est une Église orientale catholique qui fait partie de l'Église universelle et se conforme à son droit canonique. Mais elle possède aussi, en tant qu'Église sui iuris, son droit particulier qui reflète sa particularité, sa tradition, sa spiritualité et sa spécificité* (Évêque, GA1a-EC5)». *«Le droit particulier de l'Église maronite est formé d'un ensemble de lois qui gèrent l'Église, il détermine le rôle du patriarche et des autres membres de l'Église »* (Évêque, GA1a-EC3).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

L'Église maronite est une Église catholique. Sa structure est donc définie d'après le droit canonique. Étant une Église *sui iuris* orientale, elle possède, d'après le témoignage des prêtres et des religieux, son droit propre qui détermine le rôle de chaque membre.

[139] Pour plus de détails concernant la structure organisationnelle de l'Église maronite, Cf. chapitre 4, §. 4.3. L'Église maronite: une structure complexe. On se limite dans cette partie à analyser les réponses des différents groupes interrogés.

LAÏCS (GA2-EL)

D'après certains laïcs, il existe une documentation qui décrit la structure organisationnelle de l'Église maronite. En effet, le droit canonique détermine le rôle de chaque membre, témoigne un des laïcs.

6.1.1.1.2. Une Structure hiérarchique

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Selon les évêques interrogés, la structure de l'Église maronite est une structure hiérarchique. Le patriarche est à la tête de cette structure. Il est secondé par un ensemble d'évêques, formant ensemble, un synode qui gère la vie de l'Église. Les évêques qui sont à la tête des diocèses sont secondés dans leur mission par un groupe de clergé et de laïcs. Les prêtres gèrent les paroisses formées de laïcs. Des comités et des mouvements existent aussi pour aider le prêtre dans la vie pastorale. À l'instar du patriarcat, les diocèses et les paroisses sont organisés à tous les niveaux, à savoir juridique, économique et pastoral.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

La structure organisationnelle de l'Église maronite est une structure hiérarchique, témoignent les prêtres et les religieux; bien qu'Elle soit reliée au Saint Siège, le patriarche est à la tête de l'Église avec le synode des évêques, selon un des prêtres. Chacun de ces évêques gère un diocèse ou bien assume des responsabilités administratives. Le diocèse est réparti en paroisses dirigées à leur tour par des prêtres. Des conseils, des commissions et des comités secondent le clergé dans sa mission.

LAÏCS (GA2-EL)

Les laïcs, à l'unanimité, ont décrit la structure de l'Église maronite comme étant une structure hiérarchique. La plupart ont présenté en bref ses différentes composantes: le patriarche, les évêques qui gèrent les diocèses puis les prêtres qui dirigent les paroisses. Deux autres laïcs ont cité les ordres et les congrégations religieux, et un seul laïc a mentionné les institutions caritatives, les mouvements des jeunes et de formation comme faisant partie de cette structure.

D'après le laïc (GA2-EL1)*: «c'est une structure hiérarchique verticale, très solide, pyramidale. Il y a des niveaux où l'on ne pourra pas la décrire ou la cerner dans une structure aussi claire comme il y a des niveaux où l'on peut la cerner. C'est un mixte, elle est à caractère peut être unique, mais elle n'a pas une simple structure, c'est une structure assez complexe ».*

CADRES (GB-C)

Trois des cadres interrogés ont défini la structure organisationnelle de l'Église maronite comme étant une structure hiérarchique avec une description brève de ses différentes composantes, à savoir le patriarche, les évêques à la tête, ensuite les prêtres responsables des paroisses.

6.1.1.1.2.1. La Structure de service

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Il existe, en fait, d'après deux des évêques une structure de service qui couvre différents domaines dans la mission au sein de l'Église, à savoir, le social, les jeunes, la famille, la femme, les relations avec les autres communautés et religions, les relations avec l'État, les propriétés culturelles, etc. Cette structure est récemment créée, elle dépend du patriarcat maronite. Elle comprend de nouveaux départements. Les anciens sont en cours de renouvellement au niveau organisationnel. Ces différents bureaux jouent d'une part, le rôle de coordination et de collaboration entre les différents organismes qui remplissent une mission donnée au sein de l'Église, et d'autre part, ils cherchent à répondre à des besoins non comblés.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Il existe divers institutions et organismes qui dépendent directement du patriarcat maronite, comme le tribunal maronite, les institutions sociales, la fondation maronite dans le monde, la commission liturgique etc., témoignent certains prêtres. D'après un de ces prêtres, *«cette structure de fond a essayé pendant l'histoire de s'accommoder aux besoins et de se doter à chaque fois de nouvelles organisations; soit des comités, soit des commissions, soit des départements pour répondre un peu aux besoins des maronites au Liban et ailleurs »* (GA1b-EC5).

Selon un autre prêtre, il existe une nouvelle réalité, celle des mouvements missionnaires qui accomplissent un service sur différents plans et qui commencent à faire de plus en plus partie de l'organisation de l'Église maronite.

LAÏCS (GA2-EL)

On note qu'un seul laïc a cité des institutions sociales et des mouvements de jeunes et de formation comme des composantes de la structure de l'Église maronite**.**

6.1.1.1.2.2. Congrégations et ordres religieux

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Suite à une question émergée durant nos entretiens pour clarifier la place qu'occupent les ordres et les congrégations religieuses dans la structure organisationnelle de l'Église maronite, les évêques ont expliqué ce point tout en identifiant le statut de ces ordres et de ces congrégations au sein de l'Église, dans le sens que les ordres religieux sont de juridiction pontificale, alors qu'ils relèvent et dépendent de l'autorité du patriarche et du synode des évêques sur les plans liturgique, spirituel et pastoral. Par contre, le patriarcat ou le diocèse exerce une autorité juridique sur les congrégations religieuses. Dans ce contexte, un des évêques voit que la place qu'occupent les ordres religieux et les congrégations religieuses dans la structure de l'Église revêt deux aspects : *« **Oui et non**, les ordres religieux font partie intégrante de la structure organisationnelle de l'Église maronite, parce qu'en fait, ils ont une mission au sein de l'Église mais ils dépendent en même temps des règlements de leur communauté qui sont de droit pontifical »* (Évêque, GA1a-EC5).

Il ajoute que, canoniquement, les Supérieurs Généraux et les Supérieures Générales des ordres et des congrégations religieux ne sont pas membres du synode des évêques, donc normalement, ils ne doivent pas participer aux réunions du synode sauf si le sujet abordé les concerne directement. Il existe néanmoins, d'après son témoignage, un contexte ecclésiastique qui leur est ouvert, celui de l'assemblée des patriarches et des évêques catholiques au Liban (APECL). Récemment, et surtout avec le nouveau patriarche maronite, ils sont invités de temps en temps à participer à une réunion du synode des évêques ou bien à une partie de cette réunion surtout lorsque le synode réfléchit sur des questions pastorales liées directement à leur mission.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Selon une bonne partie des prêtres et des religieux, les ordres et les congrégations religieux remplissent une mission au sein de l'Église maronite. En effet, d'après deux des prêtres, ils font partie de la structure de l'Église. Les ordres religieux relèvent directement dans leur obédience du Saint Siège, sauf sur le plan liturgique et communautaire, alors que le patriarcat ou le diocèse exerce une autorité juridique sur les congrégations religieuses. D'après un religieux, les ordres religieux ne jouaient aucun rôle dans le management de l'Église maronite; ils remplissent plutôt des missions dans des universités et des écoles, ainsi que dans des diocèses et des paroisses en collaboration et en accord avec le patriarche et les évêques. Avec le nouveau patriarche, les Supérieurs Généraux et les Supérieures Générales ont commencé à participer aux réunions mensuelles du synode des évêques, témoigne un des prêtres. Certains prêtres soulignent ainsi que leur rôle devient de plus en plus important dans l'Église. Pour un de ces prêtres, il faut distinguer entre le synode des évêques et l'assemblée maronite dans laquelle se réunissent les religieux et les évêques; d'après son point de vue, cette dernière n'est pas une structure fixe dans l'Église alors que le synode des évêques est une structure légale et juridique qui possède un statut défini par le droit canon.

LAÏCS (GA2-EL)

Deux des laïcs ont uniquement abordé ce sujet. Un parmi eux a considéré que les ordres religieux sur lesquels le patriarcat exerce une autorité morale, ne font pas partie intégrante de la structure organisationnelle de l'Église maronite. Un autre laïc évalue leur rôle dans l'Église et au niveau économique: *« les ordres religieux sont autonomes; en effet, dans leur structure de règlement, ils ne dépendent pas hiérarchiquement du patriarcat maronite, ils dépendent du Saint Siège. Ils sont des agents économiques sur le pays, gérés dans leur aspect monastique, mais reliés dans la gouvernance à l'APECL. C'est donc une action de gouvernance avec le patriarcat beaucoup plus qu'une action de gestion directe. Au niveau économique, plus que 60% de l'activité économique de l'Église maronite au Liban est activée et dynamisée par les ordres libanais et les congrégations libanaises, approximativement 40% dans les diocèses. Il est à noter que les ordres religieux ont une autonomie absolue en ce qui concerne la gestion de leurs activités pécuniaires»* (Laïc, GA2-EL1).

CADRES (GB-C)

Un seul cadre cite les ordres religieux comme un organisme qui est parallèle à la structure hiérarchique de l'Église: *«Ils ne sont pas dépendants de la hiérarchie maronite, ce que je trouve très bizarre d'ailleurs »* (Cadre, GB-C2).

6.1.1.1.2.3. Pouvoir, coordination et décision

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Il existe deux genres de relations dans la structure de l'Église maronite, témoigne un des évêques:

- Une autorité morale et une coordination entre le patriarche et les évêques des diocèses à l'exception du diocèse patriarcal où le patriarche exerce une autorité juridique.
- Une autorité juridique totale de l'évêque vis-à-vis de son diocèse.

En ce qui concerne les ordres religieux, le patriarcat exerce une autorité morale. Pour les congrégations religieuses, c'est une autorité juridique que le patriarcat ou le diocèse exerce.

Toutes les composantes de la structure organisationnelle de l'Église maronite dépendent sur le plan liturgique, des décisions du patriarche et du synode des évêques. D'après ce même évêque: *« Le principal champ sur lequel les maronites à travers le monde se rencontrent c'est la prière. La liturgie est le symbole de leur unité »* (GA1a-EC3).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Un des religieux aborde le principe de subsidiarité dans la structure de l'Église qui s'exprime par la délégation du pouvoir d'un niveau hiérarchique à un autre: *«Je dois revenir à ce qu'on appelle la subsidiarité dans l'Église, c'est-à-dire que le chef religieux délègue son pouvoir, il donne mandat soit à un évêque, soit à un prêtre par l'évêque, soit à un diacre ou bien à une communauté de laïcs»* (Religieux, GA1b-EC1). Un des prêtres trouve, dans ce sens, que l'Église n'est pas une société démocratique, puisque l'autorité ne vient pas du peuple, mais plutôt de Dieu. Ce qui

fait que cette autorité est déléguée dans la hiérarchie ecclésiastique. Au niveau du management, on vit la création des conseils à tous les niveaux.

Selon deux des prêtres, il s'agit d'une Église synodale. Elle est formée d'un synode d'évêques, qui avec le patriarche gèrent collégialement la vie de l'Église. Un autre prêtre, porte un regard critique sur l'autorité juridique des évêques: *« Les évêques possèdent un pouvoir suprême dans leurs diocèses; ils confient aux gens des responsabilités bien déterminées et travaillent comme s'ils étaient des propriétaires d'une institution »* (Prêtre, GA1b-EC3).

Le patriarcat exerce une autorité morale sur les ordres religieux qui sont de juridiction pontificale. Pour les congrégations religieuses, c'est une autorité juridique que le patriarcat ou le diocèse exerce. Sur le plan liturgique, ils dépendent tous de l'autorité du patriarche et du synode.

LAÏCS (GA2-EL)

Une bonne partie des laïcs interrogés ont abordé ce sujet. Selon l'un d'eux, c'est une structure non standardisée. Deux autres trouvent qu'il s'agit d'une autorité morale entre le patriarcat et les évêchés, à l'instar de la relation entre le Saint Siège et le patriarcat, selon le témoignage d'un de ces laïcs. Les ordres religieux qui sont de droit pontifical ne dépendent pas de la hiérarchie de l'Église maronite; il existe, en effet, une action de gouvernance directe avec le patriarcat plutôt qu'une action de gestion directe.

Un des laïcs qualifie l'Église de "centralisée". Un autre laïc interprète autrement ce sujet: *« En gouvernance, elle est très centralisée, en management elle est très décentralisée. Au niveau de la gouvernance, il y a des synodes qui règlent la gouvernance dans l'Église sur les plans économiques et gestionnaires, mais les diocèses ont un pouvoir absolu sur leur patrimoine et par suite, il y a une décentralisation totale au niveau de la gestion »* (Laïc, GA2-EL1).

CADRES (GB-C)

Un seul cadre a fait un simple commentaire sur ce sujet tout en considérant dans son témoignage que le patriarche et les évêques possèdent un pouvoir décisif.

6.1.1.1.3. Description globale

CADRES (GB-C)

La plupart des cadres ont décrit d'une manière globale la structure organisationnelle de l'Église maronite: *« C'est ce que je connais, je ne sais pas s'il y a encore des détails »* (Cadre, GB-C1). *« Je n'ai pas vraiment une idée claire de la structure de l'Église maronite »* (Cadre, GB-C5). *«Je suis très mal informée sur cette question » (Cadre, GB-C7). « D'après ce que je connais » (Cadre, GB-C11).*

Selon ces laïcs, il y a le pape, le patriarche, le conseil des évêques, des prêtres, des comités qui secondent le clergé dans la mission dans les diocèses ou dans les paroisses, en plus des établissements scolaires et des institutions médico-sociales. Un des cadres se demande sur le rôle des laïcs dans cette structure.

- **Aucune idée**

CADRES (GB-C)

« Je n'ai aucune idée sur la structure organisationnelle de l'Église. Aucune idée » (Cadre, GB-C12).

6.1.1.1.4. Caractéristiques de la structure

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

« C'est une structure très complexe », affirme l'évêque (GA1a – EC3), *« parce que c'est toute une histoire »*, commente l'évêque (GA1a – EC1). L'évêque (GA1a-EC3) souligne néanmoins l'unité de l'Église comme étant le corps du Christ: *« l'Église n'est pas seulement la hiérarchie, le patriarche, les évêques et les prêtres. L'Église, c'est chaque fidèle qui en fait partie, et donc c'est tout le corps du Christ»* (Évêque, GA1a-EC3).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

« Apparemment, on trouve que la structure de l'Église maronite est assez simple. Mais en fait, c'est une structure très complexe parce que dans chaque structure il existe une autre » (Prêtre, GA1b-EC6).

LAÏCS (GA2-EL)

« L'Église maronite est une institution dans laquelle il y a beaucoup d'institutions, c'est pour cela, je crois que c'est une agglomération, c'est un consortium de société. L'Église ne peut pas être vue comme une institution et point. C'est une institution dans laquelle il y a encore le fonctionnement d'autres institutions qui sont reliées par la notion de la gouvernance mais très indépendantes au niveau de la gestion. L'Église maronite n'a pas une simple structure, c'est une structure assez complexe » (Laïc, GA2-EL1).

« C'est une structure organisationnelle qui représente des points forts et faibles comme toute autre structure. Elle est complexe et souvent hermétique ; *on n'a pas toujours la possibilité de la changer ou bien de promouvoir des processus de changement structurel capables de la remanier et de lui donner la possibilité de l'efficacité » (Laïc, GA2-EL7)*

En plus de son caractère complexe, un autre laïc fait valoir les avantages de la structure hiérarchique de l'Église maronite et souligne en même temps la nécessité d'un renouvellement au sein de cette Église: « *En tant que hiérarchie, l'Église maronite est superbe; jusqu'à maintenant, on n'a pas connu de division à l'intérieur de cette Église, mais je pense quand même qu'il faudrait y renouveler pas mal de choses »* (Laïc, GA2-EL3).

CADRES (GB-C)

« Je crois que l'Église a besoin d'une structure claire à l'instar des autres organisations » (Cadres, GB-C5).

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B - Résultat –

- Une structure hiérarchique

Le groupe A, à l'unanimité, a défini la structure organisationnelle de l'Église maronite comme étant une structure hiérarchique tout en se référant, à l'exception d'une bonne partie des laïcs, au droit canonique et à son droit particulier qui est la source de son organisation interne. Un des laïcs lui a donné un caractère hiérarchique vertical pyramidal très solide. Par contre, la plupart des cadres interrogés ont décrit brièvement et de manière globale la structure organisationnelle de l'Église maronite puisqu'ils ne disposaient que d'informations limitées sur ce sujet. On note aussi, qu'un des cadres ne possédait même aucune idée sur cette structure. Cependant, on constate que trois cadres ont défini la structure de l'Église comme hiérarchique à l'instar du groupe A mais sans une description détaillée des composantes de cette structure et des relations d'autorité et de pouvoir. Ils se sont uniquement interrogés sur le rôle des laïcs dans cette structure et la place des ordres religieux qui ne dépendent pas de cette hiérarchie.

- **La structure de service**

La création d'une nouvelle structure de service qui a un double objectif, à savoir la coordination entres les différents organismes et institutions qui remplissent une mission donnée au sein de l'Église et la satisfaction des besoins non comblés, a été mentionnée uniquement par deux des évêques impliqués dans ce projet. Par contre les autres clercs et un seul laïc ont abordé uniquement l'importance du rôle des institutions, des organismes et des mouvements dans la structure de l'Église maronite.

- **Les ordres et les congrégations religieux**

Le clergé, comme on l'a déjà montré, a souligné l'importance de la mission des ordres et des congrégations religieux et leur rôle fructueux au sein de l'Église. Contrairement à un des laïcs, certains clercs trouvent, en effet, qu'ils font partie intégrante de sa structure, tout en préférant ne pas confondre entre une assemblée maronite informelle qui regroupe évêques et religieux pour régler certaines questions,

et le synode des évêques qui possède un statut défini par le droit canonique, une structure juridique et un rôle bien déterminé. Un des deux laïcs qui ont abordé cette question, ont évalué le rôle des ordres et des congrégations religieux sur le plan économique les considérant comme des agents économiques.

- **Pouvoir, coordination et décision**

Un nombre restreint du groupe A et un seul cadre ont abordé la question de pouvoir, de coordination et de décision au sein de l'Église. Selon le clergé, il s'agit d'une autorité morale qui relie le patriarche aux évêques, et d'une autorité juridique exercée de la part du patriarche sur le diocèse patriarcal. En effet, selon certains prêtres, le patriarche, avec les évêques qui forment un synode, gèrent collégialement l'Église maronite. D'après un des religieux, c'est une subsidiarité qui s'exprime par une délégation du pouvoir dans la hiérarchie ecclésiastique. Pour un autre prêtre, l'Église n'est pas une société démocratique, puisque le pouvoir ne vient pas du peuple mais de Dieu, ce qui fait qu'il est délégable. Dans ce contexte, un des prêtres porte un regard critique sur le pouvoir suprême que les évêques exercent dans leur diocèse et qui rend le diocèse une institution en leur possession.

Un des laïcs qualifie l'Église de "centralisée" en gouvernance et de "décentralisée" en gestion puisque les évêques ont un pouvoir absolu sur leur patrimoine. Un autre laïc trouve que la structure de l'Église maronite est non standardisée. Pour un des cadres, le patriarche et les évêques ont un pouvoir décisif dans l'Église.

Concernant les ordres religieux, il s'agit, d'après les personnes interrogées, d'une autorité morale exercée de la part du patriarcat qu'un laïc considère comme une action de gouvernance et non pas de gestion directe, alors que pour ce qui concerne les congrégations religieuses, il s'agit d'une autorité juridique selon le clergé. Il reste à mentionner que les différentes composantes de la structure organisationnelle de l'Église maronite relèvent et dépendent sur le plan liturgique de l'autorité du synode des évêques, à sa tête le patriarche maronite.

- Une structure complexe

La structure organisationnelle de l'Église maronite n'est pas suffisamment claire dans l'esprit des cadres, ce que reflète l'opinion d'un parmi eux sur la nécessité d'établir une structure claire dans l'Église maronite. Ceci peut correspondre aux

opinions du groupe A qui trouve que la complexité est la caractéristique fondamentale de la structure organisationnelle de l'Église maronite, qui regroupe, en effet, d'autres structures qui sont reliés par la notion de la gouvernance mais qui sont très indépendantes sur le plan de la gestion selon un des laïcs. Son caractère complexe et souvent hermétique d'après un autre laïc, ne facilite pas son changement pour une amélioration de son efficacité. Bien qu'elle présente des points forts et faibles, cette structure n'a pas connu de division d'après un des laïcs; en effet, l'Église est le corps du Christ qui unit clergé et laïcs selon un des évêques.

Le tableau (6.1), préparé à travers le logiciel N VIVO, montre que le groupe A a donné une même description précise de la structure de l'Église maronite, à savoir une structure hiérarchique; tout en s'arrêtant sur des détails concernant les composantes de cette structure et les relations d'autorité et de pouvoir, certains parmi eux ont encore mis l'accent sur son caractère complexe. Alors que pour les cadres d'entreprises commerciales, bien que trois parmi eux l'aient défini à l'instar du groupe A mais sans une description détaillée, on trouve que la plupart du groupe B ont décrit globalement et brièvement cette structure; un de ces cadres n'avait même pas une idée sur ce sujet.

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Structure hiérarchique	5	6	7	3
à caractère complexe	1	1	2	0
Description globale	0	0	0	8
Aucune idée	0	0	0	1

Tableau (6.1): Description de la structure organisationnelle de l'Église maronite – Répartition des réponses

6.1.1.2. Les parties prenantes

Le travail de codage effectué sur le logiciel NVIVO a permis de dresser une liste qui comprend une trentaine de parties prenantes. Pour faciliter le travail d'analyse et de comparaison, on a regroupé sous le titre de parties prenantes internes, toutes les parties prenantes qui dépendent directement ou indirectement de l'Église maronite, alors qu'on a regroupé dans une autre catégorie les parties prenantes externes, à savoir celles qui se situent dans l'environnement externe de l'Église sans avoir aucun lien ou rapport direct ou indirect avec elle mais qui peuvent affecter sur ou être affectés par son fonctionnement.

Les parties prenantes internes comprennent les sous-catégories suivantes: Le clergé, les laïcs, les institutions dans l'Église, la spiritualité religieuse, et le Saint Siège. Les parties prenantes externes comprennent, l'Etat, les partis politiques, la société civile, les autres religions et les médias.

Chaque sous-catégorie des parties prenantes internes inclut une diversité de réponses données par chacune des personnes interrogées. Elles sont ainsi réparties selon leurs caractéristiques. Il est à noter qu'un même individu a donné parfois plusieurs réponses dans une même sous-catégorie, le logiciel N VIVO enregistre dans le total le nombre de personnes qui ont répondu et non pas le nombre de réponses donnée par chaque personne.

6.1.1.2.1. Parties prenantes internes

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Les évêques ont cité différentes parties prenantes regroupées dans les sous catégories du **clergé** comme: le patriarche, les évêques, les prêtres, les religieux; des **laïcs** comme: les fidèles et les croyants, le peuple maronite, le peuple chrétien en général, les laïcs engagés et les laïcs qui assument des responsabilités au sein de l'Église et qui ont un pouvoir exécutif ; des **institutions et des organismes** comme: les ordres religieux.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

« Tous les membres de l'Église maronite sont des parties prenantes, chacun selon la responsabilité qu'il assume et le rôle qu'il joue au sein de l'Église » témoigne le prêtre (GA1b-EC6). Une partie des prêtres et des religieux ont cité le **clergé** comme: le patriarche et les évêques, d'autres ont mentionné les **laïcs** comme: les fidèles et les croyants, le peuple maronite, les noms de grandes familles maronites et les richards.

Trois autres prêtres et religieux ont mentionné **des institutions** comme: les ordres religieux et les mouvements ecclésiastiques ainsi que des **organismes** qui accomplissent une mission spirituelle ou sociale au sein de l'Église comme, la ligue maronite, le conseil central maronite, la fondation maronite dans le monde, des parties prenantes de l'Église maronite.

LAÏCS (GA2-EL)

Un nombre limité des laïcs interrogés a cité le **clergé** comme: le patriarche, les évêques, les prêtres; les **laïcs** comme: les fidèles, les croyants et les engagés, des parties prenantes de l'Église maronite. Ils ont mentionné aussi des **institutions** comme: les ordres religieux, le diocèse, la paroisse, de même que des mouvements ecclésiastiques et différentes institutions éducatives, hospitalières et culturelles.

D'autre part, un des laïcs cite **Dieu et la foi** comme deux parties prenantes de l'Église: *«Est-ce que Dieu fait partie de ça ou pas? La notion de la foi? Mais c'est ça le défi. On a donc deux parties prenantes visibles et quatre invisibles; Dieu et la foi sont deux notions qui, à mon avis, sont deux stakeholders invisibles parce qu'il est difficile de les quantifier et de les rationaliser. Les quatre autres parties prenantes sont le patriarcat, les diocèses, les paroisses et les institutions qui en émanent des trois. Ce sont donc les stakeholders de base. Pour les fidèles comme partie prenante, ils sont intégrés dans ces cadres, l'interaction se fait via ces cadres, elle ne peut pas être dans l'absolu » (Laïc, GA2-EL1).*

CADRES (GB-C)

Une bonne partie des cadres ont mentionné les **laïcs** comme des parties prenantes de l'Église maronite. Certains citent les fidèles, les croyants et le peuple maronite, d'autres indiquent qu'il s'agit de l'entourage du clergé surtout ceux qui établissent des liens étroits avec lui, en plus des grandes familles maronites et des richards. Au niveau du **clergé**, les cadres mentionnent le patriarche, les évêques, les prêtres, les religieux, et pour un des cadres, c'est plus particulièrement le clergé qui possède un pouvoir au niveau de la gestion financière dans l'Église. Au niveau des **institutions** dans l'Église, un certain nombre de cadres citent les organismes et les mouvements ecclésiastiques, le synode des évêques, les ordres religieux, les paroisses, et la chaine de télévision chrétienne télé lumière. **Le Saint Siège** est mentionné comme une partie prenante par quatre autres cadres.

Un des cadres cite aussi le **Saint esprit**: *« Le Saint Esprit, soi-disant, guide tout le monde. Mais chacun de nos évêques ne daigne dire que c'est le Saint Esprit qui à travers lui décide, ce qui est un peu bizarre »* (Cadres, GB-C2).

6.1.1.2.2. Parties prenantes externes

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Un seul évêque parmi le groupe interrogé a cité la société civile et les partis politiques comme parties prenantes de l'Église maronite. D'après cet évêque: *« Il existe une influence réciproque entre l'Église et la structure sociale du pays en général, qui peut être fructueuse pour les deux puisque, d'une part, ça aide l'Église à améliorer son fonctionnement et d'autre part ça aide la société à s'interroger sur son rôle »* (GA1a-EC5).

Bien que la plupart des évêques n'aient pas cité la politique comme une partie prenante de l'Église, nous avons dû nous arrêter sur le débat permanent concernant l'influence qu'exerce la politique sur l'Église maronite au Liban et vice versa, en interrogeant des membres du clergé qui sont impliqués dans ce sujet.

Un de ces évêques voit que les objectifs et les préoccupations des partis politiques ne coïncident pas avec les objectifs de l'Église. Pour les autres, l'Église maronite évite autant que possible de mettre en avant ou de donner des responsabilités à des partisans politiques non pas par défiance à l'égard de ces gens mais pour éviter qu'elle soit partisane d'une partie politique. Cependant, vu qu'il existe des politiciens qui sont très compétents d'après leurs points de vue, l'Église peut leur faire appel, pour l'élaboration de certains projets dans des domaines très précis, non pas en tant que politiciens mais en tant que fils de Dieu qui sont engagés dans l'Église, d'ailleurs il y a des personnes de différents partis politiques qui sont membres de commissions ecclésiastiques témoigne un des évêques.

« L'Église, comme l'évêque (GA1a-EC3) répète, *c'est tout fidèle qui en fait parti, et donc c'est tout le corps du Christ ».* Les politiciens maronites, eux aussi, font partie de l'Église. Ils peuvent, en fait, exercer une influence qui se traduit par l'éloignement d'une partie de la population qui ne soit pas d'accord avec le choix politique de l'Église ou du patriarche. On entend même parfois, selon cet évêque, des critiques contre le patriarche et les positions qu'il a prises sur certains problèmes.

Un des évêques montre que l'Église maronite joue un rôle national tout en essayant d'avoir des relations directes et importantes avec toutes les parties politiques pour les orienter et pour veiller à ce que leur travail, leur responsabilité en tant que politiciens

soit bien vécus et afin que les politiciens chrétiens en général, maronites en particulier, ne s'éloignent pas des objectifs fondamentaux de cette société et de ce pays.

Lorsque l'Église fait une analyse d'ordre politique témoigne un autre évêque, ce n'est pas dans le but d'intervenir dans les détails de la vie politique mais pour défendre et promouvoir les valeurs de la personne humaine afin que la politique respecte toujours l'être humain, sa dignité, sa liberté et son droit.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

La plupart des prêtres et des religieux ont cité les partis politiques comme parties prenantes. D'après une bonne partie des prêtres, les partis politiques exercent une influence sur l'Église maronite. Pour un de ces prêtres, l'influence des politiciens n'est pas exercée sur des décisions ecclésiales à savoir tout ce qui concerne les sacrements ou la théologie mais sur la pratique sociale de l'Église. D'après deux autres prêtres, l'Église prend en considération la réalité politique dans laquelle elle est impliquée: *« les maronites font de la politique. Notre existence au Liban est à caractère politico-confessionnelle. Ceci, en fait, rend le patriarche un leader de son peuple dans le sens politique, et par conséquent on est impliqué et influencé par la politique générale »* (Prêtre, GA1b-EC3).

« Les parties prenantes sont, en effet, des indices de succès du leadership de l'Église » témoigne le prêtre (GA1b-EC6).

LAÏCS (GA2-EL)

Un seul laïc mentionne les autres religions comme une partie prenante de l'Église. L'État est aussi cité par un autre laïc, alors qu'une grande partie des laïcs citent les partis politiques comme parties prenantes de l'Église maronite. En effet, le laïc (GA2-EL5) constate que, *« le niveau politique prend un peu la part du lion par rapport aux autres parties prenantes»* (GA2-EL5). D'après son témoignage, *« une certaine osmose au niveau culturel et idéologique est exigée entre les différents partis politiques qui représentent le peuple maronite. En effet, nos hommes politiques doivent connaitre la*

pensée de l'Église maronite, ils doivent être au courant de sa mission et de ses soucis pour qu'ils puissent l'incarner au niveau de la vie publique, on doit pouvoir arriver à une unité au niveau du message, c'est-à-dire une façon de réfléchir, des points de références qui seront les mêmes, notamment au niveau culturel, à savoir ce qui concerne les droits de l'homme, la valeur de la vie humaine, promouvoir et défendre les valeurs familiales; une dimension qui n'existe pas encore. Cependant, avec le nouveau patriarche on commence à voir de nouvelles initiatives».

CADRES (GB-C)

Un seul cadre a cité les médias comme partie prenante: « *Tu as certaines chaines chrétiennes qui ont un message et elles ont envie de garder ce cachet chrétien »* (Cadres, GB-C2). La moitié des cadres interrogés ont cité les partis politiques et deux autres les communautés religieuses, en effet, d'après un des laïcs: *« A mon avis, et selon même l'opinion de beaucoup de gens, l'Église a été pendant longtemps contre le mariage civil, par respect à l'attitude des musulmans à l'égard de cette question. Alors que je pense qu'elle ne serait pas contre la loi si elle est établie car elle respecte aussi la liberté de choix chez l'individu » (Cadres, GB-C5).*

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

Après avoir analysé et comparé les réponses du groupe A, et analysé les perceptions du groupe B en se basant sur les tableaux (6.2) et (6.2.1) préparés sur N VIVO, on procède à l'analyse comparative de leurs points de vue:

Au niveau des parties prenantes internes, la sous-catégorie du clergé;

- Le patriarche et les évêques sont cités comme des parties prenantes par l'ensemble du groupe A et B.
- Les prêtres sont cités comme parties prenantes par le groupe B, des laïcs et des évêques.
- Certains évêques et cadres ont cité les religieux.
- Un seul cadre a mentionné le clergé qui possède un pouvoir au niveau de la gestion financière de l'Église comme une partie prenante.

Au niveau des parties prenantes internes, la sous-catégorie des laïcs;

- Des opinions du groupe A et des perceptions du groupe B convergent vers les fidèles et les croyants comme des parties prenantes de l'Église maronite.
- Une partie du groupe B cite avec un évêque et un prêtre, le peuple maronite comme une partie prenante, et avec un seul prêtre, les grandes familles maronites et les richards comme des parties prenantes de l'Église.
- Pour les laïcs engagés et les laïcs qui possèdent un pouvoir au sein de l'Église, ils sont cités uniquement par les évêques à l'exception des laïcs engagés où un seul laïc partage avec eux le même point de vue.
- Seuls quelques cadres ont considéré l'entourage du clergé comme une partie prenante de l'Église.

Au niveau des parties prenantes internes, la sous-catégorie des Institutions et des organismes dans l'Église;

- Les points de vue du groupe A et les perceptions du groupe B convergent uniquement sur les ordres et les congrégations religieuses comme parties prenantes de l'Église.
- Les organismes et les institutions ecclésiastiques sont cités par le groupe B et le groupe A à l'exception du sous-groupe des évêques.
- Les paroisses sont uniquement mentionnées par des cadres et des laïcs.
- Les diocèses et le patriarcat sont cités par des laïcs; le synode des évêques et les médias chrétiens par des cadres.

Au niveau des parties prenantes internes, la sous-catégorie de la spiritualité religieuse;

- Aucune réponse n'a été donnée par l'ensemble du clergé, alors que deux laïcs ont chacun cité Dieu, la foi et les Saints; et un seul cadre l'Esprit Saint.

Le Saint Siège est considéré uniquement par quatre cadres comme une partie prenante de l'Église maronite.

Au niveau des parties prenantes externes,

Les partis politiques sont les plus mentionnés par les groupes A et B surtout par les cadres, les prêtres et les religieux, puis viennent les autres religions qui sont en fait citées par des cadres et des laïcs. Vu la mission nationale de l'Église maronite à travers l'histoire, le clergé a montré l'influence de la politique sur l'Église maronite. D'après les évêques impliqués dans cette affaire, l'Église essaie d'organiser cette relation afin qu'elle soit au profit du bien commun, notamment, l'être humain, sa dignité, sa liberté et son droit; des valeurs qu'un des laïcs considère comme une exigence et un but essentiel à accomplir sur ce plan.

On note par contre qu'un seul des cadres, un laïc et un évêque citent le peuple chrétien, l'État et la société civile et les médias comme des parties prenantes de l'Église maronite.

En somme, on constate que:

Les réponses données par les groupes A et B ont convergé vers plusieurs parties prenantes, à l'exception de la spiritualité citée uniquement par des cadres et des laïcs, et du Saint Siège mentionné seulement par une partie des cadres. On remarque dans ce sens que plusieurs parties prenantes citées par les cadres correspondent avec celles données par des sous-groupes du groupe A (Voir tableaux (6.2) et (6.2.1)). Toutefois, les groupes A et B ont mis l'accent sur une grande variété de parties prenantes internes par comparaison aux parties prenantes externes.

On retient, enfin, le témoignage d'un des prêtres qui considère les parties prenantes comme des indices du succès du leadership de l'Église maronite.

Les parties prenantes internes	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Clergé	5	2	3	7
Patriarche	2	3	1	5
Evêques	3	1	3	3
Prêtres	2	0	1	2
Religieux	1	0	0	1
Clergé avec pouvoir	0	0	0	1
Laïcs	4	3	3	8
Fidèles et croyants	1	2	2	1
Peuple maronite	1	1	0	3
Entourage du clergé	0	0	0	3
Familles maronites ayant une influence	0	1	0	2
Engagés	1	0	1	0
Engagés avec pouvoir	1	0	0	0
Institutions et organismes dans l'Église	2	4	4	5
Organismes et mouvements ecclésiastiques	0	3	4	2
Diocèse	0	0	1	0
Patriarcat	0	0	1	0
Synode des évêques	0	0	0	1
Ordres et congrégations religieuses	2	3	2	1
Paroisses	0	0	1	2
Médias chrétiens	0	0	0	1
Spiritualité religieuse	0	0	2	1
Dieu et la foi	0	0	1	0
Le Saint Esprit	0	0	0	1
Les Saints	0	0	1	0
Saint Siège	0	0	0	4

Les parties prenantes externes	Evêques	Prêtres et Religieux	Laics	Cadres
État	0	0	1	0
Partis politiques	1	4	1	6
Société civile	1	0	0	0
Peuple chrétien	1	0	0	0
Autres religions	0	0	1	2
Médias	0	0	0	1

Tableau 6.2: Liste détaillée des parties prenantes de l'Église maronite – Répartition des réponses

	Évêques	Laïcs	Prêtres et Religieux	Cadres
Clergé	5	3	2	7
Laïcs	5	3	3	8
Institutions et organismes dans l'Église	2	4	4	5
Spiritualité religieuse	0	2	0	1
Saint Siège	0	0	0	4
État	0	1	0	0
Partis politiques	1	1	4	6
Société civile	1	0	0	0
Peuple chrétien	1	0	0	0
Autres religions	0	1	0	2
Médias	0	0	0	1

Tableau (6.2.1): Liste des sous-catégories des parties prenantes de l'Église maronite – répartition des réponses

6.1.1.3. But de l'Église maronite

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Le but de l'Église maronite c'est le but de chaque Église et de toute l'Église témoignent les évêques interrogés, dont certains ont mentionné, l'Église universelle. La sanctification de son peuple est un but fondamental pour l'Église selon une bonne partie des évêques: *« Le but, c'est le but de toute Église. L'Église maronite n'est pas différente, c'est la sanctification des personnes qui sont à l'intérieur de cette Église »* (Évêque, GA1a-EC1). Dans ce sens, certains d'entre eux ajoutent un autre but qui est l'enseignement et l'accompagnement afin que les gens vivent les valeurs du royaume de Dieu: *«Son but c'est d'instruire le peuple»* (Évêque, GA1a-EC2)*, « et de l'aider à vivre l'enseignement du Christ »* (Évêque, GA1a-EC3). On note un but qui est de même importance que le précédent, à savoir celui d'établir des liens de fraternité avec les autres. Dans ce contexte, deux autres évêques considèrent que témoigner de Jésus

Christ, annoncer la bonne nouvelle dans le monde et manifester sa présence au sein de l'Église est un but aussi à réaliser: *« Le but de l'Église, c'est témoigner que Jésus Christ ressuscité, et annoncer la bonne nouvelle à tout le monde »* (Évêque, GA1a-EC5).

On constate d'autre part, qu'un seul évêque trouve que le but de l'Église c'est servir son peuple et un autre définit la fidélité à ses traditions comme son: *« Étant donné que l'Église maronite au Liban est une Église orientale de tradition syro-antiochienne, répandue ailleurs, son but est aussi la fidélité à ses traditions sur le plan historique, liturgique et spirituel »* (Évêque, GA1a-EC4).

Un des évêques donne une synthèse à ce propos: *« Le but religieux et spirituel est donc le but fondamental de chaque Église, tout le reste au niveau de la gestion administrative et matérielle de l'Église formée du clergé et de laïcs est réalisé en fonction de ce but »* (Évêque, GA1a-EC3).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Le but de l'Église maronite avec sa propre particularité, son propre patrimoine, sa propre spiritualité et sa propre histoire, c'est le but de toute l'Église témoignent deux des prêtres: *« C'est le but de l'Église, une, Sainte, catholique et apostolique, pour guider son peuple vers le salut »* (Prêtre, GA1b-EC4). *« Maronite ou pas, nous sommes l'Église de Jésus Christ, notre démarche va toujours vers le royaume »* (Religieux, GA1b-EC1). C'est un but qui vise essentiellement d'après la plupart des prêtres et des religieux à témoigner et annoncer Jésus Christ dans le monde et plus particulièrement en Orient, selon l'un de ces prêtres. Cependant, il s'agit avant tout, d'après certains prêtres et des religieux, d'incarner le Christ dans la vie de l'Église: *« Incarner Jésus Christ dans sa vie comme Église et comme communauté, aussi bien au niveau spirituel, prière, liturgique qu'au niveau social et humain»* (Prêtre, GA1b-EC6).

L'Église selon l'un des prêtres a un but théorique et un but pratique. Le premier est subjectif puisque chacun a sa vision. Cependant, dans la pratique, ce prêtre constate que l'Église se fixe pour objectif principal de survivre dans l'Orient. Le prêtre porte, en fait un regard critique à ce but: *« L'objectif de survie est un signe mortel et dangereux pour l'Église, parce que notre point de départ est faible, alors que le but de*

l'Église est de redécouvrir qu'elle n'est pas mortelle et qu'elle est fondée sur Jésus Christ » (GA1b-EC2), *« Jésus-Christ est notre raison d'être »* affirme un religieux (GA1b-EC1). *« Les apôtres étaient au nombre de douze et ils ont changé le monde »* (Prêtre, GA1b-EC2). *« Donc l'Église maronite et toutes les Églises orientales doivent redécouvrir leur rôle dans la mission évangélique »*, ce qui ne se fait pas actuellement selon ce prêtre: *« Aucun chrétien ne pense annoncer Jésus-Christ aux musulmans, alors que c'est notre but »* (Prêtre, GA1b-EC2). Le témoignage d'un autre religieux coïncident avec celui du prêtre: *guider les non chrétiens vers le Christ* (Religieux, GA1b-EC4).

LAÏCS (GA2-EL)

Bien que certains laïcs estiment que le but de l'Église maronite est le but de chaque Église qui se définit par un but spirituel et religieux; témoigner et annoncer Jésus Christ est classé comme un but fondamental par une bonne partie; pour trois de ces laïcs c'est le témoignage au sein du monde et pour un autre c'est incarner Jésus Christ dans les différents diocèses au Liban et au moyen orient. D'autre part, entretenir de relations étroites avec les autres au niveau œcuménique aussi bien qu'au niveau de la convivialité avec les musulmans, est un but que deux des laïcs ont mis le doigt dessus: *«Établir des liens extrêmement étroits et intimes avec les autres religions, d'abord avec les autres communautés chrétiennes, et surtout avec les musulmans* » (Laïc, GA2-EL2).

Trois autres buts sont les moins cités par l'ensemble des laïcs:

D'après un des laïcs interrogés, l'Église maronite possède une grande caractéristique celle d'être une Église nationale qui gère les intérêts des maronites au Liban et dans le monde entier. Ainsi, selon ce laïc: *« Vu le fait que les maronites détiennent toujours la présidence de la république et occupent des postes clés dans les administrations publiques, donc, son but principal est de sauvegarder ses prérogatives politiques et nationales à savoir son rôle et son influence »* (Laïc, GA2-EL2). Dans le même contexte, un autre laïc parle d'un but identitaire et non pas d'une caractéristique: *« Quand on discute avec les responsables ecclésiastiques, on trouve qu'il n'y a pas un but économique, ni patrimonial. D'après ce que j'entends et je lis, je pense que l'Église maronite a un but double; un but qui est certainement religieux et un but identitaire. D'après les responsables ecclésiastiques, l'Église maronite considère que*

l'identité libanaise est pour elle une identité stratégique missionnaire qui est juste après sa mission évangélique » (Laïc, GA2-EL1).

Tenant compte du but religieux que ce laïc a considéré comme une évidence, un autre laïc met aussi l'accent sur un but de l'Église qui est l'enseignement et l'accompagnement afin de mener le peuple de Dieu à vivre la dimension théologique et spirituelle de l'Église, cependant, d'après ce laïc, beaucoup de facteurs entravent la réalisation de ce but. Dans ce sens, un laïc constate beaucoup moins de spiritualité et beaucoup plus de mondanité dans l'action maronite au Liban, bien que l'Église accomplisse selon ce laïc une mission religieuse et spirituelle qui se manifeste par les messes de Dimanche, l'enseignement et les communiqués occasionnels diffusés par le patriarcat. Il commente ainsi: *« Je ne vois pas un renouveau spirituel ou une révolution spirituelle dans l'Église »* (Laïc, GA2-EL2).

Un des laïcs trouve que l'Église est une entité et même une sorte de nation à plusieurs dimensions, culturelles, liturgiques et spirituelles qui définit son identité donc pour elle, *quand on parle de ces dimensions on ne peut pas parler de but car c'est un fait parce que l'Église depuis le 5ème siècle continue à témoigner et à défendre des causes sur la liberté de penser, la foi, etc*. (Laïc, GA2-EL5) Pour d'autres laïcs et prêtres, ce sont ces faits qui ont crée les objectifs que l'Église doit réaliser.

CADRES (GB-C)

Le but de l'Église maronite selon la perception d'une partie des cadres d'entreprises commerciales ne diffère pas de celui de l'Église de Jésus Christ.

"La présence et la survie", est un but qui est considéré essentiel par le plus grand nombre des cadres bien qu'il soit un peu restreint. Ils parlent de présence et de survie au Liban et dans l'Orient, pour les maronites comme pour les chrétiens en général, tout en préservant les valeurs chrétiennes: *« Le but de l'Église maronite c'est de préserver la présence des maronites dans la région dans laquelle ils se trouvent »* (Cadre, GB-C2/C12). « *De mon point de vue, le but c'est de préserver les valeurs chrétiennes au Moyen Orient, au Liban surtout, et partout dans le monde »* (Cadre, GB-C11).

Ils considèrent ensuite l'enseignement et l'accompagnement comme un but important pour l'Église maronite afin de rendre les principes de la religion plus claires pour les

gens et rendre la pratique religieuse un besoin spirituel à combler plutôt qu'une sorte d'habitude.

Deux autres buts sont ensuite cité chacun par deux des cadres:

- Annoncer et témoigner de Jésus Christ dans le monde et en Orient.
- Servir l'homme : *« Servir l'homme, au niveau social et humain comme au niveau spirituel »* (Cadre, GB-C4). *«Jésus-Christ est venu pour l'homme et Il a donné sa vie à l'homme. Je ne sais pas jusqu'à quel point l'Église maronite tend à réaliser ce but »* (Cadre, GB-C4).

"La fidélité aux traditions" tout en gardant l'héritage que les ancêtres ont laissé ainsi que "sauvegarder les privilèges" que l'Église a acquis durant son histoire demeurent les buts les moins cités par l'ensemble des cadres des entreprises.

Deux réponses étaient néanmoins imprécises sur le but de l'Église maronite: *Ça c'est très difficile à savoir. S'occuper des maronites? S'assurer que les maronites sont le plus proche possible de leurs religions en tant que pratiquants? S'occuper de leurs affaires sociales?* (Cadre, GB-C7). *« L'Église maronite est une église qui existe depuis la fin du 4ème siècle et ses buts se sont certainement transformés au fil des siècles et des circonstances. Mais définir son but actuel, je ne puis le faire »* (Cadre, GB-C6).

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

La comparaison des perceptions des cadres d'entreprises commerciales et des points de vue du clergé et des laïcs nous amène à faire les remarques suivantes:

- La première réaction à la question posée sur le but de l'Église maronite reflète, en général, le fondement **religieux et spirituel** d'une Église.
- **La sanctification** est le but fondamental de l'Église maronite selon les évêques. Elle n'a pas été considérée par les autres groupes et sous groupes.
- **Témoigner et annoncer Jésus Christ** au sein de l'Église, dans l'orient et dans le monde", est le but le plus cité par les groupes A et B. Il est, en effet, pour le plus grand nombre des laïcs comme pour les prêtres et les religieux, le but essentiel de l'Église; les prêtres et les religieux étaient les seuls à mettre l'accent sur l'évangélisation des musulmans.
- **La présence et la survie** des chrétiens, des maronites au Liban et ailleurs est défini par les cadres comme un but principal, alors qu'un seul prêtre parmi l'ensemble du groupe A l'abordait tout en portant un regard critique vu que l'Église n'est pas mortelle puisqu'elle est fondé sur Jésus-Christ.
- **L'enseignement et l'accompagnement** est un but qui n'est pas pris en considération par les prêtres et les religieux. Seul les évêques, les laïcs et les cadres l'ont considéré comme indispensable, surtout que certains observent des lacunes au niveau spirituel de l'Église et appellent à un renouveau et même à une révolution à ce niveau.
- **Établir des liens avec les autres**, est le but qui est uniquement défini par les évêques et les laïcs. Ces derniers ont en fait insisté sur les relations œcuméniques et la convivialité avec les musulmans. Chez les prêtres, les religieux et les cadres, ce but n'est pas cité.
- **Servir l'homme**, constitue aussi un but pour l'Église que seul le sous groupe des évêques et le groupe des cadres ont abordé.
- **La fidélité aux traditions**, est définie par des évêques et des cadres comme un but de l'Église. On note qu'une partie des personnes interrogées ont mis

l'accent sur cet héritage spirituel, liturgique et culturel précieux qui constitue le caractère fondamental de l'Église maronite.

- **Le but identitaire** est uniquement défini par le sous-groupe des laïcs.
- **Sauvegarder ses prérogatives et ses privilèges** est défini par le sous groupe des laïcs et par les cadres.
- Deux cadres parmi l'ensemble des personnes interviewées n'arrivaient pas à définir clairement le but de l'Église maronite.

On note ainsi que plusieurs réponses du groupe B correspondent à celles des sous-groupes du groupe A.

Cependant, deux buts firent l'unanimité d'une bonne partie des personnes interrogées des groupes A et B, à savoir:

- Le but spirituel et religieux de l'Église
- Témoigner et annoncer Jésus Christ. (Voir tableau 6.3)

Le tableau (6.3), préparé sur le logiciel NVIVO présente une liste codée qui comprend le but que chaque clerc, laïc et cadre a défini pour l'Église maronite. Ces éléments codés sont ainsi répartis selon les réponses données par les différentes catégories interrogées.

Bien que les chiffres nous aident à déterminer l'importance que chaque groupe accorde à un but donné, ils ne reflètent pas forcément le degré d'importance de chacun de ces buts qui sont des sujets parmi beaucoup d'autres, traités dans l'Église, surtout dans le synode maronite patriarcal. En effet, si on avait élargi notre échantillon on aurait pu avoir des réponses qui correspondent avec celles dont un nombre restreint de personnes interrogées ont donné leur opinion. De ce fait, l'analyse contextuelle, tout en s'appuyant sur le tableau établi, parait intéressante, puisqu'on s'arrête sur des détails utiles dont les chiffres ne peuvent pas révéler l'importance.

En somme, le but de l'Église maronite reste avant tout un but religieux et spirituel traduit par différents objectifs.

	Evêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
But spirituel et religieux	4	2	3	3
Sanctification de l'homme	3	0	0	0
Témoigner et annoncer Jésus Christ	2	5	4	2
Dans le monde	2	1	3	1
Dans l'orient	0	1	0	1
Aux musulmans	0	2	0	0
Incarner le Christ dans l'Église	1	2	1	0
Présence et Survie	0	1	0	4
Enseignement et accompagnement	2	0	1	3
Établir des liens avec les autres	2	0	2	0
Relations œcuméniques	0	0	2	0
Convivialité avec les musulmans	0	0	2	0
Servir l'homme	1	0	0	2
Fidélité à ses traditions	1	0	0	1
But identitaire	0	0	1	0
Sauvegarder ses prérogatives et ses privilèges	0	0	1	1
Réponses imprécises	0	0	0	2

Tableau (6.3): But de l'Église maronite – Répartition des réponses

6.1.1.3.1. Les moyens d'action

Bien qu'une partie des personnes interrogées aient présenté un ensemble de moyens que l'Église adopte pour parvenir à ses buts, une autre partie avait uniquement donné des suggestions à ce sujet. D'après le travail de codage, les réponses sont regroupées en deux rubriques:

- **La réalité sur le terrain**: elle comprend, selon les personnes interrogées, un ensemble de moyens que l'Église emploie pour réaliser ses objectifs comme la formation, les institutions et les organismes, la spiritualité et la communication avec les autres religions et les partis politiques.
- **Des suggestions**: elles sont faites par les différents membres des groupes A et B et consistent à proposer des moyens pour que l'Église puisse réaliser ses objectifs: appliquer les directives de l'Église, la planification, l'organisation et l'évaluation - la connaissance du terrain - la formation - l'être humain - les ressources financières - la spiritualité.

6.1.1.3.1.1. La réalité sur le terrain

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Les orientations générales de l'Église, en particulier le synode patriarcal maronite, constituent une source essentielle pour le choix des moyens nécessaires afin de parvenir aux objectifs établis, témoigne un des évêques. Selon un autre évêque interrogé, l'Église maronite a crée au niveau du patriarcat une structure de service formée de différentes institutions et commissions, dont la mission couvre différents domaines: *« Cette structure de service constitue ainsi un cadre qui va permettre à atteindre les objectifs de l'Église »* (Évêque, GA1a-EC1).

Toutefois, *« la prière reste le moyen fondamental pour que l'Église réalise ses buts »* témoigne l'évêque (GA1a-EC2).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Pour atteindre ses objectifs, discutés auparavant, l'Église maronite utilise des moyens tout en se référant, selon un des religieux, au synode patriarcal maronite tenu en 2003 qui a développé et adapté toutes les lois et les idées à la réalité. Elle procède aussi à la création de comités de travail aux niveaux, entre autres social, économique, œcuménique, ainsi qu'au niveau des relations islamo-chrétiennes. L'Église compte aussi d'après certains religieux sur la mission des diocèses et des paroisses qui essaient de ranimer le rôle des jeunes et de la famille, ainsi que sur celle des établissements scolaires.

LAÏCS (GA2-EL)

D'après le témoignage d'un des laïcs : *« La source principale de l'élaboration de la stratégie c'est le synode maronite duquel émanent des plans d'action pour que l'Église puisse atteindre ses buts, identitaire et évangélique. L'Église maronite organise chaque deux ou trois siècles – probablement ça va devenir avec le temps chaque siècle - un synode historique durant lequel elle fait une évaluation de son fonctionnement sur tous les plans. Un travail d'analyse a été effectué ainsi avec des clercs et des laïcs pour évaluer le positionnement de l'Église envers deux missions: la mission évangélique à savoir la famille, les jeunes et la foi; et la mission identitaire; l'économie, le social et la situation patrimoniale »* (GA2-EL1).

CADRES (GB-C)

La formation du clergé, et celle des laïcs à travers la catéchèse, est un moyen que l'Église adopte pour qu'ils accomplissent la mission évangélique, mentionnent deux des cadres. Selon un autre cadre, l'Église maronite possède un atout au Liban, c'est qu'elle détient deux institutions très importantes pour le peuple: les écoles et les hôpitaux qui lui permettent de protéger une partie de ses privilèges; en fait, selon ce cadre, les gens paient de l'argent à ces institutions sans discuter parce qu'ils ont besoin de leurs services.

Un des cadres a considéré que la communication de l'Église maronite avec les autres religions et même avec des partis politiques permet de préserver la présence chrétienne maronite dans les différentes régions du Liban et d'assurer la convivialité avec les autres communautés. Un autre cadre considère que l'Église maronite fait preuve de diplomatie dans ses rapports avec les autres. Bien que cette diplomatie puisse être avantageuse au niveau des relations de l'Église avec les autres, elle peut, selon son point de vue négliger parfois le rôle de l'Esprit Saint, puisque les responsables ecclésiastiques essaient de satisfaire tout le monde, sans compter sur le rôle du Saint Esprit, mais plutôt sur leurs capacités personnelles. Le cadre donne ainsi comme exemple, une famille, dont le père est musulman et la mère est chrétienne; qui a décidé de baptiser leur bébé dans un diocèse alors que l'évêque n'a pas accepté puis qu'il s'est mis d'accord avec le Mufti de la ville de ne pas intégrer dans l'une des religions, des gens de l'autre religion.

6.1.1.3.1.2. Des suggestions

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

D'après un des évêques, les directives générales et les orientations fournies par l'Église doivent être appliquées à tous les niveaux. Selon son point de vue: *« Il ne suffit pas d'établir des plans d'action, il faut voir dans le concret ce qui a été exécuté, il faut ainsi veiller à leurs réalisations dans les différentes institutions de l'Église »* (Évêque, GA1a-EC4). Il mentionne dans ce sens, le grand défi que l'Église affronte pour pouvoir appliquer les résolutions qui ont été adoptées au synode patriarcal maronite.

Le choix des moyens pour atteindre le but fondamental de l'Église maronite doit se baser essentiellement selon un des évêques sur la connaissance du terrain afin de savoir si les maronites au moyen Orient et ailleurs vivent dans la sainteté et selon les directives et l'enseignement de l'Église. Les moyens adoptés doivent se concentrer selon cet évêque, sur la catéchèse et la formation des fidèles à travers la création d'établissements d'ordres pastoral, spirituel et éducatif. Dans ce sens, il se demande si les institutions catholiques chrétiennes existantes sur le terrain comme les écoles, les hôpitaux et même d'autres centres humains et sociaux sont au service de l'amour, de l'Évangile et du Christ et s'ils aident les gens à atteindre le but de l'Église.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

L'Esprit Saint, la foi en Jésus Christ et vivre la sainteté au niveau personnel constituent l'ensemble des moyens pour parvenir aux buts: *« En premier lieu puisqu'on parle de l'Église, il faut laisser un espace assez grand de l'Esprit Saint pour qu'il puisse travailler en nous »* (Prêtre, GA1b – EC6).

Deux des prêtres mettent l'accent sur la formation du clergé et des laïcs comme un moyen pour que l'Église atteigne son but. Un de ces prêtres a classé en premier lieu la formation continue du clergé, qu'il considère comme *nos futurs leaders*, il souligne ainsi la nécessité de bien former les séminaristes afin de les préparer à cette responsabilité. Il note dans ce sens, que des séminaires sur le leadership sont récemment donnés au séminaire patriarcal maronite. Il met ensuite l'accent sur la formation des laïcs engagés en leur enseignant la catéchèse. En effet, selon ce prêtre, c'est la responsabilité du clergé de motiver les laïcs à prendre leurs places et à jouer leur rôle au sein de l'Église. L'autre prêtre insiste sur la formation des cadres qui sont, d'après lui, les évêques: *« on manque beaucoup dans la formation des cadres, on forme jusqu'à ce que quelqu'un devienne prêtre et après on le lâche. Qui forme l'évêque? Qui lui donne des notions du management? Il ne s'agit pas uniquement de prêcher mais il s'agit aussi d'administrer les biens de l'Église dans le monde afin de rendre la mission du clergé plus fluide et plus transparente »* (Prêtre, GA1b-EC6).

L'argent est un moyen essentiel selon un des prêtres pour établir une structure de management: *« L'Église n'a pas encore suffisamment muri dans sa tête que le management a besoin d'argent. La dépense de l'argent pour elle n'est pas encore nécessairement lié au management mais à autre chose »* (Prêtre, GA1b-EC6).

Il reste à mentionner dans ce contexte, l'être humain auquel il faut s'intéresser sur le plan humain, social et spirituel selon deux des prêtres: *« L'être humain vient en premier dans toute stratégie»* (Prêtre, GA1b-EC6).

LAÏCS (GA2-EL)

Pour un des laïcs, c'est la formation en premier lieu qui doit être assurée aux ressources humaines, à savoir au clergé et aux laïcs engagés qui travaillent ensemble, pour qu'ils puissent améliorer leur performance et atteindre le but de l'Église. Selon un autre laïc, la planification, l'organisation et l'évaluation manque à ce niveau, il faut en effet, faire appel à des gens spécialistes dans le domaine qui peuvent aider sur ce plan. L'argent est aussi un moyen essentiel pour financer les plans d'actions, d'où la nécessité, selon un des laïcs, d'assurer des sources de financement.

CADRES (GB-C)

La connaissance du terrain est une étape de base indispensable pour établir une vision et mettre en œuvre les sources qu'elles soient humaines ou financières pour atteindre le but fixé.

L'être humain doit néanmoins occuper une place centrale dans l'élaboration de la stratégie d'après le témoignage d'une bonne partie des cadres. Pour cela, il faut tout d'abord avoir des prêtres bien adaptés à gérer les paroisses afin de pouvoir transmettre avec fidélité le message du Christ. Ensuite, l'Église doit accorder plus d'intérêt aux besoins économiques et sociaux des paroissiens, exploiter son patrimoine afin d'aider les jeunes à assurer des foyers pour instituer une famille ou bien de leur garantir des emplois pour empêcher leur émigration.

Au niveau de la politique, vu le problème de survie et de présence des maronites que l'Église affronte, un des cadres témoigne que: *«Il faut aussi aider les gens politiquement, nous sommes malheureusement dans la région du Moyen-Orient, où nous perdons le coup de pointe, nous sommes en perte de course, en perte de momentum, en perte d'inertie, de pouvoir, de présence; il faut essayer de consolider tout cela pour garder nos privilèges et pour le bien communauté»* (Cadre, GB-C7).

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

Le but de l'Église maronite, comme on l'a déjà mentionné dans notre analyse, reste avant tout un but religieux et spirituel traduit en différents objectifs. Les réponses des groupes A et B sur les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs de l'Église, sont regroupées entre la réalité telle qu'elle est sur le terrain et les suggestions à ce propos.

L'analyse comparative à cet égard a abouti au résultat suivant, (voir tableaux 6.3.1, (6.3.2) et Figure 6.1):

La réalité sur le terrain:

Selon certains points de vue du groupe A, les moyens adoptés dans l'Église pour parvenir, selon un des laïcs, à ses buts identitaire et évangélique, émane essentiellement du **synode patriarcal maronite** qui constitue la source principale d'élaboration de la stratégie de l'Église. Certaines personnes interrogées des groupes A et B ont présenté un ensemble de moyens que l'Église adopte pour atteindre ses objectifs:

- **La formation**

La formation du clergé, et celle des laïcs à travers la catéchèse, est un moyen que l'Église adopte selon certains cadres pour atteindre ses objectifs.

- **Les institutions et les organismes ecclésiastiques**

Le clergé et certains cadres considèrent les institutions et les organismes ecclésiastiques comme des moyens qui contribuent à la réalisation des objectifs. Ils citent ainsi comme exemple, la mission religieuse et spirituelle des écoles et des hôpitaux, dont un des évêques met en doute l'efficacité sur le terrain, ainsi que des diocèses et des paroisses. Ils mentionnent en outre la structure de service récemment créée au patriarcat ainsi que les différents comités institués pour remplir une mission déterminée dans l'Église.

- **La communication**

La communication avec les autres communautés religieuses et avec les partis politiques ainsi que **la diplomatie** dans la relation sont deux autres moyens que l'Église adopte, selon deux des cadres, pour atteindre ses objectifs. Au niveau de la communication, les cadres interrogés considèrent que l'Église à travers ses bonnes relations préserve la présence des chrétiens dans certaines régions, alors que la diplomatie bien qu'elle puisse être avantageuse, néglige parfois le rôle de l'esprit Saint.

- **La spiritualité**

La prière, reste selon un seul évêque, un moyen fondamental qui permet à l'Église d'atteindre ses objectifs.

Des suggestions:

Les suggestions données par les groupes A et B étaient très variées à ce sujet:

- **Appliquer les directives de l'Église**

Un seul évêque trouve indispensable d'appliquer les directives de l'Église, notamment les résolutions du synode patriarcal maronite, à travers les différentes institutions.

- **La planification, l'organisation et l'évaluation**

Les laïcs notent, en fait, des lacunes au niveau de la planification, l'organisation et l'évaluation dans l'Église et suggèrent ainsi la présence de spécialistes dans le domaine pour traiter cette situation d'une manière pertinente.

- **La connaissance du terrain**

Pour un des évêques et un des cadres, la connaissance de la réalité du terrain, est une étape essentielle qui permet d'agir en fonction des données collectées sur un sujet déterminé.

- **La formation**

Les points de vue du groupe A ont convergé uniquement vers la formation du clergé et des laïcs comme un moyen qui peut contribuer à la réalisation des objectifs de l'Église:

- Les prêtres interrogés ont mis l'accent, d'une part, sur la formation continue du clergé, notamment sur celle des séminaristes qui se préparent au sacerdoce afin d'assumer efficacement leur responsabilité de leadership dans le futur; et d'autre part, sur la formation des évêques pour améliorer leur performance managériale.
- Un des évêques interrogés insiste sur la formation des fidèles à travers la catéchèse, il trouve également utile de connaitre auparavant le terrain afin de savoir si les maronites au Liban et ailleurs vivent les valeurs chrétiennes.
- Pour un des laïcs, il s'agit de la formation et du développement du clergé et des laïcs engagés pour qu'ils accomplissent avec efficacité leur travail au sein de l'Église.

- **L'être humain**

Pour certains prêtres comme pour une bonne partie des cadres, l'être humain doit occuper une place centrale dans l'élaboration de la stratégie. Pour cela, les cadres trouvent que les prêtres doivent être bien adaptés à bien gérer leur paroisse et à transmettre le message du Christ à leurs paroissiens, ils proposent en outre, que l'Église accorde un intérêt aux besoins sociaux et économiques des paroissiens et d'exploiter son patrimoine afin de combler leur besoins. La contribution de l'Église doit s'étendre en plus sur le plan politique dans le sens d'aider les maronites à protéger leurs privilèges dans la région et à préserver leur survivance et leur existence.

- **Les ressources financières**

Les prêtres et les cadres mettent l'accent, comme les laïcs sur la nécessité de l'argent pour la gestion de l'Église tout en mentionnant l'utilité d'assurer des sources de financement pour atteindre les objectifs établis, surtout que l'Église d'après un des prêtres ne s'est pas rendu compte encore de l'importance de l'argent dans le management de l'Église maronite.

- **La spiritualité**

Les prêtres trouvent de même que la spiritualité chrétienne est un moyen essentiel pour parvenir aux objectifs de l'Église à savoir, la foi, le rôle de l'Esprit Saint, ainsi que le fait de vivre la Sainteté personnelle.

Les tableaux (6.3.1) et (6.3.2) préparés sur le logiciel NVIVO montrent que les réponses à ce propos étaient très variées, cependant on note que:

- Sur le terrain, le plus grand nombre des personnes interrogées, à l'exception des laïcs, a montré le rôle des institutions et des organismes ecclésiastiques dans la réalisation des objectifs.
- Concernant les suggestions, le plus grand nombre des personnes interrogées surtout une bonne partie des cadres et certains prêtres et religieux, ont mis l'accent sur la nécessité de placer l'être humain au cœur de la stratégie de l'Église.

La figure (6.1) montre la répartition des réponses sur les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, entre la réalité sur le terrain et les suggestions données par les personnes interrogées des groupes A et B.

Les réponses des cadres sont réparties à égalité entre ces deux rubriques. Les évêques ont parlé plus de la réalité, alors que les prêtres avaient beaucoup plus de propositions à donner à cet égard, c'était pareil aussi pour les laïcs. Il est à noter, dans ce sens, qu'on a placé les réponses d'une partie des laïcs dans d'autres rubriques - comme celle de la contribution du clergé et des laïcs au management de l'Église - parce qu'elles ne correspondaient pas à la question posée.

En somme le pourcentage de personnes qui ont donné des suggestions est plus élevé de celui des personnes qui ont parlé de la réalité sur le terrain. Cependant cela ne signifie pas que certaines suggestions données ne sont pas des moyens que l'Église emploie dans la réalité pour parvenir à son but, comme par exemple la formation que certains cadres ont considéré comme un fait et à laquelle le groupe A a donné des suggestions, ou comme aussi la spiritualité. Mais, d'après l'analyse effectuée, on peut noter que, d'une part, le fait d'existence de lacunes à ce niveau, a poussé les personnes impliquées dans le fonctionnement de l'Église à donner des suggestions, alors que pour une partie des cadres c'est une question de manque d'informations sur la réalité; une remarque que les chiffres ne peuvent pas mettre le doigt dessus.

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Synode maronite	1	1	1	0
Formation	0	0	0	2
Institutions et organismes	1	2	0	2
Communication	0	0	0	1
Diplomatie	0	0	0	1
Spiritualité	1	0	0	0

Tableau (6.3.1): Les moyens d'action: la réalité sur le terrain – Répartition des réponses

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Appliquer les directives de l'Église	1	0	0	0
Planification-organisation-évaluation	0	0	1	0
La connaissance du terrain	1	0	0	1
La formation	1	2	1	0
L'être humain	0	2	0	5
Les ressources financiers	0	1	1	1
La Sainteté	0	1	0	0
L'Esprit Saint	0	1	0	0
La Foi	0	1	0	0

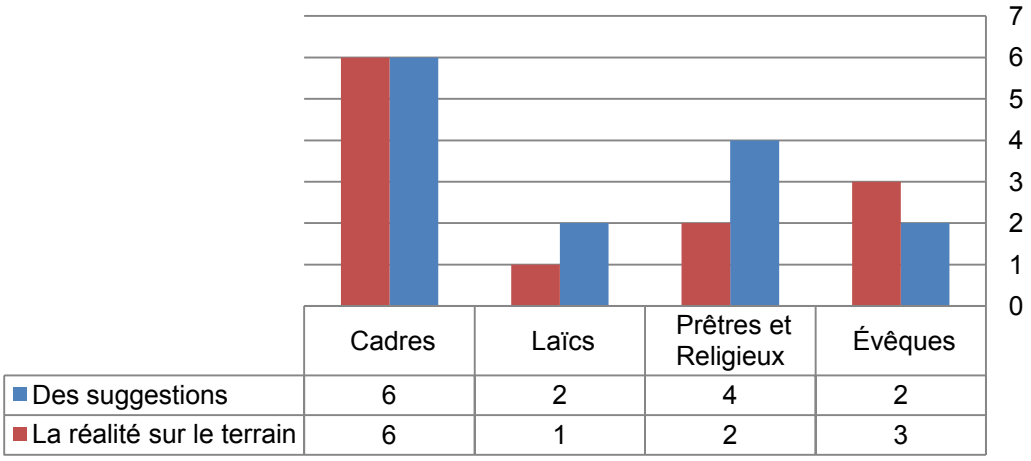
Tableau (6.3.2): Les moyens d'action: des suggestions – Répartition des réponses

Figure (6.1)

Les moyens d'action

La réalité sur le terrain - Des suggestions

-Répartition des réponses-



6.1.1.4. La pratique du management

Le travail de codage nous a permis de regrouper les différents points de vue des personnes interrogées comme suit:

- Le droit canonique
- Une pratique dont l'efficacité dépend de la compétence, la formation et la personnalité du responsable
- Une pratique traditionnelle
- Décision non partagée
- Un management déficient
- Absence d'un système de management
- Exemple de pratiques managériales
- Aucune idée

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

D'après deux des évêques, le droit canonique constitue le texte de référence fondamental au niveau de la gestion de l'Église. *« Le droit canonique impose une structure qu'il faut respecter. Il y a des lois très strictes sur le plan de la gestion. Le clerc n'est pas libre de gérer comme il le veut. Dans chaque diocèse et chaque paroisse, l'évêque ou le curé secondé par des conseils économiques, juridiques, et pastoraux, essaient de mettre en pratique les lois de l'Église »* (Évêque, GA1a-EC3).

Deux autres évêques soulignent que la pratique du management dans les diocèses varie considérablement d'un diocèse à un autre : *« Il y a des diocèses qui ont évolué sur ce plan, alors que d'autres non »* (Évêque, GA1a-EC1). *« Ceci dépend de la personne »* témoigne l'évêque (GA1a-EC5)*; « il y a des évêques qui sont conscients de l'importance du management dans l'Église et donc, ils appliquent ses principes et dirigent d'une manière efficace leur diocèse alors que d'autres ne sont pas encore conscients de son influence sur le fonctionnement de l'Église ».*

Un autre évêque trouve que le management est, en général, pratiqué dans l'Église d'une manière traditionnelle. Cependant, il considère que, si un diocèse ou une institution n'est pas par exemple au dernier cri de l'informatique cela ne signifie pas que les choses ne sont pas bien faites. Il remarque néanmoins qu'on accorde de plus en plus d'importance à la formation scientifique des gens qui assument des

responsabilités managériales dans l'Église; En effet, comme en témoigne l'évêque (GA1a-EC1): *« Il y a de plus en plus un éveil dans l'Église pour appliquer les principes du management et accompagner le progrès dans ce domaine »*.

Bien que certains évêques mentionnent qu'il existe des directives générales dans l'Église maronite sur le plan de la gestion, un parmi eux note qu'il n'existe pas un système de management clair pour toute l'Église : *«Des directives générales sont fournies par le synode des évêques. Chaque diocèse tente ainsi de développer ces grandes lignes synodales. Cependant, le point de départ, c'est d'établir une vision claire et un système de management bien réfléchi pour toute l'Église maronite au niveau synodal. L'absence de ce travail constitue une lacune dans le fonctionnement de l'Église »* (évêque, EGA1a-EC5).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

« J'ai une idée très claire de la façon dont on doit pratiquer le management dans l'Église maronite parce que tout est défini dans le droit canon; mais comment on le pratique dans la réalité, non je ne saurais pas vous dire, je ne peux pas être un faux témoin » (Religieux, GA1b-EC1).

D'après les observations de deux prêtres, les différents structures et membres de l'Église n'interviennent pas dans le processus de prise de décision: *« Toutes les structures dans l'Église qui sont censées rendre la décision comme un fruit d'une délibération sont encore davantage trop consultatives, elles ne sont pas dans une démarche inscrite pour une prise de décision, on écoute des avis ensuite le responsable fait ce qu'il lui semble bon; c'est là que réside le problème à mon avis »* (Prêtre, GA1b-EC5). Dans ce sens, un autre prêtre trouve utile d'adopter un style participatif de management au sein de l'Église afin que le processus de prise de décision soit fondé sur un travail d'ensemble qui réunit clergé et laïcs et qu'il ne soit pas limité seulement au responsable.

Certains prêtres montrent qu'il y a en général une déficience dans la pratique du management dans l'Église, ils mentionnent, notamment, un management traditionnel: *« Le management dans l'Église maronite n'est pas basé sur la science, nous en sommes très loin »* (Prêtre, GA1b-EC3). *« On pratique le management dans l'Église maronite d'une façon très traditionnelle, en se basant sur les lois, et la plupart des*

fois sans focus, c'est une simple concentration sur les objectifs, c'est la réalité malheureusement » (Prêtre, GA1b-EC6). Mais bien que l'Église adopte un management traditionnel, elle a toujours bien fonctionné, selon ce prêtre. Mais il pense encore qu'un changement devient très ou trop nécessaire: *« Si ce changement ne prend pas place, on devrait vraiment faire face à de grands problèmes »* (Prêtre, GA1b-EC6). Toutefois, un des prêtres trouve que l'Église doit profiter de l'expérience de certaines ONG qui ont un bon management: *«L'Église maronite est encore un peu trop orientale moyenâgeuse, je crois qu'elle gagne à s'ouvrir à des expériences déjà en place qui ont fait leur succès dans le domaine du management, afin d'apprendre à écrire des projets, élaborer des budgets, mettre des évaluations en place, établir des critères d'évaluation. L'Église aime à apprendre mais elle n'aime pas facilement que quelqu'un lui apprenne les choses. Il nous faut, en fait, un peu d'humilité et d'ouverture du regard »* (Prêtre, GA1b-EC5).

Un prêtre et un religieux mentionnent qu'il n'existe pas des directives générales dans l'Église sur le plan du management; il existe uniquement des initiatives personnelles. En effet, d'après leur point de vue, la réussite du management dans l'Église dépend de la compétence des personnes auxquelles on confie des responsabilités.

LAÏCS (GA2-EL)

« Il n'y a pas de standardisation pour dire qu'on pratique le management de telle ou telle façon » témoigne un des laïcs (GA2-EL7). Il estime que c'est un management qui ne respecte pas les conditions de modernisation à cause de limites psychologiques à savoir, une mentalité qui n'a pas la possibilité de comprendre toujours les propositions de la modernisation du système.

Le laïc (GA2-EL4) porte un regard critique sur le pouvoir de l'évêque qui d'après lui se considère comme *le prince de l'Église* parce qu'il a reçu son autorité du point de vue théologique du Seigneur. La participation des prêtres à la prise de décision est très limitée, d'après son point de vue, alors que le peuple reçoit uniquement des lois. Dans le même sens, un laïc souligne l'importance de collaborer avec les laïcs et de leur confier des responsabilités et des taches managériales que le clergé n'est pas capable à l'assumer.

D'autres laïcs trouvent qu'une pratique efficace de la gestion dépend de la compétence des gens qui sont à la tête d'une structure dans l'Église tout en mentionnant qu'il n'existe pas de système de management dans l'Église maronite.

Le laïc (GA2-EL1) explique trois notions que l'Église adopte dans la pratique de sa gestion:

- La planification: *« c'est la notion du temps, une caractéristique très stratégique dans l'Église dont les projets se concrétisent à long terme ».*
- La notion budgétaire: *« La notion budgétaire concernant le budget prévisionnel et la comparaison des budgets est récente dans l'Église maronite. Depuis l'an 2000, L'Église a évolué du caractère comptable simple à un caractère financier. L'Église insiste ainsi à être auditée ».*
- L*'accountability* : *« c'est un aspect de la gouvernance; en effet s'il y a de déficits ou d'abus, les responsables seront sanctionnés ».*

« C'est un système d'autogovernance, une autorégulation que l'Église s'est imposée à travers son budget prévisionnel, sa planification pour le long terme et l'accountability ».

Une autre évolution dans la gestion de l'Église se manifeste dans le fait de sortir du caractère caritatif et aller plus vers le caractère économique. Une transformation récente qui n'a pas eu lieu encore dans tous les diocèses et les ordres religieux selon ce laïc: *« il y a 5 ans l'Église a fait un autre mouvement dans sa gestion, elle est sortie du caractère caritatif à un caractère plus managérial de but économique »* (laïc, GA2-EL1).

CADRES (GB-C)

Bien que les réponses de certains cadres d'entreprises soient un peu diversifiées à cet égard; sept cadres sur douze n'avaient aucune idée sur la pratique du management dans l'Église maronite: *« Je ne vais pas faire une description du management dans l'Église maronite puisque je ne suis pas habilité à le faire dans le détail»* (Cadre, GB-C6). Un des cadres s'est référé, sans le savoir, au droit canonique tout en citant le rôle de la paroisse avec ses conseils et de l'évêque avec ses conseils pour gérer les affaires publique, administrative et financière dans l'Église.

D'autres cadres interrogés considèrent par contre que la pratique du management dépend du responsable qui peut soit freiner le développement de certains projets soit motiver les comités de travail pour la réalisation d'un travail efficace, selon le cadre (GB-C7): *« La pratique du management dépend beaucoup, de la personnalité et du caractère des individus »*. Selon un des cadres la pratique du management est encore traditionnelle.

Pour d'autres, il s'agit d'une pratique déficiente; un des cadres s'interroge sur la question de la gouvernance dans l'Église: *« je ne sais pas s'ils ont plus ou moins une gouvernance claire; qui décide quoi, qui a le droit de faire quoi. J'ai l'impression que la gouvernance n'est pas aussi claire que l'on croit »*. Selon ce cadre: *« Ça doit être un style de management qui est très spécial et très unique puisque ce sont des gens qui mélangent un peu la partie autorité religieuse à la partie management. Je pense que certains se croient dotés de pouvoir de la part du Bon Dieu et se permettent ainsi des choses.»* Un autre cadre porte également un regard critique sur les résultats obtenus, il trouve qu'on parle de beaucoup de projet mais qu'il n'y a rien de concret; il critique aussi la manière des responsables de gérer de façon réactive et non pas proactive. En plus, il note que les responsables ne cherchent pas à développer leurs subordonnés et à motiver les gens pour améliorer leur travail. Le cadre (GB-C3) possède une autre perception sur la pratique du management dans l'Église, il pense que, *« la priorité pour l'Église c'est de préserver d'une part son pouvoir moral dans le monde, et réaliser d'autre part des profits financiers. Je pense que l'Église est comme ça gérée aujourd'hui* (Cadre, GB-C3) *»*.

Parmi les cadres qui n'avaient aucune idée sur la pratique du management dans l'Église maronite, certains avaient encore des opinions à partager sur un management qu'ils considèrent déficient:

« J'aimerais bien savoir comment on pratique le management dans l'Église maronite, parce que de tout temps je me disais si je pouvais être patriarche pour dix jours juste pour régler ces anomalies qui sont très flagrantes, juste pour mettre les prêtres et les curés devant leur responsabilité parce que ça devient affreux » (Cadre, GB-C2).

Comparaison des points de vue du Groupe A
(Évêques-Prêtres et religieux- Laïcs)

D'après certains clergés, le droit canonique comprend un ensemble de lois et de règlement qui déterminent la manière de gérer dans l'Église maronite, alors que pour un des laïcs, il n'existe pas de standardisation qui organise la pratique du management dans l'Église maronite. Certains évêques, témoignent qu'il existe en outre, des directives générales fournies par le synode des évêques sur ce plan, alors que pour certains prêtres, les directives manquent à ce niveau dans l'Église.

L'efficacité de la pratique du management dans l'Église maronite varie d'une structure à une autre puisqu'elle dépend de la compétence et de la formation du responsable dans ce domaine témoignent des personnes interrogées du groupe A. Mais, en général, d'après leur opinion, le management dans l'Église maronite est pratiqué d'une manière traditionnelle, puisqu'il est basé sur les lois. Bien que cela n'ait pas d'influence négative sur le fonctionnement de l'Église d'après les points de vue du clergé, un changement à ce niveau devient indispensable selon des prêtres interrogés. L'Église maronite peut, en plus, profiter des expériences réussies des organisations non gouvernementales dans ce domaine, cependant ceci exige, d'après l'un de ces prêtres, de l'humilité et une ouverture du regard. Toutefois, L'Église devient de plus en plus consciente d'accompagner le progrès dans le domaine du management, comme en témoignent certains évêques. D'autre part, certains prêtres et laïcs soulignent la nécessité du partage du processus de prise de décision entre le clergé et les laïcs, pour une gestion efficace de l'Église.

Il est à noter qu'un religieux parmi l'ensemble du clergé n'avait aucune idée sur la pratique du mangement dans la réalité; il s'est référé, en revanche, aux lois pour la décrire. Alors qu'un seul laïc parmi les personnes interrogées dans le groupe A a expliqué trois notions que l'Église adopte dans ce contexte à savoir, la planification, *l'accountability* et la gestion budgétaire, imposant ainsi un système de *self-governance* et une autorégulation. Il mentionne en outre que l'Église maronite s'oriente vers un caractère plutôt économique que caritatif et qu'elle a récemment évolué du caractère comptable simple à un caractère financier.

Cependant, le point de départ selon un des évêques est d'avoir une vision claire, et un plan managérial pour toute l'Église. Une partie du groupe A conclut à cet égard qu'il n'existe pas un système de management dans l'Église maronite.

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

La figure (6.2) présente la répartition des différentes perceptions sur la pratique managériale dans l'Église maronite.

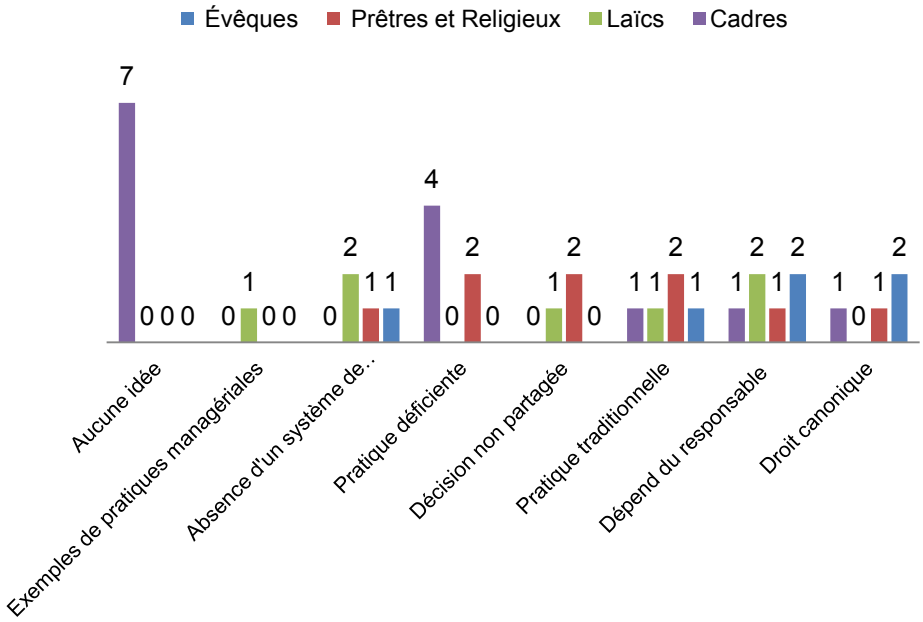
- **Le droit canonique**: Seulement un nombre limité des clercs a cité le droit canonique comme le texte fondamental qui définit la façon de gérer l'Église. Un des cadres s'est référé, sans le savoir, à cette documentation pour décrire la pratique managériale dans l'Église maronite.
- **Des pratiques dont l'efficacité dépend du responsable:** Les groupes A et B considèrent que l'efficacité de la pratique managériale dans l'Église dépend du responsable, à savoir de sa compétence, de sa formation dans ce domaine ainsi que de son caractère et de sa personnalité.
- **Une pratique traditionnelle**: Les perceptions des groupes A et B convergent vers une pratique traditionnelle du management dans l'Église maronite; D'après certains clercs, ce style de pratique n'avait pas un impact négatif sur le fonctionnement de l'Église; cependant, l'Église devient de plus en plus consciente d'accompagner le progrès dans le domaine de la gestion selon les évêques. Une ouverture aux expériences réussies des organisations non gouvernementales dans le domaine est également utile, toutefois un changement à ce niveau devient utile pour l'Église d'après certains prêtres.
- **Une décision non partagée**: Au niveau du processus de prise de décision, certains prêtres et laïcs interrogés trouvent indispensable de partager la décision entre clergé et laïcs pour qu'elle ne soit pas limitée uniquement au responsable ecclésiastique.
- **Une pratique déficiente**: Une bonne partie des cadres, ainsi que certains prêtres ont mentionné une déficience dans la pratique managériale de l'Église et ce, à différents niveaux:

- Pour certains prêtres, c'est un management qui n'est pas basé sur des principes scientifiques. La pratique managériale dans l'Église est la plupart des fois sans *focus*, il s'agit selon ces prêtres d'une simple concentration sur les objectifs.
- Pour les cadres, il s'agit d'une gouvernance qui n'est pas claire, d'un abus de pouvoir vu que certains clercs se croient dotés d'autorité de la part du bon Dieu, une opinion qui converge avec un des laïcs. C'est un style de management qui mélange l'autorité religieuse à la gestion d'après le témoignage d'un des cadres. Il s'agit d'une manière réactive de gérer et non pas proactive, il y a même un manque de motivation et de développement pour les ressources humaines et une absence de projets concrets.

- **Absence d'un système de management:** Bien qu'il existe des directives générales sur le plan de la gestion d'après certains évêques, pour une partie du groupe A, il n'existe pas un système de management dans l'Église maronite.
- **Aucune idée:** la plupart des cadres n'avaient aucune une idée sur les pratiques managériales dans l'Église. Un des religieux avait également la même réponse en ce qui concerne la réalité des choses, alors que pour lui le droit canon définit clairement ces pratiques.

Un seul laïc parmi l'ensemble des personnes interrogées a donné **des exemples de pratiques managériales** dans l'Église maronite, tout en abordant trois notions à savoir, la planification à long terme, la gestion financière et l'*accountability* imposant ainsi un système de *self-governance* et une autorégulation. Il mentionne à ce sujet que l'Église a récemment évolué du caractère comptable simple à un caractère financier et d'un caractère caritatif à un caractère économique.

Figure (6.2): La pratique du management dans l'Église maronite
- Répartition des réponses -



6.1.1.5. La stratégie de l'Église maronite

Le travail effectué sur NVIVO a facilité l'analyse de la quantité de données collectées sur ce sujet, tout en abordant les thèmes suivants:

- L'élaboration de la stratégie
- La communication de la stratégie
- L'absence de stratégie
- Une stratégie réussie

6.1.1.5.1. L'élaboration de la stratégie

D'après les points de vue des personnes interrogées, l'élaboration de la stratégie de l'Église, qui doit être selon un des évêques **un processus dynamique**, se base sur:

- Les directives générales de l'Église universelle
- Les textes fondamentaux
- Le besoin local

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Il existe en général des textes de référence qui tracent les grandes lignes de la stratégie de travail de l'Église maronite, comme le droit canonique, le concile Vatican II, l'exhortation apostolique, le synode patriarcal maronite récemment tenu en 2003 et les directives générales de l'Église catholique. Un des évêques ajoute en plus, l'influence des instructions générales de l'APECL. D'après son témoignage: *« Nous sommes en train de prendre une réalité et de la développer. On ne crée pas les choses d'ex nihilo. La stratégie théorique établie dans les textes de références est traduite en concepts de management »* (Évêques, GA1a-EC1).

D'après le témoignage de certains évêques, la stratégie de travail de chaque diocèse est non seulement inspirée de cette planification stratégique établie par le synode des évêques, mais aussi, du besoin local. Selon l'évêque (GA1a-EC4) l'élaboration de la stratégie est un processus dynamique: *«L'élaboration de la stratégie peut être plus dynamique et plus dynamisée relativement aux périodes et aux personnes qui sont sur place »*.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

D'après un des religieux, la stratégie de travail de chaque diocèse est ainsi inspirée des directives issues des réunions mensuelles des évêques qui sont influencées, d'après un autre religieux, par les orientations générales de l'Église universelle. Pour un des prêtres: *« C'est la tradition de la mission qu'on puise ses éléments mais en même temps c'est le besoin de lieu et la réalité tangible et concrète de l'Église »* (Prêtre, GA1b-EC5). En effet, d'après le témoignage de ce prêtre, l'Église maronite est répandue partout dans le monde, et donc les besoins des communautés diffèrent d'un pays à un autre et d'une culture à une autre.

LAICS (GA2-EL)

La stratégie de travail de l'Église maronite est influencée par la stratégie établie au niveau de l'Église universelle, selon le témoignage d'un des laïcs interrogés. La source principale de l'élaboration de la stratégie de l'Église maronite est néanmoins le synode patriarcal maronite, mentionne un autre laïc. En effet, d'après son point de vue, il y a eu à travers ce synode, une évolution dans le regard stratégique de l'Église maronite puisque les discussions portaient sur de nouveaux sujets comme la relation avec

l'économie alors que jadis on était relié au terroir, ainsi que sur la formation alors qu'avant on mettait l'accent sur l'éducation.

D'après certains laïcs, la stratégie de travail de chaque diocèse est inspirée d'une part de la stratégie globale de l'Église maronite mais aussi des besoins locaux et de la situation propre à chaque diocèse vu que certains se trouvent dans des circonstances un peu critiques au niveau de la réalité quotidienne, comme en témoigne un des laïcs. Le laïc (GA2-EL1) clarifie ce processus stratégique: *« Il existe une lignée de visions qui émane des synodes. Chaque évêque dans sa zone et chaque chef d'ordre religieux dans sa région reformule la demande locale en plan d'actions pour réaliser les objectifs de deux missions clés: la mission évangélique et la mission identitaire à caractère économique actuellement »*.

CADRES (GB-C)

D'après deux des cadres, la stratégie de l'Église est déjà établie d'une façon claire dans la bible et l'Évangile. Cependant, cette stratégie n'est pas stable, elle est dynamique selon un de ces cadres.

6.1.1.5.2. La communication de la stratégie

La communication de la stratégie dans l'Église possède des **avantages** et des **inconvénients** selon l'opinion des personnes interrogées.

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Les évêques trouvent indispensable que les différents membres de l'Église maronite et les différentes parties prenantes se fassent une idée précise de la stratégie établie, parce que, selon leurs points de vue, lorsque le but est clair et bien défini, ceci va permettre de le réaliser avec efficacité à travers un travail d'ensemble: *« Si on n'est pas d'accord sur les objectifs et sur la stratégie établie on ne peut pas avancer, on ne peut pas travailler »* (Évêque, GA1a-EC4). *« Ce n'est pas seulement nécessaire, c'est indispensable, parce que dans ce sens tout le monde serait conscient d'un seul objectif et cheminerait ensemble pour aboutir à ce but »* (Évêque, GA1a-EC5).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

« L'Église ne fait rien au pif, il existe une organisation et des organismes qui travaillent ensemble pour contribuer à un meilleur fonctionnement de l'Église » (Religieux, GA1b-EC1)**.** *« L'Église ne fait rien en secret»* souligne un autre religieux (GA1b-EC4). Pour la plupart des prêtres et des religieux, il n'est pas seulement nécessaire que les différents membres de l'Église et les différentes parties prenantes se fassent une idée précise de la stratégie établie dans l'Église maronite, mais il faut encore qu'ils se sentent concernés et qu'ils participent à son élaboration. En effet, la participation, le partage, l'échange des idées, la collaboration, se sentir concerné, et avoir une vision commune, aboutissent à un travail d'ensemble qui converge vers la réalisation d'un but commun bien défini, et vers une contribution efficace dans le fonctionnement de l'Église d'après leur témoignage: « *Les autorités ecclésiales ne peuvent plus travailler seules, même le clergé, en général, n'assume pas seul actuellement toutes les responsabilités comme auparavant. Aujourd'hui, plus les membres du clergé sont en contact avec les paroissiens et les fidèles et discutent avec eux des affaires concernant l'Église, plus ces derniers se sentent concernés et seront capables de contribuer au succès du fonctionnement de l'Église »* (Prêtre, GA1b-EC4). *« Il faut que le top leader qui est le patriarche ait une vision ou qu'il arrive peut-être en collaboration avec les parties prenantes à établir une vision commune pour tous les maronites et que toutes les structures et les individus travaillent dans un mouvement convergeant vers la réalisation de cette vision stratégique »* (Prêtre, GA1b-EC6).

LAICS (GA2-EL)

Pour une bonne partie des laïcs, avoir une idée précise de la stratégie établie dans l'Église maronite est indispensable. Certains laïcs, soulignent aussi la nécessité de faire participer ces différentes parties à l'élaboration de cette stratégie; d'échanger leurs points de vue afin qu'il y ait beaucoup plus d'harmonie dans la manière de gérer l'Église. D'après leur témoignage, les gens chemineront ainsi avec succès vers un même but, même s'il n'y a pas eu un accord unanime sur les grandes lignes de la stratégie. Selon un des laïcs: *« La stratégie exige une tactique de travail, si on est à la tactique et on ne connait pas la stratégie on va peut être aller dans une direction différente. Il est important donc d'avoir la carte de route »* (Laïc, GA2-EL5). Il reste

à mentionner que d'après un des laïcs: *« Avoir une idée précise de la stratégie de travail est une condition nécessaire pour un management et un leadership efficaces »* (GA2-EL6).

CADRES (GB-C)

Les cadres affirment également cette nécessité. Ils soulignent ainsi l'importance de l'élaboration d'une stratégie globale, concertée, claire et transparente dans l'Église. En effet, d'après leurs perceptions:

Certains cadres trouvent que les maronites portent parfois un regard critique sur le fonctionnement de l'Église. Le fait qu'ils aient une idée de la stratégie de l'Église maronite peut contribuer, d'après leur point de vue, à augmenter la confiance des maronites en leur Église. D'après le témoignage d'un autre cadre: *« Il existe, en général trop de secrets dans les Églises, donc une certaine transparence dans son management et une certaine ouverture envers la communauté seraient bien reçues»* (Cadre, GB-C11).

Selon d'autres cadres, tout le monde doit savoir vers quels objectifs le travail de l'Église doit mener. Deux de ces cadres donnent ainsi l'exemple du navire. *« Dans le navire, même si vous êtes dans la cale et que vous ne voyez rien, il faut que vous sachiez où vous allez pour pouvoir faire le nécessaire afin de mener le navire à sa destination, sinon chacun va ramer dans une direction différente* (Cadre, GB-C7).

Une stratégie globale et claire permet à chacun selon son niveau hiérarchique de contribuer dans l'Église selon les grandes lignes de cette stratégie. Au niveau de la prise de décision, un des cadres estime qu'une stratégie claire pour les membres et les parties prenantes de la l'Église permet de prendre des décisions pertinentes qui servent la stratégie établie. Certains cadres considèrent en plus la nécessité de contribuer à la formation de cette stratégie, afin qu'ils se sentent concernés et qu'ils travaillent avec enthousiasme: *« Il faut que chacun dans la structure comprenne et sache pourquoi il fait son travail, quelle est la vision et la stratégie adoptées, et c'est là que chacun pourrait donner son opinion, participer à la décision et même parfois changer la stratégie* (Cadre, GB-C7). *Evidemment, le degré de visibilité dépend parfois de « l'échelon » sur lequel l'on se trouve* (Cadre, GB-C6). Pour un des cadres, avoir une

stratégie claire et comprise par tout le monde est une évidence parce que l'enseignement de Jésus Christ est clair et rien n'est fait en secret.

Bien qu'il valorise la nécessité de donner une idée précise sur la stratégie de l'Église, un des cadres trouve que, *« c'est une question qui est un peu délicate »* (Cadre, GB-C5), vu que parfois la stratégie établie peut ne pas être compatible aves les aspirations de certaines parties prenantes ce qui peut causer leur éloignement de l'Église.

6.1.1.5.2.1. Mécanismes de diffusion de la stratégie

Les mécanismes de sa diffusion auprès des différents membres de sa structure organisationnelle et des parties prenantes, reposent d'après leurs points de vue sur:

- L'information
- Les directives hiérarchiques
- Le travail d'ensemble
- La diffusion en cascade

Certains ont donné des suggestions, parce qu'ils ignorent la réalité sur le terrain comme c'est le cas d'une partie des cadres ou bien parce qu'ils trouvent des lacunes à ce niveau comme c'est le cas avec un des prêtres et certains laïcs. Cependant, pour une bonne partie des groupes A et B, la stratégie est absente dans l'Église; ce qui a, en fait, empêché un prêtre et un laïc de donner des réponses sur ce sujet.

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Les réponses des évêques à ce sujet étaient variées; elles sont regroupées sous trois rubriques: l'information, les directives hiérarchiques et le travail d'ensemble.

Selon un des évêques, plusieurs sont supposés connaitre cette stratégie parce que dans ses grandes lignes, elle se trouve dans les textes du synode patriarcal maronite. Un autre évêque considère que la stratégie est connue depuis Saint Pierre. D'après deux des évêques, la stratégie de l'Église est un travail qui est élaboré au niveau du patriarche et du synode des évêques. L'évêque du diocèse informe ensuite ses collaborateurs de la stratégie élaborée au niveau de l'Église. Il prépare avec les conseils qui le secondent la stratégie propre à son diocèse et veille à ce que les objectifs des institutions soient en conformité avec la stratégie globale de l'Église. Pour un autre évêque, il s'agit de directives qui émanent du Saint Siège au synode des

évêques et à travers eux à toutes les structures diocésaines et paroissiales. Alors que pour le dernier des évêques interrogés, il cite plusieurs moyens pour communiquer la stratégie, comme les rencontres informelles pour réfléchir ensemble, échanger les idées et créer même des cadres de réflexion.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

La moitié des réponses données par ce sous-groupe affirment qu'il n'existe pas de stratégie dans l'Église; des points de vue qu'on va analyser par la suite. Les religieux ont cité un seul mécanisme qui est l'information avec une suggestion donnée par un prêtre à cet égard.

En effet, selon les religieux, l'organisation de l'Église en des diocèses et des paroisses, crée des mécanismes pour communiquer sa stratégie, et ce à travers les rencontres diocésaines et paroissiales.

Les religieux citent encore les médias chrétiens comme la chaine de télévision Télé-lumière, la station de radio La voix de la charité, ainsi que les revues, les homélies dominicales, et les communiqués des évêques comme des moyens pour communiquer la stratégie et l'enseignement de l'Église. En effet, un des religieux considère l'autel comme un moyen de communiquer les informations puissantes, puisque les prêtres peuvent transmettre l'information au plus grand nombre de gens, surtout si les diocèses comptent un nombre élevé de paroisses et de prêtres.

Un des prêtres, mentionne par contre, que ce n'est pas une question d'information, c'est une participation à l'élaboration de la stratégie: *« On n'informe pas quelqu'un de la stratégie, on l'élabore avec lui, c'est un partenariat. Les gens ne sont pas des annexes ou des associés de la dernière heure. Ils sont des partenaires. Sinon, ce n'est pas du management mais une petite dictature. Je crois qu'on gagne à s'asseoir, à penser ensemble, à planifier, à élaborer, à décider, et à mettre tous la main à la pate, chacun à partir de la responsabilité qu'il assume, sinon on reste à l'extérieur et on ne peut pas participer au management de l'Église »* (Prêtres, GA1b-EC5).

LAICS (GA2-EL)

Certains laïcs interrogés trouvent qu'il n'y a pas de stratégie dans l'Église maronite. Un parmi eux a donné des suggestions sur ce sujet. Pour les autres points de

vue, ils sont divisés entre l'information, la diffusion en cascade, et le travail d'ensemble.

Pour un des laïcs, la transmission de la stratégie n'est pas difficile, puisque théoriquement, dans ses grandes lignes, elle est établie dans le synode patriarcal maronite et même dans des textes de l'APECL, ce qui manque d'après lui c'est son application sur le terrain.

Les médias chrétiens constituent aussi un moyen à travers lequel l'Église informe le peuple de sa stratégie souligne un laïc. Dans ce contexte, un autre laïc témoigne que, si jamais la stratégie existe dans l'Église, il faut la communiquer par l'information.

D'après un autre laïc, *« il y a un effet de cascade, allant du synode de base des APECL, aux évêques, chefs des diocèses, puis aux comités qui reprennent par lignée d'activité, l'éducation supérieure, la femme, les affaires sociales, etc. Des comités spécialisés regroupent ainsi des compétences directes, pour appliquer une politique quelconque. Il existe donc un double mécanisme : le mécanisme de la politique par spécialisation et le mécanisme hiérarchique dont le patriarche avec son conseil économique, l'évêque avec son conseil économique et les ordres religieux qui ont également leur conseil économique et social »* (Laïc, GA2-EL1).

D'après le témoignage d'un autre laïc, il existe, des structures de médiation dans l'Église, à travers lesquelles des gens arrivent à diffuser la stratégie par le dialogue, la concertation et l'échange, alors que d'autres n'arrivent pas à le faire. Dans ce sens, un autre laïc, trouve qu'avec un bon leadership, le fonctionnement de l'Église est toujours efficace.

CADRES (GB-C)

La plupart des cadres interrogés trouvent qu'il n'existe pas de stratégie dans l'Église maronite. Certains d'entre eux ont donné des suggestions à ce propos. Pour les autres, ils ont cité le travail d'ensemble et l'information comme des mécanismes de diffusion de la stratégie.

D'après le témoignage d'un des cadres, les séminaires favorisent une ambiance de discussion et d'échange des opinions afin que la stratégie soit diffusée. Il met ainsi en relief le rôle des synodes, en particulier le synode patriarcal maronite où les

différentes affaires ecclésiastiques sont ainsi discutées. Pour deux des cadres, la diffusion de la stratégie se fait à travers la structure hiérarchique où chaque niveau est informé par le niveau supérieur, un de ces cadres qui considère qu'il n'existe pas une stratégie dans l'Église, trouve qu'en principe, la stratégie est communiquée à travers les réunions du synode des évêques. Pour deux autres cadres, la stratégie dans l'Église est claire dans les livres sacrés.

Les suggestions des cadres sont divisées en trois rubriques: le travail d'ensemble, l'information et la diffusion en cascade.

Deux des cadres soulignent la nécessité et l'importance du travail d'ensemble pour définir la stratégie de l'Église, un parmi eux mentionne à ce sujet le *think tank*: *« Une seule personne ne peut pas imposer une stratégie aux autres surtout lorsqu'il y a des défis trop grands à affronter, il faut faire des réunions et discuter toutes les questions afin d'établir la stratégie pertinente »* (Cadre, GB-C12).

Pour un autre cadre, plusieurs organismes et institutions ecclésiastiques peuvent favoriser la transmission de l'information concernant la stratégie de l'Église à savoir, la paroisse, les médias, les publicités, la fondation maronite dans le monde, la ligue maronite, les écoles chrétiennes, ou bien une lettre signée et envoyée par l'évêque du diocèse à ses paroissiens.

La diffusion en cascade est un mécanisme que l'un des cadres trouve utile pour communiquer la stratégie: *«c'est un truc qui doit cascader d'en haut jusqu'en bas. Il faut commencer des niveaux inférieurs; collecter les informations et puis remonter en haut, établir la stratégie et de nouveau recascader afin de tenir les gens informés »* (Cadre – GB-C7).

Pour un des cadres, le rôle d'intermédiaire du leader est essentiel dans ce mécanisme de diffusion de la stratégie.

6.1.1.5.3. Absence de stratégie dans l'Église maronite

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

« Il n'y a pas une stratégie établie dans l'Église maronite d'une manière consciente, planifiée et approfondie. Comme j'ai mentionné auparavant, il y a des

essais, des tentatives, des initiatives, et de bonnes intentions qui sont liées à la personne du responsable. Ce qui manque vraiment c'est une vision commune et une stratégie globale, bien réfléchie, et planifiée sur 10 ans » (Évêque, GA1a-EC5).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

« Il n'y a pas de stratégie dans l'Église maronite » mentionnent trois des prêtres. Selon un des prêtres, l'Église maronite fait ce qui est nécessaire pour survivre, alors que la survie selon son point de vue n'est pas une stratégie puisque les organisations défendent leur existence instinctivement. De même au niveau des diocèses, il n'existe pas de stratégie, le but de la plupart des évêques, selon sa perception, est de former des prêtres et de les envoyer pour dire la messe et pour assurer le service pastoral.

Le témoignage d'un autre prêtre était centré sur l'absence d'une vision claire basée sur la mission de l'Église et par conséquent l'absence d'une stratégie globale liée à cette vision: *« On ne sait pas où aller et pourquoi on existe. Pourquoi veut-on développer nos institutions? Pourquoi existent-elles? Chaque diocèse travaille seul, même chaque institution au sein du diocèse travaille seule. Peu de diocèses sont organisés. Et il y a peu d'interaction entre les diocèses »* (Prêtre, GA1b-EC3). *« Il faut donc qu'il y ait une vision commune et des orientations stratégiques au niveau de toute l'Église maronite »* souligne le prêtre (GA1b-EC6).

LAICS (GA2-EL)

Une partie des laïcs a signalé qu'il n'existe pas de stratégie dans l'Église maronite, les interprétations à cet égard sont centrées sur la nécessité de fixer avant tout un but et avoir une vision afin d'établir une stratégie globale dans l'Église maronite.

CADRES (GB-C)

Selon les perceptions des cadres, il n'existe pas une stratégie globale au niveau de l'Église maronite. Une vision commune manque également à ce niveau selon certains cadres, ainsi que des managers compétents qui peuvent aboutir à établir une vision à long terme témoigne un de cadres: *« Est ce qu'il y a une vision commune pour l'Église maronite? Je n'en sais rien moi, je ne suis pas au courant de cette vision commune. Je ne sais pas quel est l'objectif de l'Église maronite, ce n'est pas dit de toute façon, ce n'est pas clair, il y a eu des rencontres, mais celles n'ont pas abouti à des visions*

claires; de toute manière ce n'est pas une vision à long terme, c'est une vision à très court terme pour résoudre les problèmes du quotidien et les problèmes politiques quotidiens. Est-ce qu'on voit où va l'Église maronite dans 100 ans? Il ne faut pas penser à des programmes sur 10 ans, en fait il faut penser au moins sur 100 ans, pour cela il faut avoir des gens de qualité à l'échelle intellectuelle qui peuvent aider à avoir une vision à long terme » (Cadre – GB-C7).

D'après le témoignage d'un autre cadre, la stratégie de l'Église doit être claire afin que chacun, selon son niveau, puisse contribuer en fonction des grandes lignes de cette stratégie. Selon sa perception, il n'existe pas un but global dans l'Église maronite de sorte que chacun établisse des objectifs à court terme et les réalise pour atteindre le but général. Il ajoute que chaque institution dans l'Église possède un but et chaque individu possède un but personnel qui est soit politique, soit le profit financier alors qu'il doit être religieux ou social.

6.1.1.5.4. Une stratégie réussie

6.1.1.5.4.1. Les facteurs déterminants

La liste des facteurs déterminants de la réussite de la stratégie dans l'Église était longue. Les opinions furent très diversifiées, cependant elles concordent sur certaines conditions et divergent sur d'autres.

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Plusieurs conditions rendent une stratégie réussie dans l'Église maronite, selon les évêques interrogés: la communication par l'information, la formation, la conviction, le travail d'ensemble. Une seule réponse a été considérée comme imprécise.

D'après l'opinion d'un des évêques, la stratégie, une fois élaborée doit être généralisée auprès différentes parties de l'Église. Une formation continue doit accompagner cette information pour que chacun à son niveau puisse gérer la stratégie établie d'une manière efficace. Pour certains évêques, pour que la stratégie de l'Église réussit, il faut que les gens travaillent par conviction: *« Elle peut réussir, dans la mesure où chacun selon son niveau essaie de la respecter, de l'adopter, de l'appliquer, et de la vivre. L'Église ne dispose pas de moyens de coercition pour imposer les choses par la force. Les gens travaillent par conviction »* (Évêque, GA1a-EC3).

Le travail d'ensemble est essentiel pour la réussite de la stratégie dans l'Église, selon le témoignage de deux des évêques. D'après un de ces évêques, le synode maronite constitue l'exemple typique d'un travail d'ensemble qui peut contribuer à l'amélioration de l'élaboration de la stratégie. La réussite du travail d'ensemble pour l'élaboration d'une stratégie exige selon l'autre évêque, une humilité chez les gens et chez les responsables en ce qui concerne l'acceptation des points de vue d'autrui.

Un seul évêque n'avait pas donné de réponse à cet égard, considérant que la stratégie de l'Église est connue depuis Saint Pierre.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Pour les prêtres et les religieux, il s'agit de cinq conditions pour la réussite de la stratégie dans l'Église: la conviction, la spiritualité chrétienne, l'implication des gens, le changement et pour un des prêtres, la stratégie réussie dépend de la personne responsable.

D'après un religieux et un prêtre, les personnes qui assument des responsabilités dans l'Église, doivent être convaincues de l'importance de la stratégie établie pour le fonctionnement de l'Église.

Dans ce sens, un prêtre, trouve que la réussite de la stratégie de l'Église est liée à la vision établie, aux orientations stratégiques et aux mécanismes adoptés. D'après son point de vue, sa réussite dépend également des leaders, de leur leadership et de leur capacité à mener à bon terme cette stratégie dans l'Église.

Selon un des prêtres, la stratégie dans l'Église réussira en puisant sans cesse dans Jésus-Christ et dans son esprit Saint: *« Je n'aime pas le professionnalisme ça peut tuer l'esprit, ca peut tuer la cause, ca peut tuer l'espace libre dans le management, moi je pense que la stratégie dans l'Église réussira tant qu'elle se ressource davantage de l'esprit du Seigneur et de Jésus Christ, donc je crois que c'est la différence entre une Église et un management profane, laïc, pur; c'est que je suis serviteur, je ne suis pas propriétaire de la société, c'est Dieu qui en est le propriétaire, en me ressourçant de lui, je crois que c'est la grande réussite du management »* (Prêtre, GA1b-EC5).

Selon d'autres prêtres, pour que la stratégie réussisse dans l'Église, il faut que chaque personne se sente impliquée et concernée dans son élaboration: *«Si chaque personne se sent concernée, partenaire, responsable, donc chaque personne met tout son potentiel, tout son poids, toute sa foi dans l'Église à faire réussir une œuvre »* (Religieux, GA1b-EC1). *« Mais si la stratégie est émanée des niveaux supérieurs et imprimée sur des papiers sans qu'on participe à son élaboration comme c'était le cas dans le synode maronite en 1736, elle reste des textes écrits »* (Prêtre, GA1b-EC3).

Toutefois, un des prêtres, mentionne que la stratégie ne pourra jamais réussir, sans un changement au sein de l'Église. D'après lui, un groupe conscient de la situation doit prendre l'initiative de le faire. Il préfère, cependant, ne pas utiliser le mot révolution qui, selon son opinion, a des conséquences qui ne sont pas positives: *« Dans cette situation, elle ne pourra jamais réussir, on est tous à l'attente, je ne dis pas de révolution parce que la révolution n'est pas quelque chose de positif. Il faut qu'un groupe prenne conscience de la situation et qu'il commence un changement à l'intérieur de l'Église »* (Prêtre, GA1b-EC2).

LAÏCS (GA2-EL)

Les réponses des laïcs étaient diversifiées à ce sujet, certains ont même donné plusieurs réponses. Les points de vue sont ainsi regroupés comme suit: le travail d'ensemble, l'implication des gens, la participation des laïcs, un leader et un manager compétents, un processus dynamique, l'évaluation, la sincérité et le sérieux, éliminer les responsables non compétents, la conversion à la modernité, la spiritualité chrétienne et la résilience qui est un fait et non pas une condition selon le témoignage d'un des laïcs.

D'après un des laïcs: *«Jusqu'à maintenant, la stratégie de l'Église maronite est réussie, en effet, elle a survécu pendant 15 siècles documentés. Si on prend l'exemple d'une entreprise, on voit qu'elle affronte la concurrence dans le marché. Dans le cas de l'Église maronite, on voit qu'elle affronte les défis de son existence, c'était donc toujours un débat existentiel et des pratiques qui ont créé dans l'Église maronite un concept de résilience et des pratiques de gestion basées sur l'économie, la prévoyance et les prévisions. Ça c'est en effet la petite sauce secrète de cette évolution dans le temps de l'Église maronite: une méthodologie de travail basée sur un esprit de résilience beaucoup plus que de résistance contre le milieu extérieur, une discipline et*

une éthique dans le milieu intérieur et une évolution de savoir par l'accès à l'Europe » (GA2-EL1).

Deux des laïcs ont mis l'accent sur l'implication des différentes parties dans l'élaboration de la stratégie de l'Église, en effet, cette participation permet, selon un de ces laïcs, de créer chez les gens un sentiment d'engagement dans le processus stratégique et les pousse à contribuer avec efficacité au bon fonctionnement de l'Église. Le travail d'ensemble est également une condition pour la réussite d'une stratégie selon deux autres laïcs. Ils trouvent que malgré les nombreuses initiatives sur le terrain au niveau des différents organismes, ces organismes ne constituent pas un seul corps qui œuvre en harmonie, en complémentarité et en solidarité; en effet le système est absent selon un de ces laïcs.

Dans le même sens, un des laïcs souligne la nécessité de donner aux laïcs un rôle plus efficace dans l'Église.

Selon un des laïcs: *« Il suffit d'avoir un leader qui a une vision et un bon leadership pour que tout fonctionne bien »* (GA2-EL6). Un autre laïc, trouve l'élimination des responsables non compétents une des conditions pour la réussite de la stratégie dans l'Église. Il cite ainsi la conversion à la modernité au niveau des principes de fonctionnement de l'Église comme une autre condition déterminante du succès de la stratégie.

Le sérieux, la sincérité et l'évaluation du travail sont trois autres conditions citées par un des laïcs pour faire réussir la stratégie de l'Église.

Un des laïcs considère, cependant, que pour réussir la stratégie de l'Église, doit être conçue comme un processus stratégique dynamique et continu, avec un changement au niveau du regard et de la mentalité: *« Pour réussir, la stratégie a besoin de temps et de changement au niveau du regard et de la mentalité dans l'Église, elle a besoin d'être dynamisée dans les cœurs et dans les mentalités des responsables. C'est un très long parcours »* (Laïc, GA2-EL5).

CADRES (GB-C)

Les perceptions des cadres interrogés étaient très variées, certains ont même donné plusieurs réponses à cet égard:

Communication par l'information, un but défini, le contrôle et le suivi, l'implication des gens, la participation des laïcs, l'engagement, travailler pour l'intérêt de l'Église, s'occuper des maronites, une stratégie flexible, une transparence, l'analyse SWOT, se concentrer sur le rôle religieux, spiritualité, manager réussi.

D'après deux des cadres, lorsque le but est bien défini et la stratégie est communiqué aux différentes composantes de la hiérarchie, la stratégie de l'Église réussira. Cependant d'après un de ces cadres, le contrôle et le suivi est une condition nécessaire pour la réussite de cette stratégie.

L'implication des gens dans le processus stratégique, permet une contribution plus efficace dans le fonctionnement de l'Église, et par suite une stratégie plus réussie, mentionnent certains cadres. D'après deux de ces cadres, l'Église doit établir différents objectifs aux niveaux de la religion, du social, de l'éducation, de l'hospitalisation, de l'enseignement, de la politique, de l'émigration, etc. de façon que chaque organisme contribue à ses réalisations; par exemple décider d'accorder 40% de remises à chaque catholique dans les hôpitaux, dans les écoles tout en collaborant avec ces institutions. Selon l'opinion d'un de ces cadres, le bilan financier des institutions hospitalières ou éducatives doit dépendre d'une politique générale et d'un budget global qui n'existe pas actuellement.

Dans le même contexte, certains cadres considèrent que le succès de la stratégie de l'Église réside dans l'ouverture à la participation et aux apports des laïcs, tout en leur donnant un rôle à jouer au sein de l'Église. Un de ces cadres met l'accent sur la nécessité de rendre actifs la participation et l'engagement des maronites à l'étranger. En effet, selon un de ces cadres, l'engagement est un facteur très important pour la réussite de la stratégie dans l'Église. D'après son point de vue, l'engagement ne se limite pas au volontariat, c'est plutôt un travail à plein temps, que le clergé et les laïcs n'arrivent pas à réaliser à cause des grands défis socio-économiques qui affrontent ces deux groupes et empêchent leur engagement à plein temps dans l'Église, surtout pour les prêtres mariés et les laïcs qui doivent travailler pour gagner leur vie: *« L'engagement dans l'Église, ne se limite pas à un travail de volontariat dans*

l'Église. C'est, plutôt, un travail à plein temps que le clergé et les laïcs doivent assurer dans l'Église, mais qui est entravé par de grands défis (Cadre, GB-C5).

Donner la priorité aux intérêts de l'Église sur son intérêt personnel est une condition essentielle pour la réussite de la stratégie dans l'Église, souligne un des cadres: *« Les responsables dans l'Église, ceux qui détiennent la décision, ne travaillent pas pour l'intérêt de l'Église. Il existe un grand conflit sur le pouvoir dans l'Église. Chacun travaille pour ne pas perdre sa place, sa position et les gens qui les entourent. Ils travaillent pour leur poste et probablement pour leur diocèse mais pas pour l'intérêt de l'Église dans son ensemble »* (Cadre, GB-C3).

S'occuper des maronites au Liban au niveau socio-économique et sur les différents plans, ainsi qu'établir une vision pour les maronites à l'étranger constitue une condition essentielle pour que la stratégie de l'Église réussisse soulignent deux des cadres: *« Les visites du pape, l'exhortation apostolique, et même la mission du patriarche doivent être au service des maronites surtout au niveau socio-économique. Les maronites doivent sentir leur appartenance à l'Église et non pas à des partis politiques. Les maronites pensent beaucoup à l'émigration »* (Cadre, GB-C4). *« Il faudrait travailler à l'élaboration d'une vision pour les maronites à l'étranger en particulier »* (Cadre, GB-C6).

Une stratégie flexible et une transparence dans l'exposition des problèmes auxquels cette église est confrontée et de leurs solutions constituent d'après deux des cadres, des conditions nécessaires pour la réussite de la stratégie de l'Église. Pour un autre cadre, l'Église doit avoir recours, à l'instar des entreprise à l'analyse SWOT pour réussir sa stratégie: *«Il faut faire une analyse SWOT: les ressources qu'elle a, les ressources qu'elle peut acquérir, les ressources dont elle a besoin et qu'elle doit aller chercher, les menaces auxquelles elle doit faire face et ses faiblesses à elle-même, et dans cette analyse, il faut inclure les intellectuels, les penseurs, les évêques influents, il n'est pas besoin que tu aies les 50 évêques, parce qu'il y a certains qui sont bons à rien »* (Cadre, GB-C2).

Parmi les perceptions variées des cadres sur les conditions de réussite de la stratégie de l'Église, un des cadres insiste sur le fait que l'Église doit se séparer de la politique et des lois civiles et se concentrer sur son rôle religieux afin de conserver la confiance de fidèles. D'après son point de vue, l'Église doit toujours fournir une assistance pour

les plus nécessiteux, travailler sur l'éducation et empêcher l'émigration, mais ne pas gérer l'état civil des gens *Il ne faut pas que l'Église se mêle des lois civiles, il est inconcevable qu'une femme mal traitée par son mari ne peut pas divorcer à cause des lois de l'Église, ceci provoque des répercussions négatives sur l'appartenance des gens à l'Église. Il y aussi la partie très corrompue de l'Église, n'en parlons pas, mais qui fait que les gens vont s'éloigner de l'Église. « L'appartenance à l'Église est un choix, ce n'est pas une obligation, il ne faut pas que les contraintes soient des contraintes vitales, mauvaises surtout les contraintes sociales ».*

La spiritualité constitue la condition fondamentale pour le succès de la stratégie selon un des cadres: *« Les retraites spirituelles sont indispensables pour le clergé afin de se ressourcer toujours de Jésus Christ dans leur travail. Les gens qui secondent le clergé doivent également avoir la spiritualité chrétienne afin de transmettre le message du Christ même lorsque l'activité exercée est commerciale »* (Cadre, GB-C9).

Néanmoins, d'après un des cadres: *« l'Église comme organisation qui possède un but et qui commence à pratiquer des activités commerciales, doit être gérée par des managers réussis pour que sa stratégie réussisse »* (Cadre, GB-C10).

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

- L'élaboration de la stratégie de l'Église

D'après le témoignage d'une partie des groupes A et B, à l'exception des évêques qui ont donné beaucoup plus d'explications sur ce sujet, l'Église maronite n'a pas une stratégie établie. De ce fait, ces gens là ne se sont pas exprimés sur ce sujet.

Par contre, un bon nombre du groupe A avec un nombre très limité du groupe B ont donné leur opinion à ce propos. En effet, La stratégie de l'Église est influencée par les directives générales de l'Église universelle. Son élaboration est basée sur les textes fondamentaux mais aussi sur le besoin local surtout au niveau des diocèses. Les laïcs mettent en relief le synode patriarcal maronite, qui a développé la vision stratégique de l'Église, comme la source principale de son élaboration. Pour certains cadres, la stratégie de l'Église est déjà établie dans les livres sacrés. Un des évêques avec un des cadres décrivent la stratégie de l'Église comme un processus dynamique.

- La communication de la stratégie

D'après les points de vue des groupes A et B, on synthétise dans ce qui suit les avantages, d'une stratégie globale, claire, concertée et transparente:

- Un but bien défini, afin que les gens cheminent dans une seule direction
- Chacun peut contribuer avec efficacité selon la responsabilité qu'il assume
- Augmenter la confiance des maronites en leur Église
- La décision prise serait pertinente et sert la stratégie.
- Réaliser avec efficacité les objectifs déterminés tout en améliorant le fonctionnement de l'Église.

Bien qu'il mette en valeur la nécessité de donner une idée précise de la stratégie de l'Église, un seul cadre parmi l'ensemble des groupes A et B trouve que, parfois la stratégie établie peut ne pas être compatible avec les aspirations de certaines parties prenantes ce qui peut causer leur éloignement de l'Église.

Toutefois, c'est une condition essentielle d'un management et d'un leadership efficaces, selon un autre laïc.

- Mécanismes de diffusion de la stratégie

L'information est le seul mécanisme cité par l'ensemble des groupes A et B. Par contre, le travail d'ensemble est cité par les évêques, les laïcs et les cadres. Outre les mécanismes que les évêques et les laïcs ont mentionnés, une bonne partie des cadres a donné des suggestions à ce propos, parce que d'après leur perception, il n'existe pas de stratégie dans l'Église et certains ne disposent pas d'informations suffisantes de la réalité sur le terrain. (Voir figure 6.3)

- **L'information**

Selon l'opinion des évêques et des laïcs, les actes du synode patriarcal maronite comprend toute l'information nécessaire sur le processus stratégique de l'Église. Pour les cadres, la stratégie est bien définie dans les livres sacrés. D'après certains évêques et cadres, lorsque la stratégie est élaborée au niveau du synode des évêques, l'information circule d'un niveau hiérarchique à un autre afin qu'elle soit mise en œuvre en conformité avec la stratégie globale. Pour les religieux et certains laïcs, la stratégie de l'Église est diffusée aux gens à travers plusieurs moyens de communication comme les médias, les homélies et les communiqués du synode des

évêques. La suggestion d'un des cadres au niveau des moyens de communication correspond aux points de vue des religieux et des laïcs. Un des prêtres met en relief la contribution à l'élaboration de la stratégie, qualifiant les gens de partenaires et critiquant le mécanisme de transmission d'informations.

- **Le travail d'ensemble**

Les évêques, les laïcs et les cadres ont souligné l'importance du travail d'ensemble, pour discuter et échanger les idées sur les grandes lignes stratégiques citant comme exemple le synode maronite. Les suggestions des cadres à ce propos viennent affirmer l'importance du travail d'ensemble pour établir la stratégie pertinente surtout lorsqu'il s'agit d'affronter de grands défis.

- **Les directives hiérarchiques**

Elles sont mentionnées par un seul évêque

- **La diffusion en cascade**

La diffusion en cascade, dont un des laïcs a mentionnée et qui comprend un double mécanisme: le mécanisme par spécialisation et le mécanisme hiérarchique a été considérée, par un cadre, comme utile pour communiquer la stratégie. D'après son point de vue, les grandes lignes stratégiques doivent cascader des plus hauts niveaux hiérarchiques aux niveaux inférieurs et puis remonter avec des informations recueillies pour établir la stratégie et puis la communiquer de nouveau afin de tenir les gens informés.

Toutefois, d'après un des laïcs et des cadres, le rôle d'un bon leader reste essentiel pour diffuser la stratégie auprès des différentes parties de l'Église.

- Absence de stratégie globale dans l'Église maronite

Une bonne partie des groupes A et B soulignent l'absence d'une vision commune et d'une stratégie globale dans l'Église. D'après les perceptions du groupe A, il existe des initiatives qui sont liées à la personne du responsable. D'autre part, chaque diocèse travaille d'une façon autonome. Dans ce contexte, certains cadres considèrent en outre, que chaque institution dans l'Église possède son propre but. D'après les points de vue d'un nombre limité de prêtres, de laïcs et de cadres, le but de l'Église maronite est confus. Cependant, les évêques n'avaient pas partagé la même opinion. Un des évêques suggère une stratégie planifiée sur 10 ans. Dans ce contexte un des cadres

souligne la nécessité d'avoir des managers compétents qui peuvent établir une vision sur 100 ans et non pas uniquement sur 10 ans. D'après sa perception, les rencontres tenues dans l'Église ont établi des visions à court terme, juste pour résoudre les problèmes quotidiens. (Voir tableau (6.4)).

- Une stratégie réussie

Les groupes A et B ont cité une liste des facteurs déterminants une stratégie réussie dans l'Église (Voir tableau 6.5). Pour établir une analyse comparative entre leurs points de vue qui sont tellement diversifiés, on va aborder séparément les conditions qui ont citées:

- **Un but défini**

Seuls les cadres ont mentionné cette condition et ont souligné son importance à ce propos.

- **L'information**

D'après un évêque et deux des cadres, lorsque la stratégie est bien définie, sa communication aux différentes parties de l'Église assure sa réussite.

- **La formation continue**

Un seul évêque a mentionné ce facteur. D'après son opinion, la formation continue permet aux gens, chacun selon son niveau, de gérer avec succès la stratégie établie.

- **La conviction**

Pour une partie du clergé, le fait d'être convaincu de l'importance de la stratégie établie pour l'Église, pousse les gens à l'appliquer avec efficacité.

- **L'implication des gens**

L'implication des gens dans l'élaboration de la stratégie était la condition la plus citée surtout par des cadres, mais aussi par des religieux et des laïcs; en effet, elle permet d'améliore leur engagement au travail et favorise une contribution efficace dans le fonctionnement de l'Église.

- **La participation des laïcs**

Ce sont seulement les laïcs interrogés et les cadres qui ont insisté sur la participation des laïcs et sur leur apport et leur rôle dans le processus stratégique et dans la réussite de la stratégie de l'Église maronite au Liban et à l'étranger.

- **Le travail d'ensemble**

Certains évêques et laïcs font valoir le travail d'ensemble parce qu'il permet une harmonie, une complémentarité et une solidarité dans le travail, et par suite des résultats favorables. Dans ce contexte, un des évêques mentionne l'humilité comme un élément essentiel pour faire réussir le travail d'ensemble; les laïcs trouvent que les différentes composantes de l'Église doivent former un corps, critiquant l'absence d'un système dans l'Église.

- **L'engagement**

Deux cadres parmi l'ensemble des personnes interrogées mettent l'accent sur l'engagement du clergé et des laïcs pour que la stratégie de l'Église maronite réussisse. Pour un des cadres, l'engagement ne se limite pas au volontariat c'est plutôt un travail à plein temps que ces deux groupes n'arrivent pas à réaliser, à cause des grands défis socio-économiques.

- **La personnalité des responsables**

Pour certains prêtres, laïcs et cadres, la réussite de la stratégie dépend de la personnalité des responsables et de sa capacité à gérer avec compétence les affaires ecclésiastiques. Une stratégie réussie se base en plus d'après leurs perceptions sur de managers et sur l'élimination des responsables qui ne sont pas compétents.

- **S'occuper des maronites**

C'est une condition nécessaire pour la réussite de la stratégie de l'Église selon certains cadres; s'occuper des maronites au Liban sur les différents plans et établir une vision pour les maronites à l'étranger.

- **La sincérité, le sérieux, travailler pour l'intérêt de l'Église**

Certains cadres et laïcs trouvent l'éthique et certains comportements, comme la sincérité, le sérieux, travailler pour l'intérêt de l'Église, des conditions déterminantes pour la réussite de la stratégie de l'Église.

- **Le contrôle et le suivi, l'évaluation,**

Pour un des cadres et des laïcs, c'est une question de contrôle et de suivi, couplé d'une évaluation qui assure la réussite de la stratégie.

- **Une stratégie flexible, un processus dynamique**

Pour les cadres et les laïcs, la stratégie de l'Église doit être flexible tout en instaurant un processus stratégique dynamique et continu.

- **La conversion à la modernité**

Un seul laïc mentionne que l'Église doit se convertir à la modernité au niveau de ses principes de fonctionnement afin d'assurer la réussite de sa stratégie.

- **Le changement**

C'est une condition déterminante qui s'impose selon certains prêtres et laïcs: un changement au niveau global du fonctionnement de l'Église, et non pas une révolution qui doit être mené par un groupe de gens conscients de la situation, mais c'est encore, un changement, selon des laïcs, au niveau du regard et de la mentalité.

- **La transparence**

La transparence durant le processus stratégique est une exigence selon les cadres pour la réussite de la stratégie de l'Église.

- **L'analyse SWOT**

Un des cadres se réfère à l'analyse SWOT comme un outil pour faire réussir la stratégie dans l'Église.

- **Se concentrer sur le rôle religieux**

Pour les cadres, l'Église réussit sa stratégie en se concentrant sur son rôle religieux tout en fournissant aux plus nécessiteux des assistantes sociales, sans se mêler des états civiles de ses fidèles.

- **La spiritualité chrétienne**

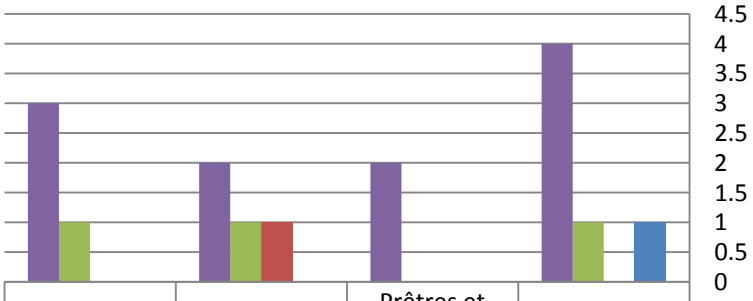
Pour certains prêtres et cadres, Jésus Christ et l'Esprit Saint sont la source de toute stratégie réussie.

On note une seule **réponse imprécise** de la part d'un évêque, alors que pour un des laïcs, la stratégie de l'Église maronite a toujours réussi grâce à sa **résilience** face aux défis existentiels qu'elle a affrontés ce qui lui a assuré une évolution et un développement sur différents plans tout en créant des pratiques de gestion basées sur l'économie, les prévisions et la prévoyance.

En somme, on remarque qu'une bonne partie du groupe A avec un nombre très restreint du groupe B ont donné des explications sur l'élaboration de la stratégie dans l'Église maronite. Toutes les personnes interrogées ont trouvé avantageux de diffuser la stratégie de l'Église auprès des différentes composantes de sa structure et de ses parties prenantes, mais ils ont mis aussi le point sur le travail d'ensemble et l'implication des gens dans l'élaboration de la stratégie. Ils ont ainsi donné des suggestions à ce propos ainsi que des exemples du terrain sur les mécanismes de diffusion de la stratégie; l'information était le mécanisme le plus cité (Voir figure (6.3). Le tableau (6.4) met en relief le pourcentage des personnes de chaque sous-groupe qui ont mentionné une absence d'une stratégie dans l'Église maronite.

Le tableau (6.5) dresse une liste des facteurs déterminants d'une stratégie réussie dans l'Église. En fait les réponses des groupes A et B ne se croisent pas sur une même condition alors que pour les sous groupes on note plus de convergence dans les réponses. En gros, les réponses des cadres et des laïcs se sont concentrées, entre autres, sur des notions et des principes de management ainsi que sur le comportement et l'étique comme facteurs déterminants de la réussite de la stratégie dans l'Église. Pour le clergé, on remarque par contre, l'influence de l'esprit de la communauté tout en mettant l'accent sur le travail d'ensemble, l'implication des gens et la conviction.

Figure (6.3): Mécanismes de diffusion de la stratégie dans l'Église maronite
- Répartition des réponses-



	Cadres	Laïcs	Prêtres et Religieux	Évêques
Directives hiérarchiques	0	0	0	1
Diffusion en cascade	0	1	0	0
Tavail d'ensemble	1	1	0	1
L'information	3	2	2	4

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Absence de stratégie globale	1	3	3	6

Tableau (6.4) : Absence de stratégie globale dans l'Église maronite – Répartition des réponses

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Un but défini	0	0	0	2
L'information	1	0	0	2
La formation continue	1	0	0	0
Conviction	2	2	0	0
Implication des gens	0	2	2	3
Participation des laïcs	0	0	1	2
Travail d'ensemble	2	0	2	0
Engagement	0	0	0	2
Dépend de la personne	0	1	1	0
Leader et manager réussis	0	0	1	1
Éliminer les responsables non compétents	0	0	1	0
S'occuper des maronites	0	0	0	2
Sincérité et sérieux	0	0	1	0
Travailler pour l'intérêt de l'Église	0	0	0	1
Contrôle et suivi	0	0	0	1
Evaluation	0	0	1	0
Une stratégie flexible	0	0	0	1
Un processus dynamique	0	0	1	0
La modernité	0	0	1	0
Changement	0	1	1	0
Transparence	0	0	0	1
Analyse SWOT	0	0	0	1
Se concentrer sur le rôle religieux	0	0	0	1
Spiritualité chrétienne	0	1	0	1
La résilience	0	0	1	0
Réponse imprecise	1	0	0	0
Changement	0	1	1	0
Transparence	0	0	0	1
Analyse SWOT	0	0	0	1
Se concentrer sur le rôle religieux	0	0	0	1
Spiritualité chrétienne	0	1	0	1
La resilience	0	0	1	0
Réponse imprecise	1	0	0	0

Tableau 6.5. : Les facteurs déterminants d'une stratégie réussie dans l'Église maronite – Répartition des réponses

6.1.1.6. La responsabilisation

Cette rubrique englobe deux thèmes principaux qu'on va étudier, à savoir **le partage des responsabilités** dans l'Église maronite et **le pouvoir d'agir**; tout en abordant le degré d'autonomie donné à ses différentes parties prenantes internes et externes pour prendre des initiatives et participer à son fonctionnement. On présentera ainsi les avantages de cette responsabilisation, la réalité sur le terrain, et les suggestions données à ce propos par les personnes interrogées.

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Pour les évêques, il est très avantageux, voire vital de partager la responsabilité dans l'Église maronite: *« Le partage des responsabilités est très avantageux et fructueux dans un cadre pastoral déterminé puisqu'il aide à obtenir des résultats favorables »* (Évêque, GA1a-EC5).

Certains évêques ont mentionné que les responsabilités sont déjà partagées dans l'Église: *« C'est un fait »* (Évêque, GA1a-EC1), *« cela existe* […], *« c'est comme ça que les choses fonctionnent* (Évêque, GA1a-EC3)*, enfin chaque membre a ses responsabilités* » (Évêque, GA1a-EC2). Ils mettent l'accent, en outre, avec d'autres évêques sur la collaboration et sur le travail d'ensemble: « *Partager la responsabilité ne signifie pas se désister de cette responsabilité et la mettre sur le dos des autres, c'est plutôt, lorsque chacun, selon son niveau hiérarchique assume une responsabilité déterminée en collaboration avec les autres* » (Évêque, GA1a-EC3). Dans ce sens, certains évêques ont mis en valeur le rôle des laïcs tout en soulignant la nécessité de collaborer avec eux et de leur déléguer des tâches au sein de l'Église. En effet, selon l'évêque (GA1a-EC4): *« Quand on dit Église, on y englobe encore tous les fidèles »*.

La plupart des évêques expliquent que le partage des responsabilités se fait par la délégation. Cependant, d'après un des évêques, la délégation ne signifie pas négliger le rôle principal du responsable qui doit toujours s'assurer que les initiatives prises sont en cohérence avec la vision établie de l'Église et servent son but final. D'après son point de vue, *« le responsable fait faire, mais il faut toujours rester en lien avec lui »* (Évêque, GA1a-EC5).

Les évêques affirment dans le même contexte l'avantage de donner de l'autonomie aux différents membres de l'Église maronite et aux autres parties prenantes, de prendre des initiatives dans l'Église, et même de participer à la prise de décision selon un des évêques: *« Plus la marge d'initiative et de décision est large, plus l'enthousiasme évolue dans le travail »* (Évêque, GA1a-EC5). Un des évêques mentionne que les gens possèdent déjà cette autonomie pour agir dans l'Église. Deux autres évêques considèrent, néanmoins, que c'est une question qui dépend du responsable. En effet, selon le témoignage d'un de ces évêques, il faut différencier entre les lois ecclésiastiques et la pratique pastorale. Dans le droit canonique, l'évêque par exemple, possède un pouvoir suprême, il peut seul prendre la décision, sauf dans des cas bien déterminés où il doit avoir recours aux comités qui le secondent dans sa tâche et qui jouent le rôle de conseillés. Dans la pratique, ces évêques trouvent que ça dépend de la personnalité du responsable, quelles que soient les fonctions qu'il assume dans l'Église: *« Ce sont le caractère du responsable, sa culture de formation ainsi que de la confiance qu'il a en les initiatives et la capacité de créer des gens, qui sont susceptibles de donner à ses derniers de l'autonomie pour prendre des décisions et à les sensibiliser pour atteindre les objectifs fixés, mais tout en gardant le lien avec lui »* (Évêque, GA1a-EC5).

Bien qu'ils trouvent qu'il faut profiter des apports des différentes parties prenantes, la plupart des évêques considèrent qu'un certain équilibre est demandé dans ce sens, à savoir, coupler le contrôle à l'autonomie donnée de la part des autorités ecclésiastiques parce que, d'après leurs points de vue, les projets exécutés doivent être en harmonie avec la vision et le but de l'Église afin que les gens, surtout les laïcs engagés et les parties prenantes externes, n'agissent pas dans leur propre intérêt ou d'une manière indépendante de l'Église: *« Déléguer et donner de l'autonomie, mais en même temps contrôler et surveiller »* (Évêque, GA1a-EC5); *« C'est le secret de la réussite »*, synthétise l'évêque (GA1a-EC1).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Les prêtres et les religieux ont également souligné la nécessité de partager les responsabilités au sein de la structure de l'Église maronite: *« Le travail ne peut pas être assumé seulement par une seule personne ou par un seul groupe; en d'autres termes, il ne doit pas être monopolisé. Les responsabilités doivent être, néanmoins,*

partagées pour que le travail soit plus efficace, sinon c'est l'échec » (Religieux, GA1b-EC4).

Selon certains prêtres et religieux, la responsabilité dans l'Église maronite est déjà partagée; l'Église maronite a suivi les orientations du concile Vatican II au niveau de la vie communautaire et du travail de groupe. Il existe ainsi dans l'Église maronite le synode des évêques, des conseils diocésains et pastoraux, et d'autres organismes à travers lesquels les gens sont impliqués et les responsabilités sont partagées dans le cadre d'un travail d'ensemble: « *L'Église c'est le peuple de Dieu où le clergé et les laïcs se réunissent pour travailler ensemble. Ils sont ainsi appelés à vivre la communion au sein de l'Église »* (Prêtre, GA1b-EC3). Dans le même sens, un des prêtres a mis en relief le slogan du nouveau patriarche maronite: "Communion et Amour"; selon ce prêtre, le patriarche est convaincu qu'il faut impliquer tout le monde, à savoir clergé, laïcs et tout organisme chacun selon ses capacités, dans le processus du changement et dans la réalisation des objectifs à long terme.

Les prêtres et les religieux avaient des suggestions à donner au sujet du partage des responsabilités. Le plus grand nombre avait souligné l'importance du travail d'ensemble tout en impliquant les gens, et en créant des groupes de travail au sein de l'Église: *« Comment intégrer les personnes et les gens, si vous êtes toujours la tête et eux ils n'ont qu'à exécuter? En fait, chacun doit avoir sa propre place, il doit fonctionner, il doit proposer, il doit réaliser des choses sûrement par un consensus et par un travail commun »* (Religieux, GA1b-Ec1). *« L'Église gagne en associant des compétences à tous les niveaux, à savoir économique, social, psychologique, politique, éducationnel, etc., créer des groupes de travail et en responsabilisant davantage les uns et les autres afin de porter ensemble l'unique mission»* (Prêtre, GA1b-EC5). En effet, on note, dans ce sens, que certains prêtres et religieux ont mis en valeur le rôle des laïcs au sein de l'Église dont le concile Vatican II a mis le doigt dessus: *« L'Église c'est le peuple, c'est un ensemble, le clergé n'est pas seul à diriger les institutions »* (Religieux, GA1b-EC1). *« Il faut profiter de l'engagement des laïcs. Nous avons une Église où les laïcs sont encore engagés, les jeunes n'en sont pas trop loin, ils sont encore là. Je crois qu'on gagne davantage à faire des gens des partenaires plutôt que des consommateurs de Dieu »* (Prêtre, GA1b-EC5).

En fait, donner de l'autonomie et un pouvoir d'agir aux différentes composantes de l'Église maronite et aux autres parties prenantes afin d'intervenir et de participer dans le fonctionnement de l'Église et de prendre des initiatives, est très avantageux selon les prêtres et les religieux. D'après certains prêtres ceci existe déjà dans l'Église maronite. En effet, un des prêtres montre tout en se référant à l'histoire que le synode maronite tenu en 1736 a donné un pouvoir d'agir et une autonomie totale des diocèses et des ordres religieux, alors qu'avant cette période, le patriarche était le chef suprême de l'Église. Deux autres prêtres considèrent que le synode maronite tenu en 2003 est un exemple typique de l'autonomie que l'Église a donnée à ses parties prenantes internes et externes pour intervenir et à participer dans son fonctionnement: *« Je crois que le synode maronite est une première dans l'Église. Ce ne sont pas des évêques qui ont fait un synode, ce n'est pas un patriarche, ce ne sont pas les experts de Rome, ce ne sont même pas des prêtres, c'est l'ensemble du corps qui a fait un synode. c'était une assemblée patriarcale de 650 personnes, formée de clercs, de femmes, de jeunes, d'hommes politiques, d'économistes et de spécialistes en sociologie qui se sont réunis tout au long de trois années pour travailler sur 24 dossiers et élaborer des constantes stratégiques et des projets. L'Église maronite a eu une expérience avant-gardiste dans son histoire qui mérite d'être une expérience à répéter et à approfondir pour qu'elle rentre dans les mentalités et pour qu'elle ne soit pas uniquement formelle »* (Prêtre, GA1b-EC5). Les autres prêtres mentionnent aussi les rencontres et les autres organismes ecclésiastiques comme les conseils diocésains et paroissiaux à travers lesquels, l'Église donne de l'autonomie aux gens de prendre des initiatives.

Donner de l'autonomie aux gens ainsi qu'un pouvoir d'agir dépend de la personne des responsables, témoigne un des prêtres: *« ça dépend des prêtres, il n'y a pas un seul profil. Il y a des prêtres qui accueillent et qui sollicitent des initiatives afin de faire monter le projet à partir de la communauté, alors qu'il y en a d'autres qui étouffent toute initiative et qui ne sont pas habitués à le faire »* (Prêtre, GA1b-EC5). Un des religieux estime que ceci dépend, néanmoins, de la fiabilité, de l'efficacité des initiatives et des projets offerts, dans la mesure où ils servent le but de l'Église.

Dans le même contexte, certains prêtres avaient un autre avis; ils considèrent que la communauté doit participer à la prise de décision: *« La décision ne peut plus être imposée de haut vers le bas, c'est une question qui est déjà dépassée surtout dans notre monde, puisque les maronites n'acceptent jamais des choses imposées, ils vont*

se rebeller » (Prêtre, GA1b-EC2). D'après son point de vue, *« l'Église est appelée de plus en plus à découvrir que la décision doit être prise par le corps et non pas par la tête »* (Prêtre, GA1b-EC2). Le prêtre (GA1b-EC3) témoigne que: *« Plus la participation au processus de prise de décision augmente, plus le travail serait efficace et plus les résultats seront favorables pour le long terme ».*

Un des prêtres trouve dans ce sens que les partis politiques, les ordres religieux et les mouvements ecclésiastiques, même les prêtres, les comités et les conseils consultatifs ne participent pas au processus de prise de décision puisque le droit canon a donné un pouvoir suprême à l'évêque et au synode des évêques qui gèrent l'Église. D'après son opinion, il faut trouver les moyens convenables qui permettent cette participation.

La plupart des suggestions faites par les prêtres et les religieux étaient centrées sur la nécessité de donner un pouvoir d'agir aux gens et une autonomie de prendre des initiatives dans un cadre bien défini et en harmonie avec les orientations de l'Église. Un des prêtres demande à distinguer entre une autonomie et une indépendance qui peut pousser les gens à agir indépendamment de l'Église. Il demande aussi d'éviter la délégation trop contrôlée tout en insistant sur l'équilibre qui doit être établi entre l'autonomie et le contrôle modérés.

D'autres prêtres mettent l'accent sur l'interdépendance: *Quand vous dites autonomie, moi j'entends interdépendance, chacun est autonome et chacun est dépendant et interdépendant des supérieurs et des inférieurs dans son travail et de ses collègues* (Religieux, GA1b-EC1). *L'Église est appelée, en fait, à intégrer de plus en plus la gouvernance dans son système* témoigne un des prêtres (GA1b-EC2)

Le prêtre (GA1b-EC3) trouve qu'il est plus indispensable d'unifier d'abord le travail à travers une stratégie globale qui serait établie dans l'Église, et que chacun ait l'autonomie de contribuer selon sa position. D'après son point de vue c'est le patriarcat qui doit procéder à ce travail: *« Ce qui est plus avantageux et bénéfique c'est d'unifier le travail de toutes les composantes de la structure de l'Église, à savoir les diocèses, les institutions religieuses et les organismes qui accomplissent des missions au sein de l'Église, et ce à travers une vision et une stratégie globales, de façon que chacun selon son niveau, puisse les réaliser, tout en respectant leur spécificité. Il faut que les gens se réunissent, pensent et planifient ensemble »* (Prêtre, GA1b-EC3).

Deux opinions sont à mettre en relief à ce propos:

« La communion permet de créer une institution et d'éviter une gestion qui est reliée uniquement à certains individus. En fait, nous avons besoin de se transformer en une institution » (Prêtre, GA1b-EC3).

« La responsabilisation est un concept qui n'est pas facile à appliquer. Ça demande, au niveau du leadership beaucoup de dépassement de soi, de croyance dans le team spirit, sinon on ne peut rien faire » (Prêtre, GA1b-EC6).

LAÏCS (GA2-EL)

Le partage de responsabilités est également avantageux dans l'Église selon les opinions des laïcs. Certains laïcs interrogés mettent l'accent sur le rôle des laïcs et sur la nécessité de leur donner des prérogatives au niveau de la gestion des institutions éducatives, académiques et hospitalières. Un de ces laïcs considère que l'expression "partage des responsabilités" en sciences de gestion correspond à la communion dans l'Église: *« La coresponsabilité en management correspond dans l'Église à la communion, ce qui est sûrement avantageux* (Laïc, GA2-EL7). *Ce n'est pas uniquement avantageux c'est obligatoire. L'Église doit faire participer tous ses membres actifs chacun selon ses dons, à ce management. Les responsabilités ne doivent pas être confiées uniquement au clergé* (Laïc, GA2-EL4). D'après ce laïc, établir la communion entre, les évêques, les prêtres et les religieux puis après avec les laïcs, est un long processus qui est bloqué dans l'Église, et qui exige une initiative de la part des responsables ecclésiastiques. Certains laïcs proposent pour un partage efficace des responsabilités, de substituer le système hiérarchique dans l'Église à une structure plate; de transformer le patriarcat en une institution; et d'établir une planification dans l'Église.

Donner de l'autonomie aux différentes composantes de l'Église maronite et aux parties prenantes, ainsi qu'un pouvoir d'agir est estimé avantageux par les différents laïcs interrogés: *« Les évêques et les prêtres ne peuvent plus se considérer des pluridisciplinaires qui possèdent des solutions à tous les problèmes comme ils l'étaient jadis puisqu'ils étaient les plus éduqués de la période. Ils sont appelés ainsi à se convertir à la communion pour pouvoir donner de l'autonomie aux autres »* (Laïc, GA2-EL7).

Selon le témoignage de certains laïcs, l'autonomie donnée au sein de l'Église ainsi que le pouvoir d'agir est tributaire de plusieurs facteurs:

- La personnalité du responsable, sa formation et son ouverture d'esprit.
- Les intérêts particuliers, le lien de parenté, et l'affinité du clergé avec les laïcs. Ces facteurs peuvent permettre une plus grande autonomie et un pouvoir d'agir aux gens même s'ils sont dépourvu de compétences nécessaires pour l'amélioration du travail: *« Il y a beaucoup plus de subjectivité dans le management de l'Église que d'objectivité peut être c'est aussi le cas dans la vie politique»* (Laïc, GA2-EL2).

Pour un des laïcs, cette autonomie et ce pouvoir d'agir n'existent pas dans l'Église, il espère un changement avec le nouveau patriarche qui démarre son mandat avec un nouvel esprit sur ce plan.

La cohérence avec la mission de l'Église reste, néanmoins, une condition nécessaire pour la réussite des initiatives prises dans l'Église selon le témoignage d'un des laïcs.

Les responsabilités sont déjà partagées dans l'Église d'après un des laïcs. Mais, ce qui manque dans l'Église, c'est essayer d'établir une stratégie globale au niveau de l'Église qui s'avère difficile selon son opinion vu les caractéristiques de la structure organisationnelle de l'Église puisque les ordres religieux sont indépendants du patriarcat : *Les responsabilités sont déjà partagées. Ce qui manque à mon avis, c'est une stratégie globale sur le Liban et re-disséquer les concentrations de compétence. En fait, ça c'est très difficile à cause de la structure elle-même qui donne une autonomie et une indépendance à ses ordres religieux puisqu'ils ne dépendent pas du patriarcat, donc c'est la gouvernance uniquement et par suite la stratégie globale est presque impossible à formuler. Donc c'est là où il faut faire un travail. Avant de disséquer la responsabilité, il faut essayer de formuler une stratégie globale* (Laïc, GA2-EL1).

CADRES (GB-C)

Les cadres à leur tour trouvent avantageux et indispensable de partager les responsabilités dans l'Église maronite surtout avec des gens compétents selon un des cadres. D'après leurs points de vue, la diversité des expériences et des pensées donnent de la richesse et évite que la gestion de l'Église soit reliée uniquement à

certains individus. Ils mettent l'accent, dans ce contexte, sur le rôle des laïcs: *« Bien sûr c'est avantageux, parce que la structure fermée n'est pas efficace. Plus on est ouvert, plus on partage les responsabilités. En effet, Chaque personne apporte avec elle son expérience, sa façon de réfléchir, sa pensée, sa logique ce qui constitue en fait une richesse. Cependant quand il s'agit d'un esprit fermé, il y a plus de risque à l'abus du pouvoir, le responsable considère qu'il sait tout et que la prise de décision revient à lui seul »* (Cadre, GB-C3).

Sur le terrain, les perceptions étaient très diversifiées. Un des cadres se demande s'il existe une description des postes dans la structure ecclésiastique. D'autres mentionnent que les responsabilités sont déjà partagées dans l'Église surtout que le concile Vatican II a ranimé la collaboration entre le clergé et les laïcs. Un autre cadre a mis en relief le slogan du nouveau patriarche, "Communion et Amour"; il trouve ainsi que le patriarche a voulu à travers ce slogan donner à l'Église la forme d'une institution, tout en associant l'amour à la communion puisque la mission de l'Église ne se fait pas sans amour.

Au niveau de la prise de décision, un des cadres mentionne que les décisions se font par concertation dans les niveaux hiérarchiques élevés, alors qu'au niveau plus bas, la situation n'est pas pareille puisque les prêtres sont très indépendants et l'efficacité du travail dépend de leur caractère.

On note par contre qu'une bonne partie des cadres a fait des suggestions à ce sujet:

Certains cadres trouvent que le partage de responsabilité exige un contrôle, de façon que les gens rendent compte de leur travail et de leurs actions, et seront ainsi jugés en fonction du résultat: *« Le contrôle est indispensable afin de remplacer les prêtres incompétents par d'autres dont le travail est plus efficace, quel que soit le prix. En effet, les défis de l'Église sont énormes, un travail inefficace peut avoir un effet négatif sur son existence dans l'Orient ainsi que sur l'existence des gens qui peuvent décider l'émigration par exemple »* (Cadre, GB-C12).

Au niveau de la prise de décision, certains cadres voient que le pouvoir décisif doit être partagé, et non pas limité à une seule personne.

Pour une bonne partie des cadres, donner de l'autonomie ainsi qu'un pouvoir d'agir aux différentes parties prenantes de l'Église est très avantageux pour son

fonctionnement; d'après leurs opinions, la contribution de chacun selon sa position favorise le développement de la stratégie globale de l'Église: *« Dans notre époque, tout le monde est éduqué et possède des capacités intellectuels, donc, on ne peut pas être purement exécutant, c'est-à-dire avoir des instructions et exécuter. On est des gens pensants. Donc, tant que la personne est pensante, tant qu'elle baigne dans un milieu et qu'elle a des tâches à faire, il faut qu'il y ait un certain degré d'autonomie, c'est-à-dire une certaine latitude de pouvoir décider des choses dans un certain cadre et dans des limites. En effet, c'est une grande richesse pour la stratégie globale de l'Église parce que cette personne qui est dans une certaine position et dans un certain niveau est la plus compétente à prendre parfois des décisions parce qu'elle est en contact avec ce milieu, elle le comprend. Donc elle ne peut pas être seulement exécutante des instructions qu'elle reçoit »* (Cadre, GB-C7). D'après le cadre (GB-C11): *« En management, il faut avoir l'opinion de tout le monde dans l'organisation pour pouvoir prendre la bonne décision »*.

Certains cadres trouvent qu'il existe dans l'Église une autonomie dans le travail, à l'instar d'une organisation quelconque où les grandes lignes stratégiques sont établies dans le conseil d'administration, alors que le PDG n'intervient pas dans le détail du travail managérial, pour cela, une certaine autonomie est donnée aux acteurs de l'organisation pour l'action. Selon un des cadres, l'Église accepte les initiatives, tout en évaluant leur cohérence avec son but. Par contre un autre cadre mentionne que le clergé au sein de l'Église possède un pouvoir d'agir et une grande autonomie cependant son travail n'est pas évalué.

Certains cadres trouvent que, sur le terrain, tout dépend du caractère du clergé, alors qu'il faut établir selon un de ces cadres une gouvernance claire basée sur des principes modernes.

Un des cadres mentionne que les parties prenantes internes ont uniquement un pouvoir consultatif uniquement. Pour un autre cadre, donner beaucoup d'autonomie et une liberté d'agir aux parties prenantes internes et externes risque que les personnes concernées travaillent pour des intérêts particuliers.

Dans ce sens, un autre cadre préfère ne pas donner beaucoup d'autonomie aux parties prenantes, surtout aux politiciens sauf si leur participation est en harmonie avec la mission de l'Église et pour le bien de la communauté. D'après son point de vue: «

L'Église doit s'ouvrir à toutes les initiatives, tout en gardant le pouvoir de prise de décision » (Cadre, GB-C11). Selon la perception d'un autre cadre: *« Tant qu'ils servent bien le but de l'Église, il serait bien de leur donner de l'autonomie assez élargie »* (Cadre, GB-C10).

L'influence des parties prenantes reste, selon un des cadres, un facteur auquel l'Église ne peut pas échapper.

Les suggestions des cadres étaient également variées à ce sujet. Un des cadres préfère que l'autonomie et le pouvoir d'agir aient un aspect consultatif. Pour certains cadres, il faut donner des prérogatives, laisser chacun travailler selon son propre style et créer une *win win situation* avec tout le monde. Par contre, la participation et les initiatives prises ne doivent pas diverger des grandes lignes stratégiques, d'où la nécessité du contrôle. Ainsi, le degré d'autonomie donné doit être défini selon certains cadres en se basant sur des critères réfléchis et élaborés, d'après un de ces cadres c'est un processus qui dépend du rendement du travail.

Toutefois, il faut établir une stratégie globale de façon que chacun selon sa position et ses responsabilités, puisse contribuer au processus dynamique stratégique, comme en témoigne un des cadres.

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

- Partage des responsabilités

Selon les groupes A et B, il est avantageux voire indispensable de partager les responsabilités dans l'Église maronite; en effet, d'après leurs opinions, la diversité des expériences et des pensées procure une richesse et une efficacité dans le travail et donc, une amélioration du fonctionnement de l'Église.

Selon le groupe A, les lois ecclésiastiques déterminent les responsabilités dans l'Église maronite, par contre, un des cadres se demande s'il existe une description des postes

dans cette structure ecclésiastique. Certaines personnes interrogées du groupe A et B mettent l'accent en plus sur le travail d'ensemble, la collaboration et la communion. Dans ce contexte, le rôle des laïcs comme des partenaires selon un des prêtres, tout en profitant de leur compétence et tout en leur donnant des prérogatives est également apprécié par l'ensemble des personnes interrogées des groupes A et B.

Certains cadres, dont l'avis coïncide avec un seul évêque du groupe A trouvent que le partage de responsabilité exige un contrôle, de façon que les gens rendent comptent de leur travail et de leurs actions, et seront ainsi jugés en fonction du résultat qui doit être en cohérence avec la vision et le but final de l'Église.

- Autonomie, participation et initiative

Donner de l'autonomie et un pouvoir d'agir aux différentes parties prenantes internes et externes de l'Église constitue un avantage pour son fonctionnement d'après le groupe A et une bonne partie des cadres. Pour d'autres cadres, elle présente des inconvénients, vu que certains peuvent travailler pour des intérêts particuliers. D'après un des prêtres, le clergé ne possède pas seul les solutions à tous les problèmes, d'où la nécessité d'après certains cadres de profiter des différentes capacités intellectuelles du clergé ou des laïcs qui peuvent, chacun selon sa position, contribuer au développement du processus dynamique stratégique de l'Église. Il serait même utile, dans ce contexte, d'après les groupes A et B de partager le pouvoir décisif au sein de l'Église. Pour un des cadres, l'Église doit garder à elle-même ce pouvoir, tout en s'ouvrant à toutes les initiatives.

Le groupe A et les cadres considèrent, néanmoins, que sur le terrain, donner de l'autonomie et une liberté d'agir dépend de la personnalité du responsable, de son ouverture d'esprit et de sa confiance en les initiatives et les capacités des autres. Pour certains laïcs, cela revient aussi aux intérêts particuliers entre le clergé et les laïcs. Pour certains prêtres, c'est, en plus, la pertinence des initiatives et la faisabilité des projets qui peuvent conditionner cette autonomie.

Les groupe A et B mentionnent que l'autonomie et la liberté d'agir existe dans l'Église, pour un des laïcs ceci n'existe pas; en effet, les prêtres donnent comme exemple typique le synode maronite à travers lequel l'Église maronite a donné de l'autonomie à ses différentes parties prenantes internes et externes afin de discuter des affaires

ecclésiastiques et de participer à l'élaboration des plans stratégiques. Les rencontres formelles, les conseils diocésains et pastoraux sont aussi des moyens d'intervenir dans le fonctionnement de l'Église d'après leur opinion. Pour certains cadres, le fonctionnement de l'Église ressemble à d'autres types d'organisation où une certaine autonomie est évidemment donnée aux gens pour l'action. Selon certains cadres, le clergé possède un pouvoir d'agir et une grande autonomie dans l'Église alors que son travail n'est pas évalué, par contre, les parties prenantes internes ont un pouvoir consultatif; toutefois, l'Église accepte toute initiative à condition qu'elle soit en cohérence avec son but.

L'autonomie et la liberté d'agir dans l'Église doivent être, néanmoins, donnée dans un cadre bien défini et en cohérence avec la vision et le but de l'Église d'après les groupes A et B, surtout le clergé, afin que les gens n'agissent pas dans leur propre intérêt et indépendamment de l'Église. Dans ce sens, certains évêques demandent de coupler le contrôle et la surveillance à l'autonomie, pour un des prêtres et des religieux il faut donner de l'autonomie modérée et exercer également un contrôle modéré alors que pour d'autres, il faut qu'il y ait plutôt une interdépendance. Pour un des cadres, l'autonomie donnée et la liberté doivent avoir un aspect consultatif.

- **Stratégie globale et gouvernance**

L'Église a besoin, en fait, d'une gouvernance basée sur des principes modernes selon certains prêtres, laïcs et cadres. Mais, il est utile aussi, selon eux, d'unifier le travail à travers une stratégie globale afin que chacun selon sa position puisse avec une certaine autonomie et une liberté d'agir contribuer à sa réalisation.

- **Communion et institution**

D'après un des prêtres, la responsabilisation demande au niveau du leadership, un dépassement de soi et une croyance dans l'esprit du groupe. Il est toutefois indispensable, selon certains prêtres, laïcs et cadres, de transformer l'Église en une institution pour éviter une gestion reliée à certains individus. D'après certains prêtres et laïcs, le nouveau patriarche a démarré son mandat avec un nouvel esprit qu'il l'a synthétisé dans le slogan: "Communion et Amour", visant ainsi à impliquer clergé et laïcs dans le processus de changement et dans la réalisation des objectifs à long terme, pour un des cadres, ce message donne à l'Église la forme d'une institution tout en associant l'amour qui est l'essence de sa mission.

Le travail de codage effectué sur N VIVO a divisé les réponses des interviewés entre la réalité sur le terrain et les suggestions globales données sur le sujet de la responsabilisation dans l'Église. L'analyse effectuée nous a permis, en se référant surtout aux perceptions des prêtres, des religieux, des laïcs et des cadres, de mettre en relief quatre facteurs essentiels inter relié pour une bonne responsabilisation dans l'Église. (Voir figure 6.4)

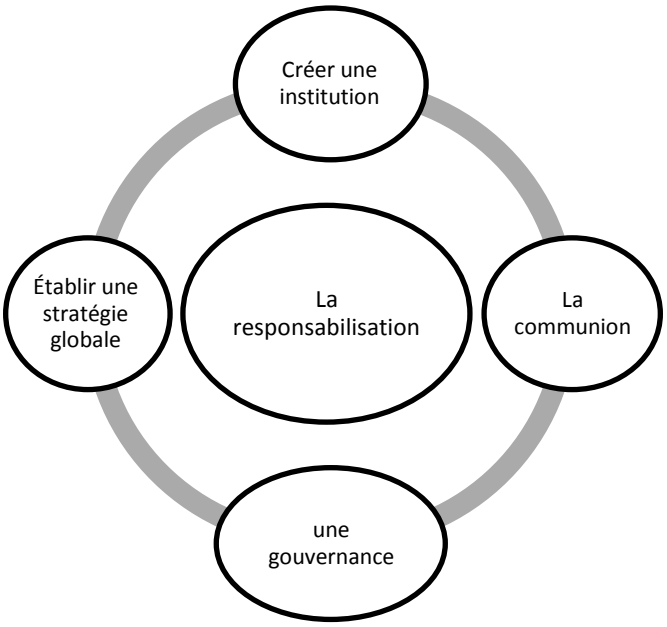


Figure (6.4): Les facteurs favorables pour une responsabilisation efficace dans l'Église maronite

6.1.1.7. Contribution du clergé et des laïcs dans le management

Ce thème vise à mettre en relief la place et le rôle des laïcs dans le management de l'Église maronite qui est principalement gérée par le clergé.

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Tous les évêques ont considéré que les laïcs comme le clergé peuvent contribuer à égalité dans le management de l'Église maronite.

D'après le point de vue d'un de ces évêques, l'Église est le peuple de Dieu qui réunit clergé et laïcs; ils forment un seul corps selon deux autres évêques, pour cela leurs

rôles se complètent au sein de l'Église. Cependant, d'après le témoignage de deux des évêques, chacun a son rôle et ses responsabilités qui sont bien définis même au niveau du travail managérial. Un de ces évêques mentionne dans ce sens que le clergé s'occupe plus du côté spirituel et religieux alors que les laïcs sont souvent plus compétents dans certaines fonctions administratives. La collaboration est donc indispensable pour créer une complémentarité dans le travail mentionne un autre évêque: *« Clergé et laïcs forment un seul corps. Si le corps ne peut pas parler le même langage, il se disloque »* (Évêque, GA1a-EC1).

«Oui, bien sûr, les laïcs trouvent leur place dans le management de l'Église maronite » témoignent tous les évêques. En effet, la place et le rôle des laïcs dans l'Église, qui ont évolué depuis la première communauté chrétienne, ont bénéficié d'une attention inédite dans le concile Vatican II, selon un de ces évêques.

D'après certains évêques, il existe dans l'Église des laïcs bénévoles et des laïcs salariés que le clergé aide à prendre leur place au sein de l'Église selon un de ces évêques. En effet, selon leurs points de vue, l'Église dans le monde compte sur le bénévolat contrairement à une entreprise commerciale. Cependant, ces évêques soulignent qu'il existe encore un certain nombre de laïcs salariés, limité par rapport à d'autres pays occidentaux, qui travaillent dans des diocèses ou des paroisses ou autres institutions à but non lucratifs, mais ceci n'est pas encore généralisé d'après un de ces évêques. Avec le développement de la nouvelle structure de service, l'évêque responsable prévoit l'embauche de plus de laïcs pour assumer des fonctions dans l'Église. Concernant, les gens qui ont acquis un niveau supérieur de formation en sciences de gestion, l'Église a recours à ces personnes en tant que conseillers, ou bien elle leur offre des postes administratifs dans des institutions éducatives ou hospitalières au cas où elle ne trouve pas le clerc compétent pour assumer ces responsabilités. Néanmoins, elles ne peuvent jamais remplacer l'évêque dans ses fonctions comme en témoigne un de ces évêques.

« Les laïcs avaient toujours leur place dans le management de l'Église » (Évêque, GA1a-EC5). *« L'Église compte sur le bénévolat. Ses affaires ne sont pas gérées comme une banque. Mais il y a certainement des salariés qui travaillent dans l'Église, et il va y avoir encore beaucoup plus dans le futur avec le développement de la nouvelle structure de service »* (Évêque, GA1a-EC1). *« Les laïcs bien formés en*

management agissent en tant que conseillers ou de directeurs d'écoles ou d'hôpitaux.. Mais, ils ne peuvent jamais remplacer l'évêque du diocèse dans ses tâches» (Évêque, GA1a-EC3).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

La plupart des prêtres et des religieux interrogés ont considéré que le clergé et les laïcs peuvent contribuer à égalité dans le management de l'Église maronite.

D'après leur opinion, l'Église c'est le peuple de Dieu qui réunit clergé et laïcs; ils constituent un seul corps dans lequel le clergé doit jouer le rôle de catalyseur selon un des prêtres: *« C'est un corps. Un corps qui fonctionne à moitié est un corps mort. Le clergé doit se rendre compte que son rôle consiste à faire fonctionner les laïcs et ne pas travailler à leur place sinon il perd sa raison d'être. Par contre, si les laïcs travaillent sans le clergé alors le corps serait sans tête. Je voudrai appeler le clergé un catalyseur, qui fait travailler les autres et les aide à prendre leur place »* (Prêtre, GA1b-EC2).

Selon le témoignage des autres prêtres et religieux, les rôles du clergé et des laïcs doivent se compléter à travers la collaboration: *« le Pape Jean Paul II a souhaité dans l'une de ses encycliques renforcer le rôle des laïcs dans l'Église ainsi que leur collaboration avec le clergé, afin que chacun à travers ses responsabilités glorifie Dieu au sein de l'Église »* (Prêtre, GA1b-EC4). *« La complémentarité de leurs rôles favorise un fonctionnement réussi de l'Église »* (Prêtre, GA1b-EC6).

D'un autre côté, on note qu'un seul prêtre considère, en se basant sur la réalité du terrain, que c'est le clergé qui contribue plus dans le management de l'Église maronite vu que l'image de l'Église est représentée principalement par le clergé: *« Ce sont le clergé qui contribue le plus puisque l'image de l'Église est reliée à l'image du clergé »* (Prêtre, GA1b-EC3). Il souhaite, en revanche, autant de participation de la part des laïcs, tout en mettant l'accent sur la compétence des deux groupes dans l'amélioration du fonctionnement de l'Église.

En effet, la compétence est le critère d'une meilleure contribution dans la gestion de l'Église, selon un autre prêtre: *« La compétence n'a pas étiquette de laïcs ou de clergé. Je crois qu'en management c'est la compétence qui compte et non pas l'identité »* (Prêtre, GA1b-EC6).

Les réponses des prêtres étaient variées sur la place et le rôle des laïcs dans le management de l'Église maronite.

Un des prêtres affirme que les laïcs trouvent leur place dans ce domaine, surtout comme des salariés dans le cadre des écoles et des universités, alors que dans les autres institutions la plupart sont des bénévoles. Cependant, d'après son point de vue, les gens à esprit d'entrepreneur peuvent servir comme conseillers dans l'Église, mais cela n'empêche, selon lui, d'embaucher des spécialistes et des professionnels en management dans des postes clés de l'Église maronite.

Deux autres prêtres et religieux n'avaient pas le même avis. Pour le religieux le fait que les laïcs trouvent leur place dans l'église est un souhait. Il met l'accent, en plus, sur l'élément féminin, entre autres les religieuses, qui ne trouve pas encore sa place dans certains diocèses surtout dans la participation à la prise de décision vu que l'Église est orientale et la mentalité est encore masculine.

Le prêtre, quant à lui, considère que le rôle des laïcs dans le management de l'Église se limite à des fonctions très réduites que le clergé lui confie. Il considère, en fait, que bien que le Vatican II ait éclairé l'importance du rôle et de la place des laïcs dans le management de l'Église, et bien que l'Église maronite soit de plus en plus ouverte aux initiatives des laïcs, les directives du Vatican II n'ont pas encore atteint leur but; l'Église reste gérée par le clergé, d'où la nécessité d'une gouvernance: *« Il est vrai qu'après Vatican II, l'Église s'est ouverte aux laïcs qui arrivaient même à exercer une influence sur le processus de prise de décision dans l'Église, mais il reste vrai encore et tout le monde le sait et l'avoue même les évêques que les directives du Vatican II ne sont pas arrivées à leur but. Nous sommes jusqu'à ce point une institution ecclésiastique un peu tirée par ses cheveux par le clergé. L'Église a besoin de redécouvrir ce qu'est la gouvernance »* (Prêtre, GA1b-EC6).

Un autre prêtre réunit les deux réponses précédentes: *« Oui les laïcs sont présents, cependant pas assez »* (Prêtre, GA1b-EC5). Ce qui manque d'après le témoignage de ce prêtre et d'un autres religieux c'est d'aboutir à une complémentarité entre les laïcs qui sont actuellement plus conscients de leur rôle et demandent une place dans l'Église, et celui du clergé qui devient conscient qu'il ne possède pas toutes les compétences nécessaires pour faire face à un monde complexe: *« Lorsque les autorités ecclésiastiques deviennent conscientes que leurs rôles se complètent avec*

ceux des laïcs, la collaboration devient réussie et ceci en fait augmente aujourd'hui et devient plus efficace qu'auparavant » (Prêtre, GA1b-EC6).

Pour le prêtre (GA1b-EC3): *« Actuellement pas beaucoup »*. Il interprète son point de vue par le fait que les gens ont confiance en l'image du clergé comme un leader, indépendamment des compétences intellectuelles et scientifiques qui doivent constituer le critère fondamental de sa position et de son rôle dans la gestion de l'Église: *« Actuellement pas beaucoup parce que les gens font confiance au clergé comme des leaders indépendamment de leurs compétences »* (Prêtres, GA1b-EC3).

En fait, la place des laïcs dans le management de l'Église est résumée par ce qui suit: *« La place et le rôle des laïcs dans l'Église maronite ont beaucoup évolué depuis une trentaine d'années et ils seront encore beaucoup plus importants dans 10 ans »* (Prêtre, GA1b-EC6).

LAÏCS (GA2-EL)

Pour une bonne partie des laïcs interrogés, le clergé et les laïcs peuvent contribuer à égalité dans le management de l'Église maronite. Dans le cadre de la communion, un des laïcs invite ces deux groupes à reconnaitre mutuellement la différence entre leurs rôles qui doivent être complémentaires.

Dans ce sens, certains laïcs, dont une partie considère que les laïcs peuvent contribuer davantage au management de l'Église, soulignent la nécessité de déléguer les fonctions managériales ou d'autres tâches aux laïcs qui sont plus compétents dans ce domaine et plus connectés aux réalités quotidiennes et qui possèdent une vision plus globale de la société. Le clergé, par contre, s'occupe du côté spirituel, selon leur point de vue: *« Tous les deux peuvent contribuer au management de l'Église mais les laïcs un peu plus. En effet, le but de la mission du clergé ce n'est pas la gestion mais le côté religieux et spirituel qui a besoin de management. Pour cela il doit déléguer cette responsabilité aux laïcs dont la vision pourrait enrichir le fonctionnement de l'Église. Sinon on aura des directeurs d'une entreprise qui s'appelle l'Église »* (Laïc, GA2-EL6).

Pour un des laïcs, c'est un partenariat à travers lequel ils développent des projets en commun.

Certains laïcs interrogés témoignent que les laïcs trouvent leur place dans le management de l'Église maronite. Cependant, ceci doit être généralisé et plus organisé tout en faisant plus de confiance aux laïcs selon une des personnes interrogées. Un autre laïc distingue dans ce contexte le bénévolat, de l'activité rémunérée surtout dans les institutions éducatives et académiques. Cependant dans le patriarcat, le cas est différent, d'après son témoignage, puisqu'il y a des postes qui sont définis uniquement pour le clergé.

D'autre part, certains laïcs interviewés trouvent que les laïcs ne trouvent pas souvent leur place dans l'Église; leur rôle se limite, d'après leur témoignage, à faire quelques services sur demande du clergé. Selon un des laïcs, confier un rôle et donner de places aux laïcs dans l'Église, dépend de la personnalité du clerc et de sa confiance en la capacité des autres: *« Il y a des diocèses dans lesquelles, les laïcs trouvent leur place parce que les évêques et les prêtres sont ouverts, alors que dans d'autres endroits, ce n'est pas le cas »* (Laïc, GA1b – EC6).

CADRES (GB-C)

La moitié des cadres interrogés trouve que le clergé et les laïcs peuvent contribuer à égalité dans le management de l'Église maronite; ils mettent en relief la complémentarité de leur rôle pour l'amélioration du fonctionnement de l'Église: *« Les deux sans doute peuvent contribuer dans le management de l'Église et les deux doivent être formés à cet effet. Les deux sans doute sont complémentaires et les uns ne doivent pas faire ombrage aux autres. Ils doivent avoir à cœur l'unité et la survie de leur église »* (Cadre, GB-C6).

Selon d'autres cadres, seul le clergé peut contribuer dans le management de l'Église maronite, puisqu'il détient le pouvoir et vu que c'est sa responsabilité en premier lieu. Les laïcs sont par contre loin de la gestion de l'Église maronite sur les différents plans surtout le plan financier: *« Pratiquement c'est le clergé qui gère l'Église sur tous les plans, les laïcs sont un peu loin de son management »* (Cadre, GB-C10).

Pour un autre groupe des cadres, ce sont les laïcs qui peuvent contribuer plus dans le management de l'Église, sans nier l'importance du rôle du clergé dans ce contexte. Ils justifient leur point de vue par le fait que le clergé, dans le but de consacrer plus de

temps au côté spirituel, doit confier certaines tâches managériales aux laïcs qui sont plus disponibles et compétents et plus connectés aux défis de la réalité quotidienne.

Les réponses de certains cadres étaient très variées à propos de l'évaluation de la place des laïcs dans le management de l'Église. Un des cadres a témoigné que les laïcs trouvent leur place dans ce domaine, vu le besoin de leur compétence et de leur connaissance dans ce domaine et dont le clergé ne possède pas nécessairement. Un autre cadre souligne que, malgré la place qu'ils commencent à occuper surtout au niveau de certaines institutions récemment créées au patriarcat, on ne donne pas encore la pleine confiance aux laïcs pour qu'ils assument des responsabilités en gestion vu qu'il y a toujours des prêtres auxquels ils doivent se référer.

Un autre groupe de cadre considère que les laïcs ne trouvent pas encore leur place dans le management de l'Église, leur opinion n'étant jamais appréciée selon un de ces cadres. Dans ce sens certains cadres trouvent que les laïcs ne peuvent pas faire carrière dans l'Église, avoir des promotions et se développer au niveau professionnel dans l'Église, donc par conséquent, ils ne peuvent pas y trouver leur place. Un autre cadre trouve que c'est la faute aux laïcs eux-mêmes parce qu'ils ne font pas confiance en l'importance de leur rôle dans le processus de changement dans l'Église: *« Les laïcs ne trouvent pas beaucoup leur place dans l'Église, c'est leur faute, parce qu'ils n'ont pas confiance qu'ils peuvent changer l'Église »* (Cadre, GB-C5).

Il reste à mentionner que deux des laïcs n'avaient aucune idée sur ce sujet. Toutefois, le rôle et la place des laïcs restent un processus qui évolue lentement dans l'Église.

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

- La contribution du clergé et des laïcs dans le management

Tous les évêques avec la plupart des prêtres, des religieux et des laïcs, ainsi qu'une partie des cadres interrogés considèrent que le clergé et les laïcs peuvent contribuer à égalité dans le management de l'Église maronite. En effet, d'après un certain nombre de clergé, l'Église est le **peuple de Dieu** qui réunit clergé et laïcs; ces derniers forment ensemble **un seul corps**. Cette contribution est qualifiée, par un des

laïcs, de **partenariat**. Le rôle du clergé et des laics **se complètent** d'après l'ensemble des groupes A et B à travers une **collaboration** comme en témoigne certains clercs. Dans le cadre de la **communion**, les laïcs, ont souligné, la nécessité, de **déléguer** certaines tâches managériales aux laïcs qui sont plus compétents dans le domaine et possèdent une vision plus globale de la société ce qui peut constituer une **richesse** pour la performance managériale et permettre au clergé de se consacrer plus à sa mission spirituelle.

Bien que l'ensemble interrogé du groupe A et B apprécie le rôle complémentaire du clergé et des laïcs dans le management de l'Église maronite, on note le suivant:

- Un seul prêtre et quelques cadres considèrent en se basant sur la réalité du terrain que le clergé peut contribuer plus au management de l'Église. Les évêques et les cadres ne partageaient pas la même opinion. Selon ce prêtre, l'image de l'Église reste reliée principalement à celle du clergé, bien qu'il mette l'accent sur le rôle du laïc. Pour les cadres, la gestion de l'Église est **la responsabilité et la mission principales du clergé qui détient le pouvoir**, les laïcs se trouvent loin de cette affaire.
- Certains cadres et laïcs trouvent que les laïcs peuvent contribuer plus au management de l'Église; le clergé ne partageait pas la même opinion. Ils trouvent, en fait, qu'ils sont plus disponibles et compétents dans ce domaine et plus connectés aux réalités quotidiennes. D'après leur opinion, **le clergé doit consacrer principalement son temps pour sa mission spirituelle**.
- Un seul prêtre parmi les personnes interrogées trouve que seuls les compétents, qu'ils soient clercs ou laïcs peuvent contribuer le plus dans le management de l'Église. (Voir figures 6.5 et 6.5.1)

- Place des laïcs dans le management

Tous les évêques avec un nombre limité des groupes A et B considèrent que les laïcs trouvent leur place et possèdent un rôle dans le management de l'Église.

D'après le clergé, Le concile Vatican II a mis en relief le rôle des laïcs dans l'Église. Certains prêtres et cadres notent que l'importance de leur place **évolue** avec le temps. Leur rôle se divise selon les groupes A et B entre le **bénévolat** sur lequel la mission

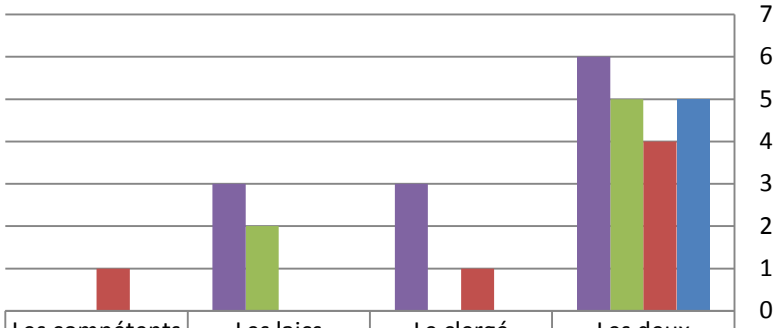
de l'Église compte en premier lieu, et **l'activité rémunérée** surtout dans des institutions éducatives, académiques et hospitalière. Dans le patriarcat et certains diocèses, bien que le nombre de salariés soit beaucoup moins inférieur, il y a la possibilité d'évolution de leur rôle vu la nouvelle restructuration des services. Le clergé met l'accent, en outre, sur le rôle des gens qui ont acquis un niveau élevé de formation et d'expérience en management comme des **conseillers** dans l'Église et pour un des prêtres ils peuvent même occuper des postes clés dans l'Église tout en respectant les fonctions managériales qui sont uniquement confiées au clergé bien formé dans le domaine. D'après deux du clergé, la **présence** du clergé à côté des laïcs dans leur travail est essentielle pour les aider à accomplir leur rôle. Deux des cadres et des laïcs trouvent, par contre, que c'est un **manque de confiance** en leur capacité dans l'Église.

Toutefois leur place et leur rôle ont besoin d'être plus **généralisés** et **organisés** dans l'Église comme en témoigne un des évêques et des laïcs, surtout qu'ils s'efforcent de trouver une place au sein de l'Église selon certains prêtres et religieux.

Pour une partie des cadres, des prêtres et des religieux, les laïcs ne trouvent pas encore leur place dans le management de l'Église maronite, il reste un **souhait** à réaliser selon un des religieux qui mentionne que l'élément féminin est à l'écart dans le processus de prise décision de certains diocèses. Les évêques, par contre, n'avaient pas la même opinion. D'après un des prêtres, tout le monde est conscient et même les évêques que les directives du **Vatican II** à ce propos n'ont pas atteint leur but bien que l'Église devienne plus ouverte aux initiatives et à la participation des laïcs dans son fonctionnement. Selon certains prêtres, laïcs et cadres, le clergé confie aux laïcs des **fonctions très réduites et au besoin**. Selon un autre cadre, les autorités ecclésiastiques n'apprécient pas les initiatives des laïcs. Il reste à mentionner que tout dépend de la personnalité du responsable selon un des laïcs. Toutefois, un des cadres considère que le laïc n'a pas suffisamment la **confiance en son rôle** dans le fonctionnement de l'Église. En plus, les gens **ont plus de confiance en la personne du clergé** qui représente l'image de l'Église et en font une figure du leader indépendamment de ses compétences intellectuelles et scientifiques selon un des prêtres. Il reste à mentionner que deux des cadres n'avaient **aucune idée sur ce sujet.** (Voir figures (6.6) et (6.6.1))

Les données quantitatives présentées dans les figures (6.5) et (6.6) donnent une idée claire et concise des réponses des groupes A et B quant à la contribution du clergé et des laïcs dans le management de l'Église maronite ainsi que la place des laïcs dans ce domaine. Les questions posées à ce propos sont en partie fermée mais sans une possibilité de réponses. L'explication de leurs points de vue a demandé par contre une analyse contextuelle qu'on a également résumé dans les figures (6.5.1 et 6.6.1) qui regroupent chacune plusieurs figures.

Figure (6.5): Contribution du clergé et des laïcs au management de l'Église maronite
- Répartition des réponses -



	Les compétents	Les laics	Le clergé	Les deux
Evêques	0	0	0	5
Prêtres et Religieux	1	0	1	4
Laics	0	2	0	5
Cadres	0	3	3	6

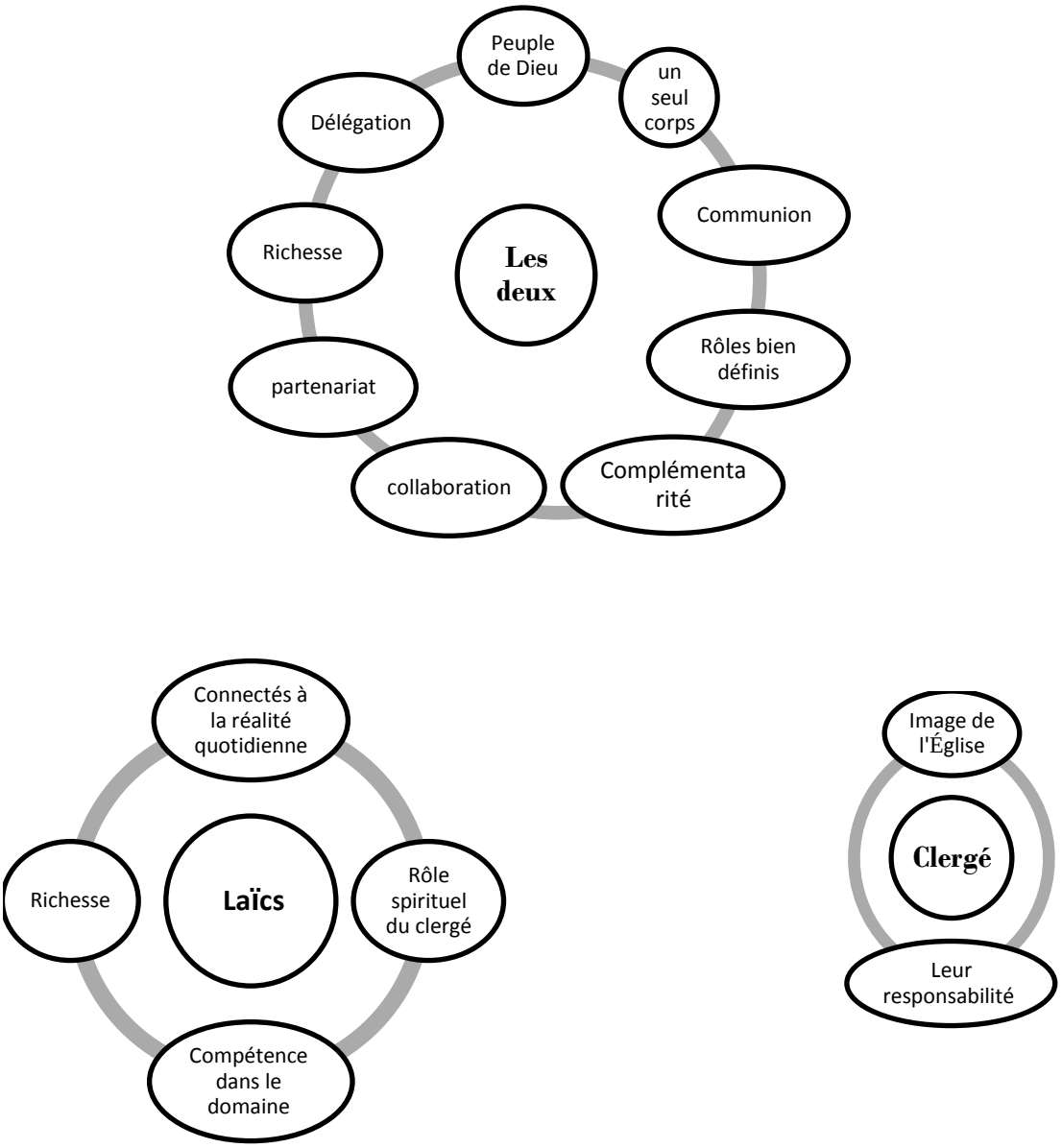
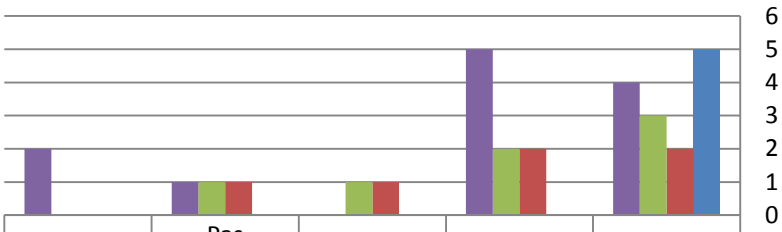
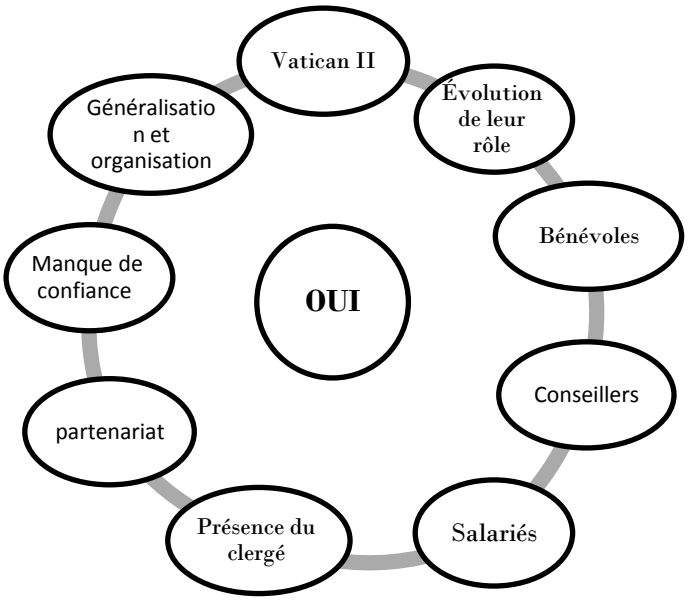


Figure (6.5.1) : Les éléments codés relatifs aux explications des réponses présentées dans la figure (6.5) sur la contribution du clergé et des laïcs au management de l'Église.

Figure (6.6): Place des laïcs dans le management de l'Église maronite
- Répartition des réponses -



	Aucune idée	Pas beaucoup	Oui et non	Non	Oui
Evêques	0	0	0	0	5
Prêtres et Religieux	0	1	1	2	2
Laics	0	1	1	2	3
Cadres	2	1	0	5	4



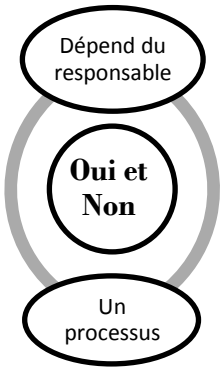
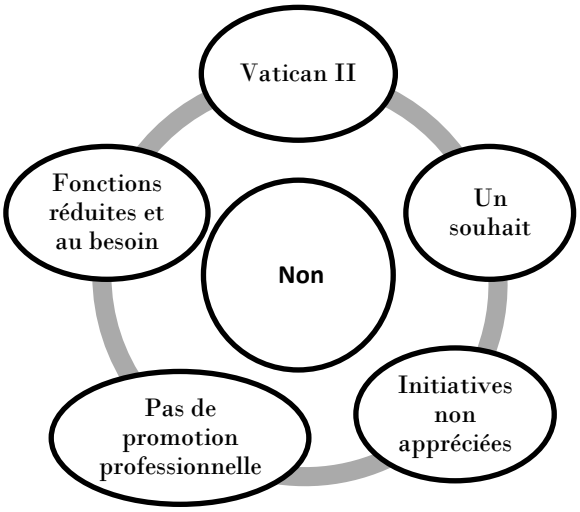
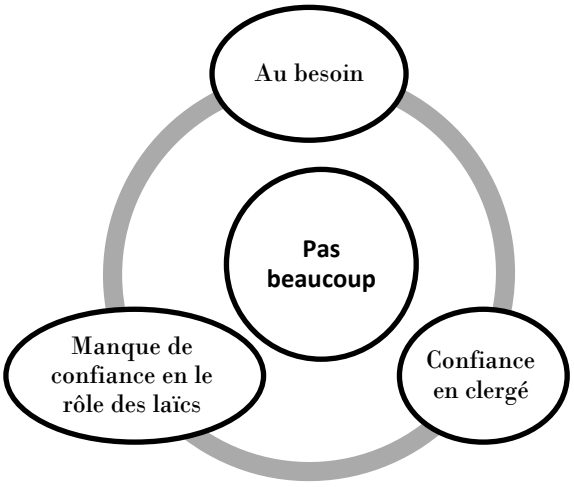


Figure 6.6.1: Les éléments codés relatifs aux explications des réponses présentées dans la figure (6.6) sur la place des laïcs dans le management de l'Église maronite.





6.1.1.8. Le management dans l'Église: une pratique et une discipline scientifique

Ce thème traite de l'importance de la formation du clergé et des laïcs en management pour améliorer le fonctionnement de l'Église tout en abordant le type de formation pertinent. Les données quantitatives reflètent la réalité du terrain à ce propos.

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Tous les évêques soulignent la nécessité de former le clergé et les laïcs en management afin de le pratiquer dans l'Église maronite: *« Il ne suffit pas de porter la soutane pour savoir diriger une école »* (Évêque, GA1a-EC1). Selon un des évêques, les autorités ecclésiastiques sont de plus en plus conscientes de la nécessité de former les gens en management en fonction de leur responsabilité, sans que cette formation soit imposée à tous les prêtres. Cependant, il mentionne que c'est une formation supplémentaire pour le clergé; leur formation théologique et spirituelle doit être prioritaire: *« Un prêtre, pour moi, doit d'abord connaître l'enseignement de l'Église, la bible, la théologie avant le management. Le management est une formation supplémentaire qui peut venir après, en fonction des responsabilités qu'on confie à telle ou telle personne »* (Évêque, GA1a-EC3).

Selon certains évêques, l'importance de la formation réside dans le travail rationnel:

« Actuellement on ne peut plus travailler à l'improviste, il y a un travail rationnel qui doit être mené. Ce travail rationnel ne peut pas être fait si on ne se met pas à table pour discuter ensemble des stratégies et des objectifs, ce qui nécessite une formation sur ce plan » (Évêque, GA1a-EC3). Selon d'autres évêques, la formation fournit la connaissance et les méthodes scientifiques qui sont actuellement indispensables pour gérer l'Église d'une manière efficace: *« La formation est nécessaire parce que, actuellement, nos organismes exigent la présence de méthodes scientifiques en management »* (Évêque, GA1a-EC3). *« Comment développer une institution s'il n'y a pas d'abord la connaissance scientifique dans ce domaine ? »* (Évêque, GA1a-EC5).

Selon un de ces évêques, la formation est indispensable en management parce que l'Église doit accompagner le progrès dans ce domaine: *« Bien sûr la formation est*

nécessaire, parce que quand nous vivons dans un monde il faut parler son langage » (Évêque, GA1a-EC1).

Tous les évêques ont trouvé plus pertinent de former les gens en fonction des responsabilités qu'ils assument dans l'Église, en suivant des études à l'université selon un des évêques: *« La formation peut être variée. On peut former les gens en fonction de leurs responsabilités. Je ne vois pas par exemple la nécessité d'imposer cette formation à tous les prêtres »* (Évêque, GA1a-EC3). Certains parmi eux ont suggéré en plus d'intégrer cette formation au programme de préparation du clergé au sacerdoce: *« Pour généraliser cet esprit là, on peut introduire dans la formation théologique elle-même, un cours de management »* (Évêque, GA1a-EC4).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Tous les prêtres et les religieux trouvent nécessaire de former le clergé et les laïcs en management afin de le pratiquer dans l'Église. Cependant, certains prêtres et religieux trouvent que cette formation n'est pas indispensable pour tout le monde et selon un de ces prêtres, elle est surtout utile pour le clergé. Un des prêtres considère qu'il y a eu un renouveau dans l'Église à ce niveau mais qui n'est pas encore trop perçu par les gens. Pour un autre prêtre, ce genre de formation est encore plus important que la formation en théologie, puisque la gestion est indispensable pour sa mission: *« Bien sûr, la formation en management est nécessaire, et peut-être encore plus que la théologie même, parce que l'Église gère des propriétés, elle gère des personnes, elle gère le bien temporel comme le bien matériel, donc elle gère deux mondes »* (Prêtre, GA1b-EC5).

Pour une partie des prêtres et des religieux, la pratique du management dans l'Église en tant qu'institution exige une formation pour apprendre ses principes à l'instar de la théologie et la liturgie comme le mentionne un de ces prêtres : L'Église a trois cachets : *« La prophétie veut dire annoncer la parole de Dieu ; la prêtrise veut dire célébrer les sacrements; et être roi veut dire administrer les biens, et on ne peut pas être roi si on n'apprend pas à l'être c'est-à-dire si on n'apprend pas à gouverner, ça s'apprend comme la théologie et la liturgie. C'est une science qu'il faut apprendre »* (Prêtre, GA1b-EC5). Selon d'autres prêtres et religieux, la formation en sciences de gestion favorise une amélioration de la performance dans l'Église. Dans ce sens, un des prêtres met l'accent sur le développement des compétences qui permettent

d'exercer un leadership efficace au sein de l'Église: *« Je dirai un petit peu de management et beaucoup plus d'habileté en leadership »* (Prêtre, GA1b-EC6).

Dans ce même contexte, un des prêtres met en relief la science qui est le fondement de base d'une bonne pratique managériale. Il considère que le charisme des gens n'est pas un critère de réussite comme auparavant: *« De nos jours, tout est relié à la science. Rien n'est relié au charisme des gens. Le charisme ne joue plus un rôle comme auparavant. Même celui qui n'est pas charismatique on le forme et il devient leader »* (Prêtre, GA1b-EC3).

Les réponses des prêtres et des religieux étaient très variées quant aux types de formation pertinents. Une bonne partie suggère une formation continue qui couvre plusieurs thèmes comme, l'innovation, la communication et le leadership surtout au niveau du clergé, selon un de ces prêtres. En effet, d'après son point de vue, le clergé est le leader de sa paroisse ou de son diocèse, il peut réussir, sans qu'il ne soit bien formé en management, tout en confiant cette responsabilité aux laïcs qui sont de bons managers; il suffit d'être un bon leader pour que les gens le suivent. Dans ce contexte, il ajoute que des sessions de formation en leadership s'organisent au séminaire depuis quelques années. Certains prêtres ont suggéré des conférences, des ateliers de travail, et même une formation multidisciplinaire. Un de ces prêtres a trouvé plus pertinent d'organiser des formations en management en fonction des responsabilités que les gens assument dans les différentes institutions de l'Église. Pour une partie des prêtres et religieux, les études universitaires sont indispensables pour pratiquer le management dans l'Église.

Sur le terrain, les prêtres montrent que des sessions de formation de prêtres et des laïcs ainsi que des formations sur la dynamique du groupe sont organisées dans l'Église. Il existe aussi des facultés de théologie qui organisent des sessions de formation en management à travers lesquelles le clergé peut apprendre d'une manière globale les principes de marketing, de gouvernance et de comptabilité. En outre, il existe dans certains diocèses, des gestionnaires d'écoles catholiques (clergé et laïcs) qui suivent des études en gestion scolaire dans les universités.

Un des prêtres met l'accent, en plus, sur les stages de formation dans des entreprises commerciales pour le clergé comme pour les laïcs, pour développer leur compétence en management, d'après son témoignage, plusieurs clercs ont fait ce stage: *« Je verrai*

bien des prêtres allant faire des stages dans des banques, dans des entreprises commerciales. Je crois qu'ils gagnent beaucoup à développer leur compétence dans le domaine » (Prêtre, GA1b-EC3).

Il reste à mentionner l'importance de l'expérience selon un des prêtres: *«L'expérience, c'est se mettre à la pâte. Le management n'est pas seulement une théorie, ça se pratique aussi. Plus on en a l'expérience, plus on le pratique avec efficacité. Je pense que la formation et l'expérience sont toute les deux importantes »* (Prêtre, GA1b-EC3).

LAÏCS (GA2-EL)

Pour les laïcs, il est également indispensable de former le clergé et les laïcs en management en tant que science afin de le pratiquer dans l'Église. Selon un des laïcs interrogés, il n'est pas utile de former tout le clergé et les religieux. Un autre laïc considère que c'est surtout le clergé qui doit avoir cette formation. Par contre, on note qu'un seul laïc trouve que la formation en management n'est pas utile pour le clergé, car sa mission fondamentale à laquelle il doit consacrer son temps est religieuse et spirituelle; il doit donc, selon son opinion, céder sa place à des laïcs experts dans le domaine.

D'après certains laïcs, il faut avoir la base scientifique qui permet une pratique managériale efficace sur le terrain: *« Le prêtre ne peut pas diriger une institution parce qu'il a étudié la théologie ou la philosophie, il lui faut une spécialisation dans le domaine »* (Laïc, GA2-EL4). Selon le point de vue d'un des laïcs, la formation est utile pour toute organisation quelle que soit sa nature puisqu'elle permet de rationaliser le travail et favorise une meilleure performance qui peut, dans notre cas, servir la mission de l'Église: *« Il faut être intelligent dans la manière de gérer; il faut rationaliser la tactique, c'est-à-dire le fonctionnement, pour être mieux au service de l'idée, parce que notre idéal et notre message méritent d'être bien servis, donc si pour un intérêt économique on adopte les meilleures voies pour le réaliser, pourquoi pas au niveau de notre Église, et pourquoi pas au niveau de notre mission qui mérite vraiment le meilleur de ce que nous avons au niveau de notre raison, de nos capacités intellectuelle et culturelles »* (Laïc, GA2-EL5).

Une bonne partie des laïcs met l'accent sur la formation continue en management. Certains suggèrent des thèmes pour la formation comme la communication; un de ces laïcs ajoute le marketing social et la formation à l'intégrité:

« Je suggère des formations en communication au niveau de tout le corps qui œuvre et qui agit. En effet, la communication c'est la bonne transmission du message au sein de l'Église. Au niveau extérieur, la communication est essentielle pour savoir annoncer notre message. Une formation sur le marketing social est aussi utile ainsi qu'au niveau de l'intégrité; ça c'est fondamental, car on ne peut pas offrir aux gens ce que nous n'avons pas, donc une personne qui n'est pas intègre ne peut pas faire passer» (Laïc, GA2-EL5). Un des laïcs cite aussi la gestion des conflits et la gestion du stress. Pour un des laïcs, la formation doit se faire en fonction de la responsabilité que chacun assume dans l'Église.

Un des laïcs souligne la nécessité d'intégrer cette formation au programme de préparation du clergé au sacerdoce, un autre trouve qu'il est plus utile pour le clergé de suivre des études à l'université en science de gestion en parallèle avec leurs études de théologie. Selon un autre laïc qui ne trouve pas utile la formation en management pour le clergé, les laïcs doivent suivre des études à l'université avec des programmes adaptés pour pouvoir gérer des structures dans l'Église: *« Le clergé peut faire des études en management en parallèle avec ses études de théologie. En fin de compte, en pratiquant la gestion, il le fera avec un esprit chrétien »* (Laïc, GA2-EL2). *« Quant aux laïcs, ils doivent avoir recours à des programmes adaptés, et je suppose que les universités catholiques au Liban sont appelées à proposer des choses pareilles»* (Laïc, GA2-EL7).

CADRES (GB-C)

Les cadres affirment la nécessité de formation en management pour le clergé et les laïcs. Pour un des cadres, il faut inclure plus les laïcs formés dans ce domaine dans la gestion de l'Église en leur proposant un salaire concurrentiel et en leur assurant une formation spirituelle afin qu'ils puissent gérer les affaires de l'Église selon des valeurs chrétiennes.

Pour une bonne partie des cadres, la gestion des ressources humaines et matérielles dans l'Église n'est pas assez efficace puisqu'elle n'est pas basée sur des

méthodes rationnelles et des principes scientifiques; pour cela, la formation va permettre d'améliorer la performance managériale surtout chez les cadres et ceux qui gouvernent l'Église et dont la formation dans ce domaine leur manque. Selon un de ces cadres cette formation doit s'adapter au contexte de l'Église. Il reste à mentionner selon certains cadres que l'Église doit accompagner le progrès et s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution.

Une bonne partie des cadres trouvent que la formation continue dans le domaine du management est très indispensable pour une bonne gestion. Certains d'entre eux suggèrent des séminaires, d'autres préfèrent une formation en fonction des responsabilités assumées et au besoin. Les thèmes les plus intéressants pour la formation en management sont selon un des cadres: la communication, l'éthique, le leadership et l'intelligence émotionnelle. D'autres cadres insistent à suivre des études dans des écoles de management. Par contre, selon un des cadres, le management est avant tout un art, la formation seule n'est pas capable de rendre les gens des managers réussis:

« Le management c'est aussi un art; être charismatique, être leader, être communicatif, pouvoir convaincre les autres, n'est pas donné à tout le monde, ça ne s'apprend pas seulement dans les écoles et dans les universités, bien que la formation puisse toujours aider» (Cadre, GB-C2). Il reste à mentionner qu'un des cadres n'a pas pu préciser le type de formation pertinent pour le clergé et les laïcs.

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

Les groupes A et B affirment la nécessité de former le clergé et les laïcs en management en tant que discipline scientifique afin de le pratiquer dans l'Église. Cependant, selon un des laïcs, la formation est surtout utile pour le clergé qui assume des fonctions managériales. D'après le témoignage d'un des cadres, il manque beaucoup de formation dans le domaine du management chez les dirigeants de l'Église; pour un autre cadre, la formation en management n'est pas utile pour le clergé, car sa mission est plutôt spirituelle et religieuse.

Dans ce sens un des évêques trouve que c'est une formation supplémentaire pour le clergé, puisque la formation théologique et spirituelle doit être prioritaire. Par contre, un des prêtres trouve qu'elle est plus importante que la formation théologique vu que le rôle de la gestion est essentiel dans la mission de l'Église. D'après deux des cadres et des laïcs, le clergé doit céder la place aux laïcs qui sont formés dans ce domaine tout en leur assurant une formation spirituelle pour bien gérer les affaires de l'Église selon les valeurs chrétiennes.

- **L'importance de la formation**

Les points de vue variés des groupes A et B sur les raisons qui expliquent l'importance de la formation pour le clergé et les laïcs en management sont regroupés en cinq rubriques. (Voir figure 6.7)

On note que **la science** était le seul motif mentionné par les groupes A et B qui explique l'importance de la formation en management. D'après leur opinion, les principes du management sont à la base d'une pratique managériale efficace.

Concernant les autres motifs, on remarque que les points de vue du clergé ne coïncident pas. Par contre, on note une correspondance entre les opinions des évêques ou des prêtres et des religieux avec des laïcs et des cadres.

Certains prêtres, laïcs et cadres trouvent que la formation est indispensable pour **la pratique managériale** et pour **rationaliser les tactiques du travail**. Dans ce sens, ils mettent l'accent sur **une meilleure performance** que la formation peut favoriser et qui peut servir la mission de l'Église. En outre, l'Église, selon l'opinion de certains évêques et cadres, doit s'adapter à l'évolution de l'environnement tout en accompagnant le progrès au niveau de la science de gestion.

Il reste à retenir, sur ce plan, quelques remarques intéressantes que des prêtres, des laïcs et des cadres ont faites à ce propos:

- La formation en management est indispensable pour le fonctionnement de l'Église comme pour tout autre projet économique (Laïc).
- La formation doit s'adapter au contexte de l'Église (Cadre).
- Le clergé doit apprendre les principes du management à l'instar de la théologie et de la liturgie (Prêtre).
- Il faut développer chez les gens les compétences de leadership (Prêtre).

- Recruter des laïcs tout en leur proposant des salaires concurrentiels. Leur rôle ne doit pas se limiter à des services limités (Cadre).
- Le charisme n'est pas un critère de réussite dans l'Église (Prêtre).

- **Types et thèmes de formation**

On note, d'après la figure (6.7.1), une concordance dans les points de vue des groupes A et B sur la nécessité de suivre des études à l'université en science de gestion et d'autre part sur la formation en fonction des responsabilités au cas où il y aura besoin de le faire.

Le groupe A était le seul à suggérer une formation qui soit intégrée au programme de philosophie et de théologie pour les séminaristes en cours de préparation au sacerdoce. Des cadres ont mis l'accent avec certains prêtres, religieux et laïcs sur la formation continue du clergé et des laïcs comme par exemple, la formation multidisciplinaire, les séminaires, les ateliers de travail et les conférences. Un seul prêtre parmi l'ensemble des personnes interrogées a suggéré des stages dans des entreprises commerciales pour les deux groupes et un seul cadre n'avait pas de réponse sur le type de formation pertinent.

La figure (6.7.2) montre les thèmes suggérés surtout par un nombre très limité de prêtres, de laïcs et de cadres pour la formation du clergé et des laïcs dans le domaine du management. Les trois sous-groupes ont cité la communication. Le groupe B et les prêtres ont cité le leadership. Pour les autres thèmes, on note qu'un des prêtres a cité l'innovation; d'autres laïcs le marketing social, la gestion des conflits et du stress et un des cadres l'intelligence émotionnelle. Deux des cadres et des laïcs ont mentionné une formation sur l'éthique et l'intégrité.

Les remarques à retenir dans ce contexte sont:

- Le management est un art et la bonne performance repose sur l'expérience comme sur la théorie (Prêtre et cadre).
- Un des prêtres a séparé le management du leadership tout en considérant que le curé de la paroisse avec un minimum de formation en management peut réussir s'il est un bon leader et les gens le suivent.

- Sur le terrain, des programmes de formation en management sont surtout organisés pour le clergé dans des universités catholiques et en leadership dans les séminaires.
- Certains interviewés parlent de programmes adaptés en management ou de cours spéciaux qui préparent le clergé ou les laïcs à gérer des structures dans l'Église.

Les figures servent à présenter d'une manière plus claire les différentes réponses et leur concordance. On ne vise pas à montrer la supériorité d'une réponse au dépens d'une autre, même les chiffres ne reflètent pas l'importance de la réponse par rapport aux autres car si on avait élargi notre échantillon, les chiffres auraient certainement changé. Notre but est de mettre en relief l'importance de la formation en management selon les groupes A et B pour l'amélioration du fonctionnement de l'Église.

Pourcentage du clergé et des laïcs formés en management[140]

Les données quantitatives présentées dans la figure (6.7.3) reflètent en partie la réalité du terrain sur l'importance accordée à la formation en management dans l'Église. En fait, on remarque qu'une bonne partie a donné des estimations, divisées par catégories (Clergé et laïcs – Clergé – laïcs), puisqu'il n'existe pas des statistiques effectuées sur ce sujet. On remarque par contre que des cadres et certains clercs, entres autres des évêques, n'ont aucune idée sur le pourcentage existant. Cependant, selon une partie du clergé, l'Église maronite devient plus consciente sur la nécessité de former le clergé et les laïcs en management pour qu'ils le pratiquent avec efficacité.

[140] On se limite à présenter les données quantitatives concernant cette rubrique dans le paragraphe analyse comparative et résultat.

Figure (6.7): Importance de la formation en management dans l'Église maronite - Répartition des réponses

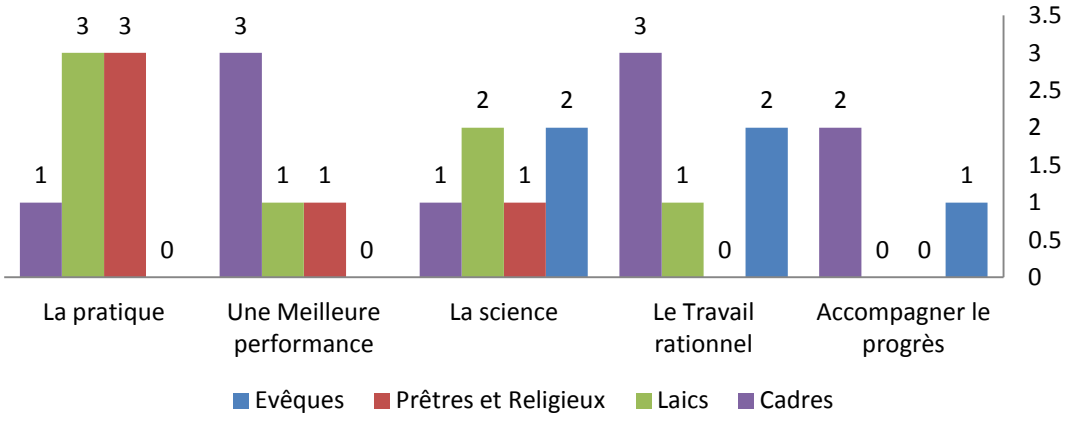
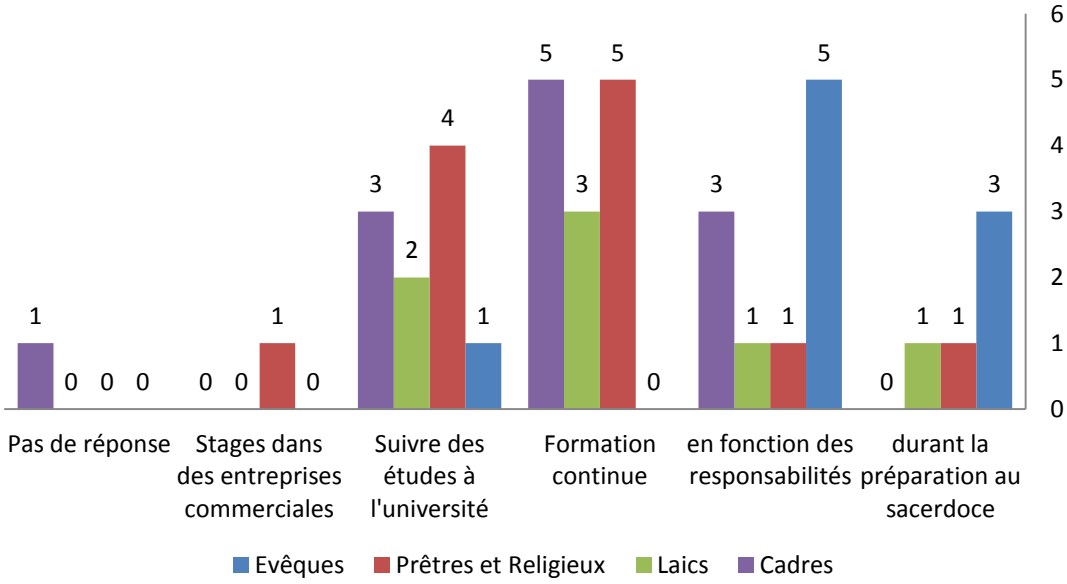


Figure (6.7.1): Types de formation - Répartition des réponses



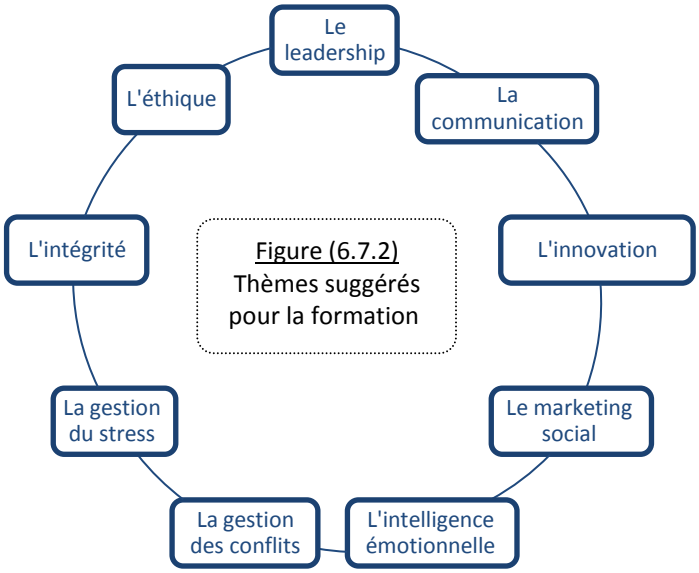
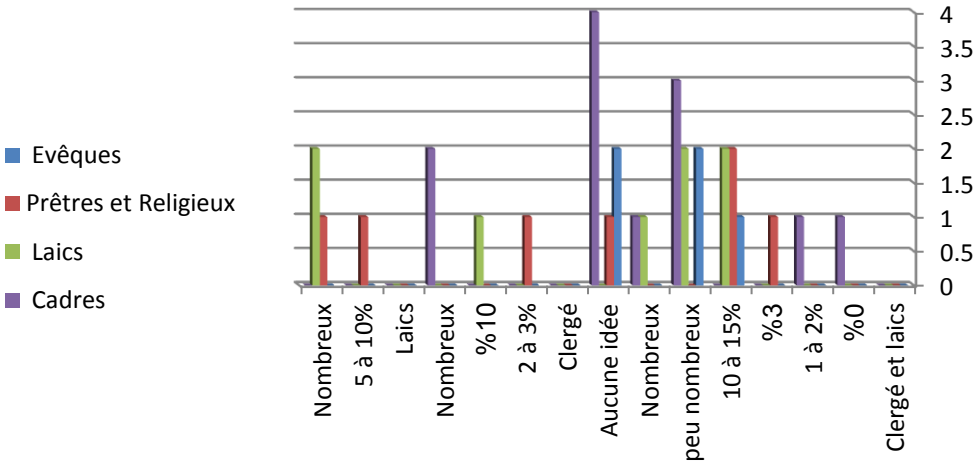


Figure (6.7.3): Pourcentage du clergé et des laïcs formés en management - Répartition des réponses



6.1.1.9. Évaluation du management dans l'Église maronite: La synthèse

Nous abordons dans ce paragraphe les critères d'évaluation de la performance managériale dans l'Église maronite afin d'effectuer une évaluation globale du management dans l'Église, selon les points de vue du groupe A et les perceptions des groupes B dont la plupart ont donné plusieurs réponses sur ce sujet.

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Certains évêques témoignent qu'il n'existe pas pour le moment des critères pour évaluer la performance managériale dans l'Église maronite: *« En général, les critères manquent, on n'a pas de critères, on n'évalue pas nos activités, c'est un manque, ce point technique manque dans la pratique »* (Évêque, GA1a-EC5). D'après d'autres évêques, il existe un système d'évaluation dans certaines institutions mais qui n'est pas généralisé dans toutes les autres. Un seul évêque mentionne, néanmoins, que c'est le résultat du travail qui constitue le critère d'évaluation de la performance managériale dans l'Église maronite.

En ce qui concerne l'évaluation globale de son management, un des évêques trouve que l'Église maronite est gérée par des lois ecclésiastiques qu'elle respecte. Pour un autre évêque c'est un management déficient; cependant d'après certains évêques, l'évaluation du management varie d'un diocèse à un autre, vu que dans certains, il est plus efficace que dans d'autres; d'après leur opinion, les évêques n'ont pas le même niveau de compétence. Deux des évêques mettent en relief le management réussi et développé dans les établissements scolaires, les universités et les hôpitaux et dans d'autres organismes ecclésiastiques. Le témoignage d'un autre évêque montre que l'Église maronite était toujours ouverte au monde moderne et à la culture contemporaine, elle a organisé ainsi à travers les siècles des synodes pour répondre aux nouveaux besoins, sur les différents plans entre autres son propre management. Toutefois, certains évêques mettent l'accent sur le début d'un renouveau organisationnel qui commence avec le nouveau patriarche élu en 2011. D'après un de ces évêques, les résolutions du synode patriarcal maronite tenu en 2003 sont mises à exécution. Il trouve utile dans ce sens de développer les capacités d'adaptation des gens aux nouveaux changements amenés par le synode, comme en témoigne un des évêques.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

La moitié des prêtres et des religieux témoignent qu'il n'existe pas un système d'évaluation de la performance managériale dans l'Église maronite. Selon un de ces prêtres, il n'existe pas dans l'Église un système de sanction surtout contre des prêtres et des évêques qui ne sont pas compétents. D'après son témoignage il n'est pas possible dans l'Église de les sanctionner et de demander à un prêtre de quitter son sacerdoce même s'il ne réussit pas dans sa mission. Un des religieux mentionne que le système d'évaluation de la performance n'est pas établi dans tous les diocèses. Un des prêtres interrogés cite le résultat du travail managérial comme un critère d'évaluation de la performance. Par contre, un religieux met l'accent sur le résultat sur le plan spirituel c'est à dire la foi: *« C'est un management by results. Si les résultats sont favorables alors le niveau de performance est élevé, s'ils ne le sont pas, alors la performance est mauvaise »* (Prêtre, GA1b-EC3).

Un des religieux avoue qu'il n'avait pas suffisamment de données pour pouvoir évaluer le management dans l'Église maronite. Les autres points de vue étaient très variés. Un des prêtres trouve que le management est déficient dans l'Église maronite, alors qu'au niveau des diocèses, il est plus réussi dans certains, puisqu'il dépend de la compétence du responsable. Un prêtre témoigne que le management dans l'Église maronite est plus proche du système féodal que du système institutionnel puisque tout est relié à une seule personne; d'après son opinion l'individualisme est plus présent dans l'Église. Un autre prêtre trouve qu'il faut valoriser les compétences des laïcs dans l'amélioration du fonctionnement de l'Église, tout en recrutant et même développé des laïcs spécialisés dans le domaine et collaborer avec eux.

D'autres prêtres ont mis l'accent sur d'autres aspects du management de l'Église; ils considèrent que l'Église maronite est la plus organisée, elle possède une structure claire et bien définie parmi les Églises orientales dont certaines avouent qu'elles doivent imiter son travail organisationnel; cependant l'absence de stratégie selon leur opinion engendre un management déficient.

Un des prêtres espère avec le nouveau patriarche un renouveau au niveau de la gestion de l'Église et surtout de son leadership. Un autre prêtre considère le synode patriarcal maronite une réforme dans l'Église, mais dont la réception de ses résolutions

demandent une dizaine d'années afin que les gens s'adaptent à ces nouveaux changements.

LAÏCS (GA2-EL)

Selon certains laïcs, il n'existe pas de système d'évaluation de la performance managériale dans l'Église maronite. Selon d'autres laïcs, ceci varie d'une institution à une autre. Un des laïcs cite la prière comme un critère qu'il considère comme intangible ainsi que les critères de besoin. Pour une bonne partie des laïcs, les critères sont plutôt subjectifs: *« C'est le subjectivisme, c'est-à-dire selon la façon de voir de chaque responsable. C'est une subjectivité au niveau personnel et au niveau relationnel »* (Laïc, GA2-EL4).

Les opinions des laïcs sur une évaluation globale du management de l'Église étaient très diversifiées. Les différentes caractéristiques du management de l'Église maronite à savoir, un leadership qui ressemble à celui de l'armée, un principe d'obéissance où la décision n'est pas imposée, une dynamique consultative collective, la notion de la vision et de la stratégie collectives ainsi que l'aspect commercial, rendent l'évaluation de son management complexe selon un des laïcs, parce qu'il faut mettre chaque composante dans son contexte pour l'évaluer.

Les autres laïcs interrogés évaluent chacun le management de la façon suivante:

un management déficient; un management dans des étapes primitives ; le désir et l'abus de pouvoir, tout en monopolisation la prise de décision et tout en considérant les laïcs dans un niveau inférieur ; la corruption ; l'individualisme; les prêtres jouent le rôle principal dans le management de l'Église, il faut par contre collaborer avec les laïcs et avoir plus de confiance en leur compétence et leur capacité intellectuelle pour améliorer le fonctionnement de l'Église.

« Avec le synode maronite, l'Église a connu un renouveau sur différents plans; il y eut un éveil au niveau organisationnel qui n'est pas encore perçu concrètement au *niveau de la vie de l'Église comme on le souhaite; on espère maintenant que le nouveau patriarche pourra mettre en place une meilleure organisation, une meilleure structure et une meilleure dynamisation des forces propres à notre Église »* (Laïc, GA2-EL5).

CADRES (GB-C)

D'après la perception d'une grande partie des cadres, il n'existe pas un système d'évaluation de la performance managériale dans l'Église maronite. On retient dans ce sens quelques commentaires de cadres interrogés à ce propos. En effet, certains se demandent sur la façon dont la performance d'un prêtre, d'un évêque ou d'un patriarche est évaluée, et si les maronites peuvent demander des comptes à leurs responsables ecclésiastiques. Selon un de ces cadres, certains prêtres doivent quitter le sacerdoce car ils ne sont pas à la hauteur de cette responsabilité. Un autre cadre trouve que l'Église doit avoir recours à de nouvelles techniques pour évaluer sa performance; d'après sa perception, dans une banque, la performance est évaluée selon la perte et le profit alors que dans une Église, ce n'est pas pareil, ce qui rend sa tâche plus difficile.

D'autre part, deux des cadres mentionnent que les critères d'évaluation sont subjectifs: *« Le management dans un diocèse est efficace si l'évêque arrive à établir de bonnes relations avec les autorités religieuse et politique de la région. Il n'est pas evalué d'après le fonctionnement des paroisses »* (Cadre, GB-C3).

Un des cadres cite la présence des chrétiens dans la région comme un critère principal pour évaluer la performance de l'Église maronite: *« Comme observateur de l'extérieur, je dirai que le critère principal, c'est la présence des chrétiens dans la région»* (Cadre, GB-C12), alors que deux des cadres n'avaient aucune idée à ce propos.

Concernant l'évaluation du management de l'Église, deux cadres ne disposaient également pas de données pour l'évaluer. D'après le témoignage de deux des cadres, l'Église maronite est une Église organisée, elle possède un management efficace, malgré l'imperfection de son travail complexe réalisé. Un autre cadre les contredit, il considère que l'Église maronite n'est pas organisée et pour un autre, le management est dans des étapes primitives. Selon certains cadres, un management réussi dans l'Église dépend des personnes, pour cela, il existe des diocèses qui sont gérés d'une manière très efficace, alors que dans d'autres ce n'est pas le cas.

Selon les perceptions de certains cadres, il y a un besoin de leadership qui réunit la spiritualité avec la gestion, afin que l'Église, d'une part, ne soit pas gérée comme une entreprise commerciale et d'autre part, pour réaliser des projets concrets sur le terrain;

Dans ce sens, un des cadres note qu'il y a un grand besoin de mettre en place des projets pour le court et le long terme pour faire face au défis et répondre aux besoins du peuple maronite; pour un des cadres, l'absence d'une stratégie rend le management déficient. Au niveau des ressources humaines, il y a même une absence de recrutement selon les compétences puisque le responsable ecclésiastique crée son équipe de travail en se basant, non pas sur des compétences, mais sur les bonnes relations personnelles qu'il entretient avec des gens qui sont prêts à lui obéir et ne le critique pas.

Un des cadres remarque qu'avec le nouveau patriarche, on commence à renouveler le fonctionnement de l'Église et à donner un rôle aux laïcs au sein de l'Église:

« Je crois que actuellement et avec le nouveau patriarche on commence à créer des institutions dans l'Église et à donner aux laïcs le rôle qu'ils doivent jouer. A mon avis c'est ce qui va aider l'Église à bien démarrer dans son fonctionnement » (Cadre, GB-C10).

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

- Critères d'évaluation de la performance managériale

Une bonne partie des groupes A et B trouve qu'il n'existe pas un système d'évaluation de la performance managériale dans l'Église maronite. Certains du groupe A qui sont plus impliqués dans le fonctionnement de l'Église trouve par contre que ceci varie d'un diocèse à un autre vu que dans certains les critères sont établis, alors que dans d'autres ils ne le sont pas. D'autre part, on note plus de concordance dans les réponses du clergé sur ce sujet. Un nombre limité des personnes interrogées des groupes A et B a cité certains critères comme le résultat du travail, la présence des chrétiens, des critères de besoins et des critères spirituels. Pour une autre partie les critères sont plutôt subjectifs, liés au responsable et à ses relations avec les autres. Deux des cadres n'avaient aucune idée sur le sujet. (Voir figure 6.8)

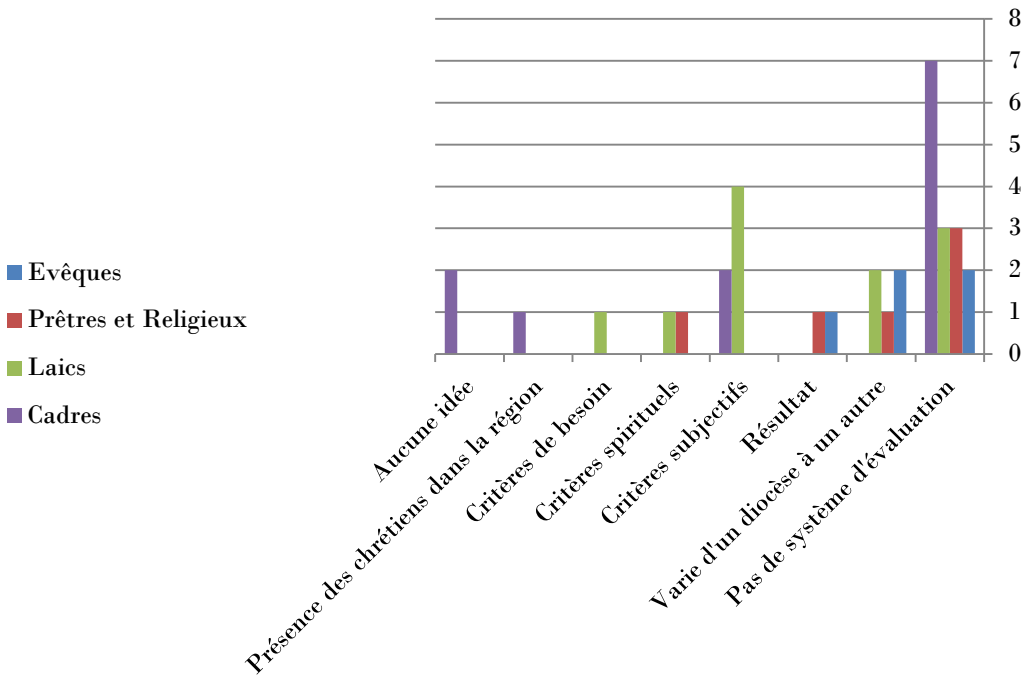
Parmi les suggestions les plus importantes données par un des prêtres et certains cadres: établir un système de sanction/récompense surtout pour le clergé et éliminer l'incompétent afin d'améliorer le fonctionnement de l'Église.

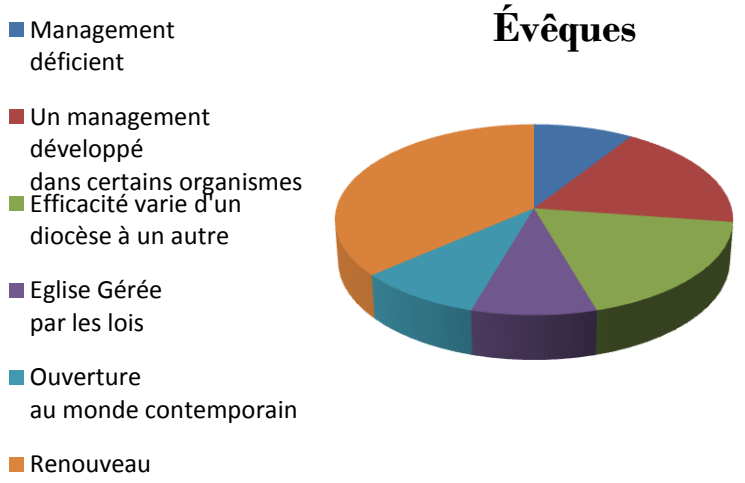
- Évaluation globale du management de l'Église maronite

Les figures (6.9), (6.10), (6.11) et (6.12) présentent une synthèse de l'évaluation globale du management dans l'Église maronite. Les réponses du clergé convergent vers un management déficient, une efficacité qui varie d'un diocèse à un autre et qui dépend de la compétence du responsable ainsi que du renouveau organisationnel. Les prêtres et les religieux mettent l'accent entre autres sur le rôle des laïcs qui n'est pas valorisé, sur une absence de stratégie et sur l'individualisme. Si on compare les réponses du groupe A, on remarque qu'elles convergent vers un management déficient et un renouveau sur le plan managérial tout en mettant l'accent sur l'importance des résolutions du synode patriarcal maronite. D'autre part, les réponses des prêtres, des religieux et des laïcs convergent vers l'individualisme et le rôle des laïcs qui n'est pas valorisé dans le management de l'Église. Les laïcs citent en plus le rôle essentiel du clergé à ce niveau tout en mentionnant un désir et un abus de pouvoir de leur part.

Si on compare les réponses des groupes A et B, on note que, leurs réponses convergent uniquement vers un management déficient et un renouveau à ce niveau cité par une bonne partie des personnes interrogées. Par contre, les cadres citent avec le clergé un management dont l'efficacité varie d'un diocèse à un autre, ils citent avec les prêtres et les religieux, une absence de stratégie, et une Église organisée; pour certains, ils n'avaient aucune idée sur le sujet. Les cadres et les laïcs évoquent un management dans ses étapes primitives. On note que l'évaluation des cadres vise à déboucher sur des actions tangibles et plus concrètes qui permettront d'améliorer le fonctionnement de l'Église, comme la réalisation de projets à court et long terme, un recrutement qui se base sur les compétences des gens et non sur des relations personnelles ainsi qu'un besoin de leaders qui relient la spiritualité à la gestion.

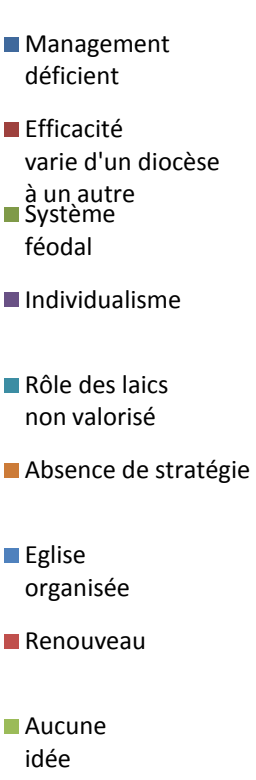
Figure (6.8): Critères d'évaluation de la performance managériale dans l'Église maronite
- Répartition des réponses -





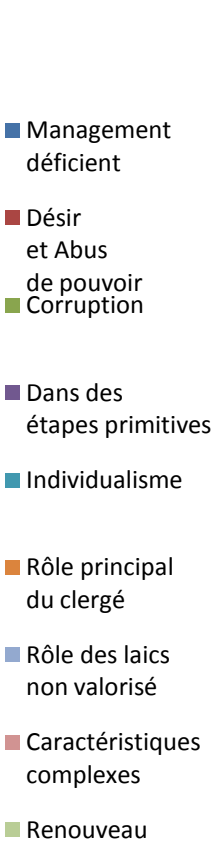
Management deficient	1
Un management développé dans certains organismes	2
Efficacité varie d'un diocèse à un autre	2
Église gérée par les lois	1
Ouverture au monde contemporain	1
Renouveau	4

Figure (6.9): Évaluation globale du management de l'Église maronite – Répartition des réponses des évêques



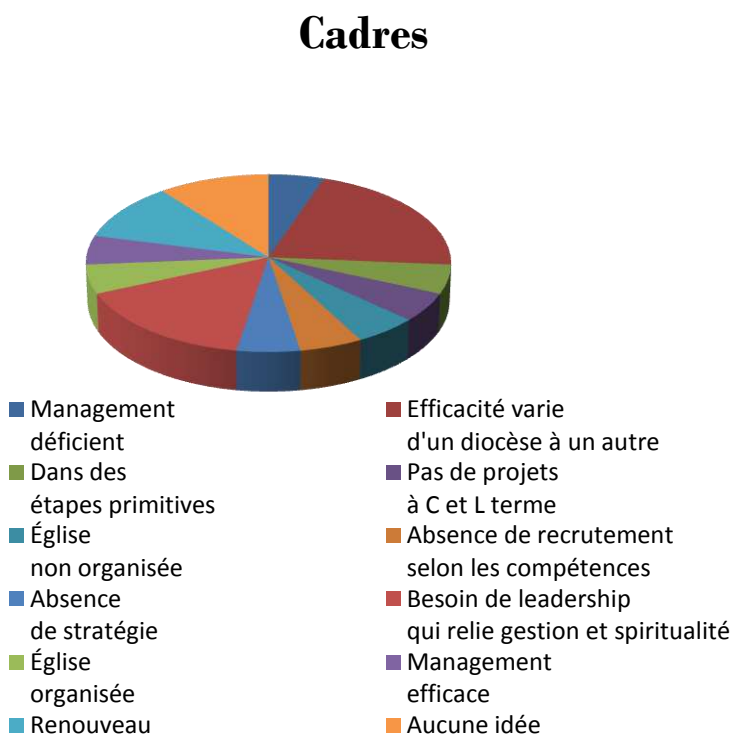
Management deficient	1
Efficacité varie d'un diocèse à un autre	1
Système féodal	1
Individualisme	1
Rôle des laïcs non valorisé	1
Absence de stratégie	1
Église organisée	1
Renouveau	2
Aucune idée	1

Figure (6.10): Évaluation globale du management de l'Église maronite – Répartition des réponses des prêtres et des religieux



Management deficient	1
Désir et abus de pouvoir	2
Corruption	1
Dans des étapes primitives	1
Individualisme	1
Rôle principal du clergé	2
Rôle des laïcs non valorisé	2
Caractéristiques complexes	1
Renouveau	1

Figure (6.11): Évaluation globale du management de l'Église maronite – Répartition des réponses



Management déficient	1
Efficacité varie d'un diocèse à un autre	4
Dans des étapes primitives	1
Pas de projets à C et L terme	1
Église non organisée	1
Absence de recrutement selon les compétences	1
Absence de stratégie	1
Besoin de leadership qui relie gestion et spiritualité	3
Église organisée	1
Management efficace	1
Renouveau	2
Aucune idée	2

Figure (6.12): Évaluation globale du management de l'Église maronite – Répartition des réponses des cadres

6.1.2. L'Église maronite: une communauté organisationnelle

Une communauté organisationnelle, d'après nos conclusions théoriques, se base sur plusieurs facteurs essentiels qui sont: l'intégrité, la confiance, le respect, l'engagement, la communication, l'image crédible, et l'innovation. Le but de cette partie est d'étudier l'effet que ces facteurs peuvent avoir sur le management de l'Église tout en mettant l'accent aussi sur la place de l'innovation dans l'Église maronite.

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Suite à la question posée sur le classement de ces facteurs par ordre d'importance dans l'Église, la plupart des évêques ont considéré qu'ils sont des facteurs inter reliés, qu'ils possèdent tous la même importance et donc qu'il n'existe pas de facteur prioritaire.

Ces évêques se sont limités à expliquer d'une manière générale, sans juger dans la pratique, l'importance de ces facteurs pour l'Église maronite utilisant les expressions:

il faut… il doit ... Un de ces évêques a même refusé de répondre à cette question: *« Je décline cette question, parce qu'on ne peut pas vraiment dire que tel ou tel élément est prioritaire. C'est un puzzle beaucoup plus qu' une structure linéaire. Dans la pratique, je ne peux pas juger et je ne veux pas juger»* (Évêque, GA1a-EC1).

Un seul évêque a effectué un classement des facteurs d'après son expérience personnelle et sa vision.

Bien que la plupart n'aient pas effectué un classement de ces facteurs, on retient néanmoins quelques témoignages sur l'innovation qui reste pour certains un facteur à développer dans l'Église: *Il y a toujours eu d'innovation dans l'Église mais avec des hauts et des bas » (Évêque, GA1a-EC1). « Pour que l'innovation soit classée en premier, selon son degré d'importance, il nous faut 20 à 25 ans » (Évêque, GA1a-EC5).* Cependant, selon un de ces évêques, donner de l'autonomie et une liberté d'agir aux gens engendre plus d'idées innovantes dans l'Église maronite.

En effet, certains facteurs peuvent ne pas garder le même degré d'importance selon certains évêques; la politique peut par exemple influencer la confiance des gens en leur Église surtout s'ils ne partagent pas avec les autorités ecclésiastiques la même opinion. Dans ce sens, un des évêques montre que la subjectivité peut affecter l'attitude des gens envers l'Église: *«Prenez actuellement ce qui se passe. Si le patriarche adopte leur point de vue, alors ils le considèrent comme quelqu'un de qualité. S'il n'adopte pas leur point de vue, il n'est pas accepté. Les gens évaluent selon leurs propres motifs. Bien que la priorité de la mission de l'Église maronite c'est la sanctification des servants »* (Évêque, GA1a-EC1). *« La méfiance à l'égard de l'Église n'est pas due à des facteurs religieux ou ecclésiaux, mais à des facteurs politiques »* (Évêque, GA1a-EC4).

Ces facteurs, selon les évêques, rendent le management de l'Église maronite plus efficace et doté de valeurs chrétiennes: *« Ce sont des valeurs absolues. Il est vrai que leur contexte est le management mais elles reflètent dans un sens managérial le message de Jésus-Christ, de son Évangile et de l'enseignement de son Église. Ces valeurs aideront l'Église à bien se définir et à jouer son rôle non seulement dans des situations purement spirituelles, mais aussi sociales, de sorte que le social soit spiritualisé. Le management portera au moins dans les institutions de l'Église maronite le message du salut »* (Évêque, GA1a-EC5).

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Quatre des prêtres et des religieux ont classé par ordre d'importance ces différents facteurs.

Pour les autres prêtres et religieux, ces facteurs constituent une chaine, ils sont tous inter reliés et égaux. Ces facteurs constituent, selon certains prêtres et religieux, les caractéristiques fondamentales d'une Église: *«L'Église maronite doit avoir toutes ces qualités pour être Église, ce n'est pas un choix »* (Prêtre, GA1b-EC6). *« Ces facteurs donnent à l'Église son image de marque »* (Religieux, GA1b-EC1).

Selon ce prêtre, le degré d'importance de ces facteurs varie selon le contexte et les circonstances. D'autres prêtres et religieux ont expliqué, tout en se référant à la réalité du terrain, les raisons pour lesquelles le classement de ces facteurs par degré d'importance pourrait varier:

- Lorsque les besoins des gens ne sont pas comblés ceci peut rendre certains facteurs moins faibles.
- Lorsque la communication au sein de l'Église et avec les gens est efficace, la crédibilité de l'Église augmente et devient digne de confiance.
- L'intégrité est un facteur essentiel qui peut beaucoup influencer l'importance de ces facteurs.
- L'intérêt personnel, qu'il soit de nature financière ou autre comme par exemple, protéger chacun sa présence peut influencer respectivement le respect et l'innovation.
- La subjectivité des gens peut influencer chacun de ces facteurs.

Selon certains prêtres, le degré d'importance de chaque facteur dépend également du responsable et varie d'un diocèse à un autre: *« C'est trop difficile de juger le vécu, parce que pour être vraiment objectif et donner une opinion scientifique, on ne peut pas faire un jugement. En fait, il y a beaucoup d'intégrité quelque part dans l'Église alors qu'il n'y a pas dans d'autres endroits. Ça dépend de chaque organisation, de chaque leader, de chaque évêque, de chaque responsable. Si vous me précisez l'institution ou la personne ca sera différent »* (Prêtre, GA1b-EC6).

D'après le témoignage des prêtres et des religieux ces différents facteurs ont un impact positif sur le management de l'Église. Selon le prêtre (GA1b-EC3): *« Les gens au sein*

de l'Église deviennent des partenaires, ils élaborent et appliquent une seule stratégie pour atteindre un seul but ». D'autres part, ceci permet, d'après les autres prêtres et religieux d'améliorer les résultats à l'extérieur des murs de l'Église à travers une mission réussie qui la rend une institution fiable; le style de management des responsables devient digne de confiance puisqu'il porte des valeurs chrétiennes. En somme, selon leur opinion, la présence de ces facteurs permet d'améliorer le fonctionnement de l'Église maronite: *« Ce sont des éléments qui doivent conduire l'Église à réussir sa mission, à optimiser son rendement et à instaurer davantage des rapports de confiance entre l'ensemble de la communauté et l'Église; je crois que la réussite de sa mission dépend directement de ces éléments »* (Prêtre, GA1b-EC5).

LAÏCS (GA2-EL)

Un seul laïc parmi les interrogés a trouvé que ces facteurs sont inter reliés d'une manière organique de façon que si l'importance d'un facteur augmente, les autres sont automatiquement influencés; leur classement reste donc contextuel d'après certains laïcs: *« Je ne peux pas les classer de 1 à 7, chaque critère peut se repositionner en priorité dans un contexte différent. C'est contextuel, ca ne peut pas être linéaire»* (Laïc, GA2-EL1). Selon un des laïcs, l'ordre d'importance de ces critères varie d'un diocèse à un autre. Un autre laïc, mentionne que seule l'innovation peut ne pas être utile dans certains endroits alors que les autres facteurs sont indispensables partout dans l'Église. L'intégrité constitue, selon un des laïcs, le facteur majeur qui détermine l'existence d'autres facteurs ainsi que leur degré d'importance.

L'ensemble de ces facteurs a un effet très bénéfique sur le management de l'Église selon les points de vue des laïcs. Ils permettent ainsi de:

- Améliorer le travail communautaire et donner plus de rôles aux laïcs; d'après le laïc (GA2-EL4): « *l'Église parle de communauté mais n'applique pas ses principes »*.
- Développer la spiritualité dans l'Église.
- Améliorer les résultats du travail ecclésiastique à l'extérieur des murs de l'Église, dans le sens, d'avoir une Église qui témoigne de Jésus-Christ dans l'Orient avec une meilleure interaction avec les communautés non chrétiennes: *« On aura une belle Église, on aura une Église florissante, une Église famille qui saura vraiment témoigner de la personne vivante de Jésus, et je pense qu'à*

partir de là, l'Orient tout entier connaîtra le visage de Jésus-Christ » (Laïc, GA2-EL4).

- Un management efficace et fiable.
- Développer l'esprit d'innovation. D'après le témoignage d'un des laïcs: *«L'innovation était le facteur le moins prioritaire. Récemment, les responsables ecclésiastiques ont remarqué que pour attirer la jeunesse et les sensibiliser à leur responsabilité sociale, l'innovation doit être considérée comme un des moyens importants dans ce contexte* (Laïc, GA2-EL1) ».

Ces facteurs engendrent ainsi d'après certains laïcs une amélioration du fonctionnement de l'Église ainsi que celui de toute institution qui se trouve sur le territoire de l'Église; ils définissent la culture de l'Église et de n'importe quelle entreprise et déterminent leur identité.

CADRES (GB-C)

Bien qu'un de ces cadres ait classé ces facteurs par ordre d'importance, il a estimé qu'ils sont inter reliés et qu'ils constituent une seule unité. Selon un autre cadre: *« Ces facteurs sont indispensables, non seulement pour l'Église, mais aussi pour toute entreprise »* (Cadre-GB-C8).

Un seul cadre parmi ceux interrogés trouve que ces facteurs sont absents dans l'Église: *« Moi je trouve qu'aucun facteur n'est présent; le clergé n'a pas une image crédible, parce que ce qu'il réalise sur le terrain est complètement différent de ce qu'il déclare en public. D'autre part, concernant l'innovation, je vois qu'ils ne sont pas créatifs. La communication est très mauvaise; en effet, les conclusions des réunions des responsables ecclésiastiques sont inutiles, et d'autre part, ils sont loin du peuple. Pour le respect, l'apparence est très trompeuse. Il n'y a même pas de confiance. Ils ne sont pas intègres ni envers les gens ni l'un envers l'autre. Par conséquent, les gens deviennent de moins en moins engagés dans l'Église »* (Cadres, GB-C8).

D'après d'autres cadres, le contexte et les circonstances déterminent le degré d'importance de chaque facteur dans l'Église. Pour un des cadres, ce classement varie également d'un diocèse à un autre. Un autre cadre considère que lorsque les autorités ecclésiastiques n'assument pas avec efficacité leur responsabilité spirituelle et montrent aux gens le mauvais exemple, à ce moment, tous ces facteurs vont être

influencés négativement. Dans ce sens, un des cadres trouve que la communication est comme un facteur majeur qui détermine le degré d'importance des autres facteurs dans l'Église. Pour un autre cadre, l'intégrité est le facteur le plus essentiel qui influence les autres facteurs. D'un autre côté, la politique exerce une influence surtout lorsque les opinions des autorités ecclésiastiques ne sont pas compatibles avec celles du peuple ce qui peut avoir un effet négatif sur plusieurs facteurs comme le respect, la confiance et l'image crédible. Au niveau de l'innovation, un des cadres déclare: *« Donner de l'autonomie et intégrer du sang nouveau influence beaucoup sur l'innovation »* comme en témoigne le cadre » (GB-C8).

La diplomatie, selon un autre cadre, est un facteur important dans l'Église qui peut augmenter l'engagement des gens et faire paraître l'Église au monde comme une Église innovante; cependant quand elle se fait au dépens des principes chrétiens, beaucoup de gens, selon sa perception, vont s'éloigner surtout ceux qui cherchent en l'Église un refuge spirituel.

Toutefois, selon ce cadre: *« Il faut savoir équilibrer entre ces facteurs, de façon à ne pas accorder de l'importance à un facteur au dépens de l'autre »* (Cadre, GB-C3). Un seul cadre parmi les interrogés n'avait pas de réponses sur les raisons qui peuvent faire varier le degré d'importance de chaque facteur.

Les cadres ont à leur tour cité les effets positifs de l'ensemble de ces facteurs sur le management de l'Église maronite. D'après leur perception:

- Quand le management est appliqué selon des valeurs chrétiennes, le message du Christ serait transmis plus facilement.
- Un management efficace et réussi.
- Adapter ses moyens d'expression aux exigences du monde moderne à travers la communication avec les paroissiens.
- Améliorer les résultats de l'entreprise à l'extérieur de ses murs tout en ramenant les fidèles qui sont loin de l'Église et tout en améliorant la relation avec les autres communautés chrétiennes et non chrétiennes: *« Ces facteurs peuvent ramener les brebis galeuses et celles qui se sont éloignées par sentiment de déception »* (Cadre, GB-C6). *« Tout ça mène à l'intégration de l'Église dans la communauté, pas seulement dans la communauté maronite*

chrétienne mais aussi dans toutes les communautés du Liban » (Cadre, GB-C11).

- En résumé, ces facteurs ont un impact positif sur l'amélioration du fonctionnement de l'Église, surtout pour faire face aux défis qu'impose l'environnement.

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

- Classement des facteurs par ordre d'importance

Un seul évêque, ainsi q'une grande partie des prêtres, des religieux, des laïcs et des cadres ont effectué un classement par ordre d'importance de ces différents facteurs tel qu'ils le perçoivent dans la réalité. Pour la plupart des évêques et un nombre très limité des autres groupes, ces facteurs sont inter reliés, ils ont la même importance. Le degré d'importance de l'un dépend de l'autre. On note, par contre qu'un seul cadre perçoit que ces facteurs n'existent pas dans l'Église.

Nous avons préféré regrouper dans des diagrammes les classements effectués par les groupes A et B pour chaque facteur plutôt que d'analyser le classement très varié de chaque sous-groupe puisque ça n'a aboutit pas à des résultats clairs.

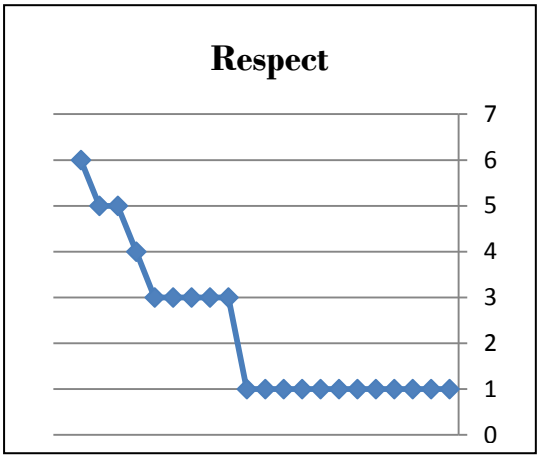
Le nombre de points sur chaque ligne dans chaque diagramme de la figure (6.13) représente le nombre de réponses donnés sur chaque classement des facteurs. Chaque facteur a été classé dans les différents degrés de classement. On note que le respect a été classé premier par une grande partie des personnes interrogées et l'innovation est classée septième par le plus grand nombre des interviewés. L'image crédible est plus classée dans les derniers degrés.

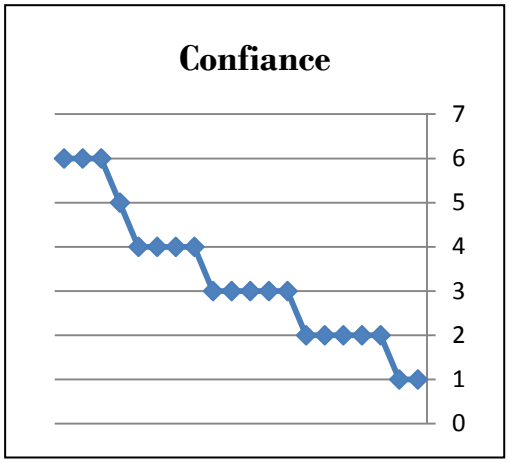
Toutefois, le classement de ces facteurs n'est pas stable, il peut varier pour plusieurs raisons présentées dans le tableau (6.6). Les réponses des prêtres, des religieux et des laïcs se sont croisées sur plusieurs variables: le contexte, les intérêts personnels, un degré d'importance des facteurs qui varie d'un diocèse à un autre (marqué en bleu dans le tableau). Les réponses du clergé se sont croisées seulement

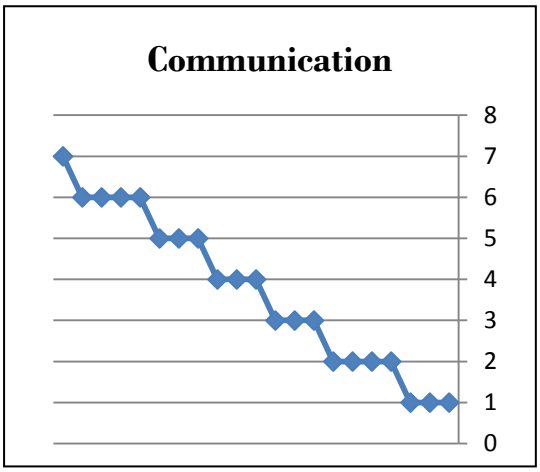
sur la subjectivité de l'évaluation (marqué en jaune dans le tableau). D'autres réponses données par les cadres se sont croisées respectivement avec celles des évêques, des prêtres et des religieux sur l'autonomie et le facteur politique ainsi que sur la communication (marqué en orange clair).

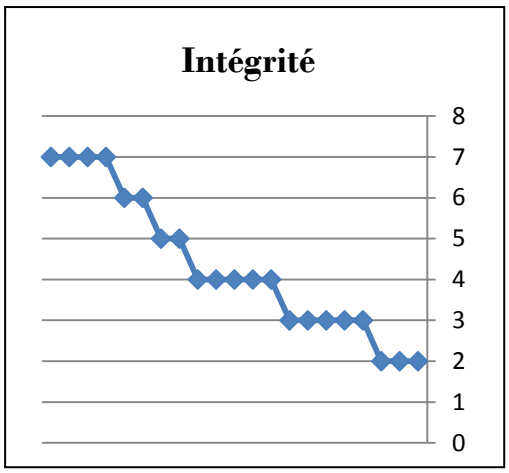
- Effet sur le management

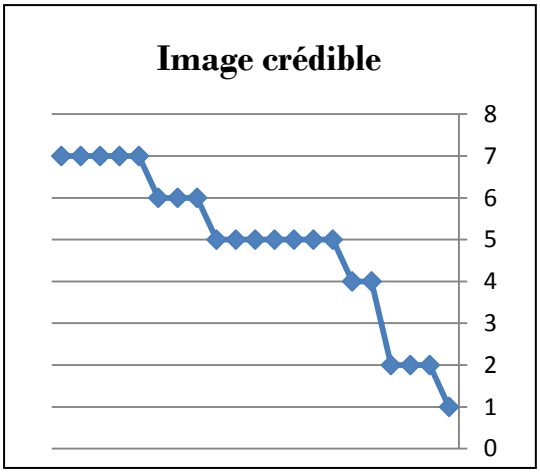
Ces facteurs exercent un effet bénéfique sur le management de l'Église maronite selon les points de vue des groupes A et B. Les réponses ont montré un impact sur les pratiques internes de l'Église maronite et sur ses résultats à l'extérieur. Ces facteurs ont aussi un effet sur la spiritualité religieuse de l'Église, ils permettent d'avoir un management avec des valeurs chrétiennes selon le témoignage d'un des cadres et d'une partie du clergé. Un des laïcs met aussi en relief l'importance de ces facteurs pour développer le travail communautaire. Il reste à mettre en valeur, selon le témoignage d'un des cadres, que ces facteurs sont indispensables pour toute entreprise et non seulement pour l'Église. (Voir tableaux (6.7) et (6.8))

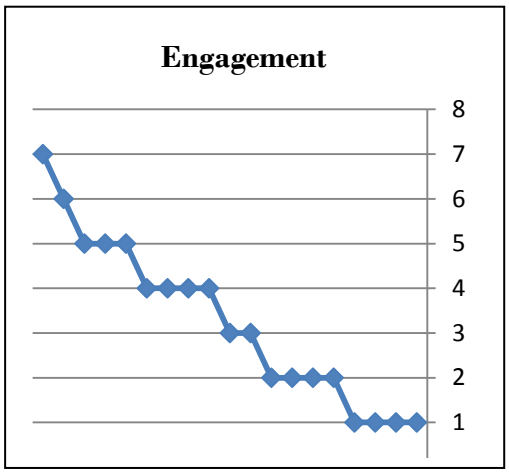












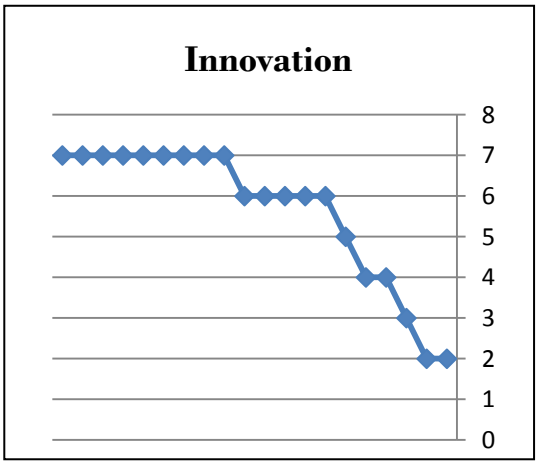


Figure (6.13): Classement des différents facteurs de base d'une communauté organisationnelle par ordre d'importance dans l'Église maronite d'après les réponses.

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Donner de l'autonomie et développer la liberté d'agir	1	0	0	1
Le contexte	0	1	2	2
Besoins insatisfaits	0	1	0	0
La subjectivité	1	1	0	0
Facteurs politiques	1	0	0	1
Intégrité	0	1	1	1
Intérêts personnels	0	1	0	0
Dépend du responsable et varie d'un diocèse à un autre	0	2	1	1
Communication	0	1	0	1
Le comportement des autorités ecclésiastiques	0	0	0	2
La diplomatie	0	0	0	1
Aucune idée	0	0	0	1

Tableau (6.6): Les variables influençant le degré d'importance des facteurs dans l'Église maronite – Répartition des réponses

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Développer la spiritualité	0	0	1	0
Un management avec des valeurs chrétiennes	3	1	0	1
Un management efficace	1	0	2	3
Un partenariat	0	1	0	0
Un style de management fiable	0	1	0	0
Une stratégie commune	0	1	0	0
Améliorer le travail communautaire	0	0	1	0

Tableau (6.7): Effet de ces facteurs sur le management de l'Église maronite: effets internes – répartition des réponses

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
S'adapter aux exigences du monde moderne	0	0	0	1
Mission réussie	2	2	0	1
Améliorer la relation avec les autres communautés	0	0	1	1
Témoigner de Jésus-Christ dans le monde	0	0	1	0
Faire face aux défis	0	0	1	0
Ramener les gens éloignés de l'Église	0	0	0	1

Tableau (6.8): Effet de ces facteurs sur le management de l'Église maronite: effets externes – Répartition des réponses

6.1.3. Le leadership dans l'Église maronite

Le leadership constitue le thème principal de notre recherche. Il est étudié, comme on l'a déjà mentionné, dans le cadre des sciences de gestion. Nous allons tenter dans cette partie d'analyser, d'après les points de vue des groupe A et B, le rôle que peut jouer le leadership dans le fonctionnement de l'Église maronite. Les thèmes abordés ainsi, dépendent de l'approche intégrée qu'on a développée sur le leadership, toujours dans les limites qu'impose le but de notre étude.

6.1.3.1. Leaders et leadership: critères de qualification

Les personnes interrogées du groupe A et B ont dressé une liste de qualificatifs qui définit d'une manière générale un leader et un leadership (Voir tableau (6.9) et 6.9a). Ils ont ensuite dressé une liste de critères selon lesquelles ils qualifient quelqu'un de leader et un phénomène de leadership dans l'Église maronite (Voir tableau 6.10 et 6.10a). Si on avait élargi notre échantillon, on aurait pu avoir certainement d'autres réponses. Il est à noter que les réponses des évêques sont marquées en couleur jaune, celles des prêtres et des religieux en saumon, celles des laïcs en vert et celles des cadres en bleu.

On remarque, d'après le tableau (6.9), que les réponses des groupes A et B et même des sous-groupes, se croisent sur plusieurs qualificatifs généraux du leader, alors que dans le tableau (6.9a), on a noté plus de correspondance entre les critères cités par les prêtres, les religieux et les cadres.

En comparant les tableaux (6.9) et (6.9a), on a remarqué que la plupart des critères de qualification cités par les groupe A et B qui reflètent la réalité sur le terrain ont été différents de la définition générale. Quelques critères se croisent surtout chez les prêtres, les religieux et les cadres.

« Les leaders sont ceux qui agissent outside the box. La loi c'est le box. Cependant, ils agissent sans détruire la loi. Ils peuvent aller beaucoup plus loin que le devoir leur demande » (Prêtre, GA1b-EC6). *« Un leader c'est une personne qui a des followers. Le comment et le pourquoi ne sont pas importants. S'il arrive à avoir des gens à le suivre c'est un leader. Il peut être même un chef mafieux. C'est quelqu'un qui décide et les autres le poursuivent »* (Cadre, GB-C7). *« Les leaders, à mon avis,*

sont ceux qui peuvent engager les gens envers un objectif soit par la stimulation, la motivation, leur charisme, il y a en fait plein de choix et de méthodes » (Laïc, GA2-EL1). *« Le leader doit être capable de proposer une idée qui change la direction d'une chose tout en convainquant les gens de le suivre »* (Cadre, GB-C12). *« Un leader n'est pas supposé être un homme idéal (Laïc, GA2-EL2).*

« Si on arrive à faire fonctionner une perspective prônée par une personne à un niveau plus généralisé, c'est qu'il y a un leader qui a su guider sa paroisse ou sa communauté dans une direction donnée » (Laïc, GA2-L5). *« C'est l'engagement spirituel; il faut que le clergé soit sincèrement engagé. On ne peut pas dire aux autres de mener une vie spirituelle alors que le clergé lui-même n'est pas engagé. Il faut donner le bon exemple et il faut qu'il soit sincère très sincère, il faut que les gens puissent sentir cela »* (Laïc, GA2-EL3).

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Guide les gens pour atteindre un but	3	1	0	5
Fraie un chemin	1	1	0	0
Convainc les autres	1	1	0	2
Possède une vision	2	2	2	2
Possède des qualités innées	3	1	1	0
Partage ses responsabilités	1	1	1	0
Travaille dans le silence	1	0	0	0
Se distinguer par son engagement	0	1	0	0
Possède un potentiel humain	0	1	0	0
Possède une capacité intuitive	0	1	0	0
Exerce une influence	0	1	1	4
Agit au-delà des lois	0	1	0	0
a des followers	0	1	0	3
Capable d'engager les gens	0	0	1	0
Imparfait	0	0	1	2
Assure un bon fonctionnement	0	0	1	0
a la confiance des autres	0	0	0	1
Satisfait les besoins des autres	0	0	0	1
Trouve la solution pendant les crises	0	0	0	1
Possède des qualités spécifiques	0	1	0	2
Gère efficacement	2	1	0	2
Change la direction des choses	0	0	0	1
Crée l'esprit d'équipe	1	3	0	1
Gère les idées	0	0	0	1
Une formation et un développement	2	0	1	0
Source d'inspiration et de motivation	1	1	2	3
Une personne intègre	0	0	1	0

Tableau (6.9): Leader: définitions générales – Répartition des réponses

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Affronte les défis	1	0	0	0
a le courage pour prendre des initiatives	0	1	1	0
Convaincre les autres	0	0	0	1
Crée l'esprit d'équipe	0	1	0	1
Exerce une Influence	0	1	0	0
Communication	0	2	0	1
Confiance	0	1	0	0
Dynamisme	0	1	0	1
Intégrité	2	1	0	2
Charisme	0	1	0	3
Subjectivisme	0	1	1	1
Qualités personnelles	0	1	0	0
L'homme qui se met en deuxième position	0	1	0	0
Objectifs réalisés	1	0	0	0
Pas de leaders dans l'Église	0	0	0	1
Tout le monde n'est leader	1	0	0	0
Performance	0	1	0	0
Perspective généralisée	0	0	1	0
Pouvoir	0	0	1	0
Prise de décision dans des situations difficiles	1	0	0	0
Sincérité	0	0	1	0
Transparence	1	0	0	0
Vie exemplaire du clergé au niveau spirituel	1	1	2	1
Gestion efficace	1	1	0	0
Un leadership qui n'est pas annoncé	0	0	1	0

Tableau (6.9a): Leader dans l'Église maronite : critères de qualification – Répartition des réponses

On remarque, par contre, d'après les tableaux (6.10) et (6.10a), que la liste des critères qui qualifient un leadership est plus restreinte. En effet, une partie des groupes A et B considèrent que le leader et le leadership possèdent la même définition et pour certains, leader et leadership se recoupent. En plus, certains laïcs et cadres ne possèdent aucune idée sur la différence entre ces deux termes. En comparant ces deux tableaux, on remarque que les critères de qualification du leadership cités et qui reflètent la réalité du terrain sont complètement différents de la définition générale de ce concept donnée par les groupes A et B.

On retient à ce propos la réponse d'un laïc qui considère qu'être leader dépend de critères établis par l'Église. Le leadership selon son point de vue, n'est pas annoncé:

« À l'instar de l'armée, il existe dans l'Église une hiérarchie qui permet d'obtenir une promotion, c'est-à-dire après un certain temps de service on devient chef même si la personne concernée a acquis une formation ou pas ou si elle en est capable ou non. C'est une évolution qui se fait selon des critères établis propres à l'Église. On n'envoie pas les gens faire une formation de leadership puis on les nomme évêques. En fait, le patriarche, les évêques ou les corévêques sont élus à travers une élection collégiale, ils ne peuvent pas se présenter comme candidats. Il n'existe pas dans l'Église un leadership annoncé, c'est le leader de facto qui est élu et qui devient leader soutenu par l'esprit collégial » (Laïc, GA2-EL1).

« Le leadership est un grand thème mais je crois qu'il devient une nécessité dans notre vie et moi je ne peux pas comprendre comment une organisation, une Église, une société, peuvent vraiment faire un changement de qualité s'il n'y a pas de leader inspiré » (GA1b-EC6). «Lorsqu'un événement peut influencer un grand nombre de personnes et peut améliorer la relation de certaines gens avec l'Église, les attirer de plus en plus vers l'Église et que cet événement marque positivement l'image de l'Église dans le monde, on peut alors dire que c'est un travail de leadership » (Cadre, GB-C3). *« Malheureusement, aujourd'hui dans l'Église maronite, le grand problème qui fait la distorsion qui tord le système c'est la médiatisation et ce sont les médias qui sont en train de nous dicter d'une façon ou d'une autre qui est le leader et qui l'est moins. À mon avis les médias sont en train de jouer un grand rôle dans la définition du leadership»* (Cadre, GB-C7).

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
La notion du leader correspond à celle du leadership	4	1	3	3
Travail d'ensemble pour atteindre les buts	1	0	0	1
Servir un bien commun	0	1	0	0
Art de gérer	0	1	1	0
Délégation du travail	0	1	0	0
Faire un changement	0	1	0	0
Engager et guider les gens pour atteindre des objectifs	1	0	3	1
Guider les gens vers le progrès	0	0	0	1
Être un bon exemple pour guider	0	0	0	1
Influence	0	0	1	0
Aucune idée	0	0	1	2

Tableau (6.10): Leadership: définitions générales – Répartition des réponses

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Besoins comblés	1	0	0	1
Des followers	1	0	0	1
Des gens attirés à l'Église	0	0	0	1
Innovation	1	0	0	0
Médiatisation	0	0	0	1
Projets réalisés	0	2	0	2
Rendement	0	0	0	1
Vision et stratégie	0	1	0	1
Critères propres à l'Église	0	0	1	0

Tableau (6.10a): Leadership dans l'Église maronite: critères de qualification – Répartition des réponses

6.1.3.1.1. Différence entre un manager et un leader

« Oui un leader et un manager sont différents » affirment toutes les personnes interrogées. La plupart ont mentionné dans ce contexte que le manager est quelqu'un qui exécute avec efficacité ses tâches, accomplit ses devoirs quotidiens et respecte les lois; pour d'autres le management est basé sur la science, les systèmes et les procédures. Le leader reste, cependant, quelqu'un qui agit au-delà de la loi, il possède des qualités spécifiques, des capacités intellectuelles et créatives. Il exerce une influence et contribue au bon fonctionnement de l'organisation.

Un seul cadre parmi ceux qui considèrent qu'un manager diffère du leader a trouvé qu'une fusion et un mélange entre les éléments du management et du leadership seraient bénéfiques pour le fonctionnement de l'organisation. Certain cadres, laïcs, prêtres et religieux ont mis l'accent sur une complémentarité unidirectionnelle de la relation entre le manager et le leader dans la mesure où, le manager doit être un leader ou bien selon d'autres, le leader doit être un manager. (Voir tableau 6.11)

«Le manager met des systèmes et des procédures alors que le leader c'est une personne charismatique qu'on a envie de plaire, de bosser pour elle, malgré tous ses défauts» (Cadre, GB-C2)

« Si le manager est un leader alors c'est superbe. Il y a beaucoup de managers qui ne sont pas des leaders» (Cadre, GB-C5). « Le manager intelligent doit mélanger les éléments du management avec ceux du leadership » (Cadre, GB-C4).

Tableau (6.11): Différence entre un manager et un leader

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Le manager joue un rôle exécutif	0	1	0	0
Le manager respecte et applique la loi	0	1	0	1
Le manager accomplit avec efficacité ses tâches	2	3	3	4
Le manager gère pour obtenir des résultats	0	0	0	1
Le manager met l'accent sur le système et établit des procédures	0	0	0	3
Le management est basé sur la science	0	1	0	0
Le management est un moyen pour le leader	0	0	1	0
Le manager doit être un leader	0	0	0	1
	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Le leader est concepteur	0	1	0	0
Le leader agit au-delà de la loi	0	1	0	0
Le leader affronte les défis	1	1	0	2
Le leader met de l'esprit	0	1	0	0
Le leader communique	0	0	1	0
Le leader est source d'inspiration	0	0	0	1
Le Leader exerce une influence	0	1	1	3
Le leader contribue au bon fonctionnement	0	0	0	1
Le leader possède des qualités spécifiques	0	1	1	0
Le leader a une vision	1	0	0	1
Le leader innove, influence	0	0	0	1
Le leadership est basé sur le charisme	0	1	1	3
Le leader possède des qualités innées	1	1	0	2
Le leader doit être un manager	0	2	1	1
Fusion entre les éléments du management et du leadership	0	0	0	1

6.1.3.2. Une révolution dans l'Église maronite en tant qu'institution

Avant d'aborder la question de "révolution" dans l'Église maronite en tant qu'institution, nous avons tenté, dans un premier temps, de savoir d'après l'expérience et les perceptions des groupes A et B, ce qu'il faut changer dans son fonctionnement pour l'améliorer. Ensuite, nous avons étudié le rôle du leader et du leadership dans la gestion du changement.

6.1.3.2.1. Des suggestions de changement pour un meilleur fonctionnement: le rôle du leader et du leadership

ÉVÊQUES (GA1a-EC)

Les évêques proposent un changement au niveau de l'individualisme qui existe dans l'Église. Selon leur point de vue, il faut créer un esprit de communauté et tenter de partager les responsabilités et d'intégrer les laïcs dans le fonctionnement de l'Église.

PRÊTRES et RELIGIEUX (GA1b-EC)

Les suggestions des prêtres et des religieux se sont concentrées sur le changement de l'esprit féodal qui se trouve chez certains évêques. Selon l'opinion d'un des prêtres: *« Il faut que l'évêque joue un rôle paternel dans l'Église, il ne faut pas qu'il soit le prince de l'Église »* (Prêtre, GA1b-EC3). Ils mettent ensuite l'accent sur la nécessité de choisir une meilleure qualité de clergé pour accompagner le changement de l'environnement culturel. D'après un des prêtres, le choix des candidats au sacerdoce ou à la vie religieuse doit se baser sur des critères de qualité et non pas sur la quantité des personnes choisies. Cependant, un des prêtres témoigne qu'il faut d'abord se changer soi-même pour pouvoir changer dans l'Église et pour que le changement devienne une réalité. Ceci doit se faire, d'après son opinion, au niveau des habitudes, des relations entretenues avec les autres et au niveau de la performance. D'autre part, les prêtres trouvent qu'il faut établir une vision commune dans l'Église afin de cheminer vers un même but. L'innovation est aussi un facteur auquel il faut prêter attention selon le témoignage d'un des prêtres.

LAÏCS (GA2-EL)

Certains laïcs ont proposé un changement au niveau de la qualité, de la mentalité et du comportement de certains clercs qui devient matérialiste et ceci pour regagner la confiance des gens, améliorer l'intégrité et préserver une image crédible de l'Église. Un des laïcs souligne ensuite la nécessité d'une gouvernance mixte qui consiste à faire participer des laïcs jeunes bien formés en management dans la gouvernance de l'Église: *« C'est trop dire parce qu'il y a beaucoup de composantes qu'on ne connait pas, mais au niveau managérial, je trouve qu'il est important d'intégrer plus de jeunes formés dans le domaine. La gouvernance devient ainsi mixte, c'est-à-dire on aura des*

religieux et des non religieux dans des postes pas seulement de fonctionnement mais aussi de gouvernance. On pourra par exemple avoir dans un conseil 5 évêques et 2 laïcs. Cela peut commencer à créer une acceptation de la gouvernance des non clergés sur des clergés, ce qui n'est pas évident » (Laïc, GA2-EL1). Les laïcs demandent, en plus, d'établir une vision commune et une stratégie globale dans l'Église. Le manque d'intégrité est un facteur qu'il faut améliorer dans l'Église, aussi bien qu' changement au niveau du rythme traditionnel du travail dans l'Église, comme le mentionne certains laïcs. Au niveau de la spiritualité, certains laïcs déclarent qu'il faut redécouvrir et reconstruire la spiritualité chrétienne pour commencer, dans un deuxième temps, le changement au niveau du management: *« La spiritualité chrétienne ne change pas, il faut néanmoins aider à créer, à redécouvrir et à reconstruire la spiritualité chrétienne. Il faut travailler sur le comportement, sur le cœur et après on commence à travailler sur le management »* (Laïc, GA2-EL6).

CADRES (GB-C)

D'après un des cadres, le changement doit commencer au niveau de la qualité de certains clercs qui n'assument pas avec efficacité leurs responsabilités: *« Déjà il faut changer beaucoup de personnes qui sont à des positions et qui ne doivent pas y être. Oui des clergés. Ça peut donner beaucoup de "boost", ça peut nous rapprocher de l'objectif »* (Cadre, GB-C7). Selon un des cadres, il faut donner plus d'opportunité aux laïcs pour assumer les tâches managériales, le clergé devant se consacrer plus à sa mission spirituelle. Un autre cadre trouve que les facteurs de base d'une communauté qui sont des valeurs indispensables pour le succès du management et du leadership manquent dans l'Église. Certains cadres, par contre, ont mis l'accent sur un renouvellement des engagements spirituels de l'Église, accompagné du développement de son management qui doit être basé sur la science et sur des gens bien formés dans le domaine: *« L'Église maronite devrait renouveler ses engagements spirituels, pour commencer, et travailler parallèlement à former des gens et à recruter des professionnels possédant l'éducation et la formation adéquates pour initier des stratégies de management et les mettre en pratique »* (Cadre, GB-C6). Une bonne communication est aussi utile dans l'Église, selon un des cadres, pour se rapprocher des gens, connaitre leurs besoins, tenter de les satisfaire et les attirer vers l'Église. Un des cadres interrogés appellent les évêques à instaurer de nouveaux systèmes et moyens de fonctionnement ainsi qu'un nouvel esprit dans leurs diocèses.

L'adaptation au changement reste un élément essentiel à développer dans l'Église, surtout que certaines mentalités n'arrivent pas encore à l'accepter.

Toutefois, *dans l'état actuel des choses, il va sans dire que la présence d'un véritable leader qui se donne à fond dans l'entreprise de redresser les choses et qui a la foi en son Église, en l'importance de son travail et en l'Homme est vitale* (Cadre, GB-C6).

Un des cadres n'avait pas donné de réponses à ce propos. Toutefois, il reste à mentionner la remarque d'un des cadres qui note que l'Église doit penser comme une entreprise.

Comparaison des points de vue du groupe A et des perceptions du groupe B -Résultat-

Les groupes A et B ont suggéré des changements dans l'Église maronite pour améliorer son fonctionnement. On a remarqué que les changements proposés sur différents niveaux concernent son environnement interne.

La figure (6.14) regroupe les réponses qui correspondent à la même proposition. Les opinions des évêques n'ont pas croisé celles des prêtres et des religieux. Alors que pour les cadres, on note une coïncidence entre leur perception et les points de vue du groupe A, surtout le clergé.

La figure (6.15) représente les autres différentes propositions regroupées selon les réponses données par les différents sous-groupes. On note, dans ce sens, que les cadres en tant qu'observateurs extérieurs ont mis l'accent sur la relation entre l'Église et le peuple maronite afin d'améliorer la communication pour attirer les gens qui sont éloignés de leur Église; et en tant que managers, ils ont proposé des changements au niveau du leadership, de la gestion, en appelant l'Église à penser comme une entreprise dans le contexte de renouvellement continu de sa spiritualité.

	La qualité, le comportement et la mentalité du clergé	
Prêtres et religieux	Laïcs	Cadres
	Partage des responsabilités	
Évêques		Cadres
	Intégration des laïcs dans le management de l'Église	
Évêques	Laïcs	Cadres
	Esprit de communauté	
Évêques		Cadres
	Vision	
Prêtres et religieux		Laïcs
	Spiritualité	
Laïcs		Cadres
	Innovation	
Prêtres et religieux		Cadres

Figure (6.14): Des suggestions de changements – groupement des réponses identiques

	Évêques		
Individualisme			
	Prêtres et religieux		
L'esprit féodal			Se changer soi-même
	Laïcs		
L'intégrité	Rythme de travail		Stratégie globale
	Cadres		
Connaissances des besoins		Communication	Aucune idée
Leadership	Management	Penser comme une entreprise	Adaptation au changement

Figure (6.15): Des suggestions de changements – des réponses diversifiées

Le leader et le leadership jouent un rôle principal dans la gestion du changement comme l'ont montré les personnes interrogées des groupes A et B. Le tableau (6.12) regroupe les différentes réponses à ce sujet. On note que le rôle d'initiateur a été le plus cité par les groupe A et B. Toutefois, les autres rôles cités se complètent et reflètent le rôle principal et stratégique du leader et du leadership dans le processus de changement.

	Evêques	Prêtres et Religieux	Laics	Cadres
Rôle principal	1	0	1	0
Initiateur	2	2	1	2
Voir la nécessité du changement	1	1	0	0
Convaincre les gens du changement	2	2	0	0
Etablir une vision et une stratégie	1	0	1	1
Créer de nouvelles initiatives	0	1	0	0
Agent de changement	0	1	0	0
Guider le changement	0	0	2	2
Gérer le changement	0	0	1	2
Intégrer le changement	0	0	1	0
Pas de changement sans leader	0	0	1	2

Tableau (6.12): le rôle du leader et du leadership dans la gestion de changement

« Le leader c'est celui qui peut guider le changement puisqu'il a des followers; les gens vont le suivre; s'il n'a pas l'aptitude d'avoir des followers, il ne peut pas faire le changement » (Cadre, GB-C7).

6.1.3.2.2. A-t-on besoin d'une révolution dans l'Église maronite ?

« On a toujours besoin de révolution dans l'histoire des hommes, des institutions, des groupes, des communautés et des pays. L'Église maronite n'échappe pas à cette nécessité sur tous les plans » (Évêque, GA1a-EC5).

« Bien sûr nous avons besoin d'une révolution dans l'Église maronite en tant qu'institution et nous l'attendons depuis des générations. Cependant, il faut prendre en considération qu'une révolution réussie doit être bien planifiée à l'avance » (Laïc, GA2- EL3).

« Je suis avec une révolution bien organisée et planifiée, pas une révolution qui ressemble à celles qui existent actuellement dans certains pays » (Cadre, GB-C10).

« La révolution n'est pas la violence, c'est une auto innovation, c'est la remise en question de nos actions quotidiennes » (Laïc, GA2- EL2).

« Bien sûr on a besoin de révolution. La révolution n'est pas la violence. On ne fait pas une révolution contre les principes de l'Église. Au contraire, on doit faire une révolution pour reconstruire une Église vivante et innovante qui ne vit pas uniquement sur ses gloires. Les gens qui n'acceptent pas la révolution dans l'Église

croient qu'il s'agit d'une révolution contre la foi. À mon avis, ceux qui ont la vraie foi doivent encourager cette révolution pour le bien de l'Église » (Cadre, GB-EC3).

« Une révolution dans le sens positif ne pourrait engendrer que du bien à l'Église. On a terriblement besoin de voir des changements» (Prêtre, GA1b-EC6).

« Jésus est le premier révolutionnaire » (Religieux, GA1b-EC4)

Donc pour ces 14 personnes des groupes A et B, la révolution est indispensable à l'Église maronite, à condition qu'elle soit, selon les cadres, bien organisée, planifiée et servant son but.

Par contre, 16 personnes des groupes A et B n'ont pas accepté l'idée d'une révolution dans l'Église maronite, car d'après leur point de vue, la révolution ne peut qu'avoir des effets négatifs sur n'importe quelle institution; en tant qu'Église, la révolution ne peut pas servir sa mission. D'après leur témoignage, il n'existe pas de révolution dans l'Église maronite, pour cela ils ont préféré substituer le terme révolution par "évolution", "changement", "transformation", "réforme", "renouveau", "transformation", "réorganisation" et "innovation".

« Il y a un adage qui dit que dans l'Église maronite il n'y a pas de révolution » (Évêque, GA1b-EC4).

« Une révolution n'a jamais eu du succès et ne réussira jamais au sein de l'Église qui détient son pouvoir de Dieu, de la foi et de l'obéissance.

Se révolter contre qui? Si c'est contre Dieu ou la foi, vous ne faites plus partie de l'Église et si c'est contre le système, il faut comprendre que le système est basé sur l'obéissance et qu'on ne peut donc le révoquer.» (Laïc, GA2-EL1).

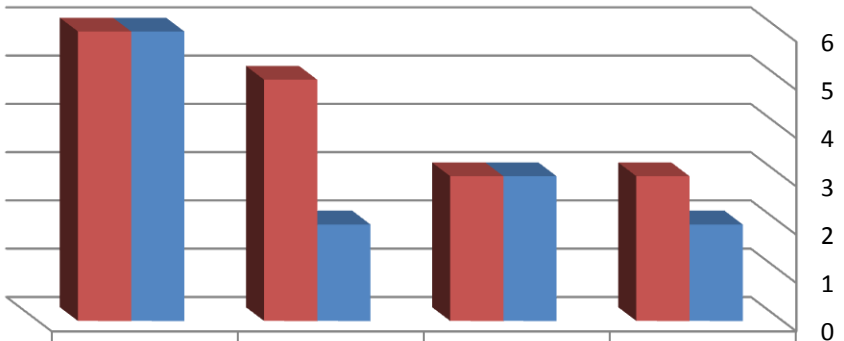
« Le mot révolution ne répond pas à l'état de l'Église » (Laïc, GA2-EL2).

« L'Église ne croit pas en des révolutions » (Laïc, GA2-EL7)

« Institution et révolution ne marchent pas ensemble » (Cadre, GB-C5). *« Toute institution, y compris l'Église, n'aime pas la révolution »* (Évêque, GA1a-EC3).

Les chiffres montrent une différence minime entre ceux qui ont accepté de faire une révolution dans l'Église (17 personnes) et ceux qui ne l'ont pas accepté (13 personnes). On note, en plus, que 70% des laïcs interrogés n'ont pas accepté cette révolution alors que c'était seulement le cas de la moitié pour les autres sous-groupes. (Voir figure 6.16).

Figure (6.16): Une révolution dans l'Eglise maronite en tant qu'institution - Répartition des réponses



	Cadres	Laics	Prêtres et Religieux	Evêques
Oui	6	2	3	2
Non	6	5	3	3

6.1.3.2.3. La gestion de la révolution

Une bonne partie des personnes interrogées ont préféré substituer le mot révolution dans l'Église maronite par une évolution, un changement, une transformation, une réforme, un renouveau, une réorganisation et une innovation.

La révolution, d'après notre point de vue qu'on va développer dans la dernière partie de cette thèse, est un processus de changement qui comprend, une réforme, un renouveau, une réorganisation et une innovation; l'évolution est un facteur essentiel qui détermine sa réussite.

Bien que les opinions soient divisées à ce propos, on note une correspondance entre les réponses concernant ceux qui doivent guider ce processus et les critères de sa réussite, vu que la question principale et les questions qui en dérivent sont reliées au thème de révolution. Ceci montre en fait que le cœur d'une révolution c'est le

changement que certains n'ont pas accepté puisqu'il le considère comme un acte brusque et violent susceptible de laisser des répercussions négatives sur l'Église à tous les niveaux, préférant ainsi lui donner d'autres noms.

Le tableau (6.13) montre qu'une révolution est guidée principalement par le clergé et les laïcs. D'après l'opinion des groupes A et B, c'est une responsabilité qui doit être partagée dans l'Église. L'un des évêques précise plus particulièrement que ça revient aux responsables, chacun selon sa position et son niveau hiérarchique, de la guider. Selon certains clergés l'Esprit Saint, Jésus-Christ et les Saints de l'Église sont les principaux leaders d'une révolution. Certains prêtres mettent, cependant l'accent sur le rôle essentiel des autorités ecclésiales qui doivent prendre l'initiative du changement. Certains laïcs et cadres trouvent dans ce sens que le rôle du patriarche est essentiel. Il reste à mettre en relief l'opinion d'un des cadres qui juge qu'il faut apporter du sang neuf dans l'Église pour guider cette révolution puisqu'il ne se trouve pas, selon sa perception, des gens compétents pour assumer cette responsabilité. D'autre part, l'un des laïcs trouve qu'il faut donner l'opportunité à certains individus qui possèdent un niveau élevé de compétences de jouer ce rôle alors qu'ils sont invisibles et même négligés dans l'Église. Dans ce contexte, l'un des cadres doute qu'un changement dans l'Église puisse prendre place puisqu'il existe des responsables qui s'opposent surtout quand les choses ne servent pas leurs propres intérêts.

« Ce qui doit guider ce changement, c'est l'Église elle-même. L'Église par définition, c'est l'ensemble des croyants et des clergés » (Laïc, GA2-EL1).

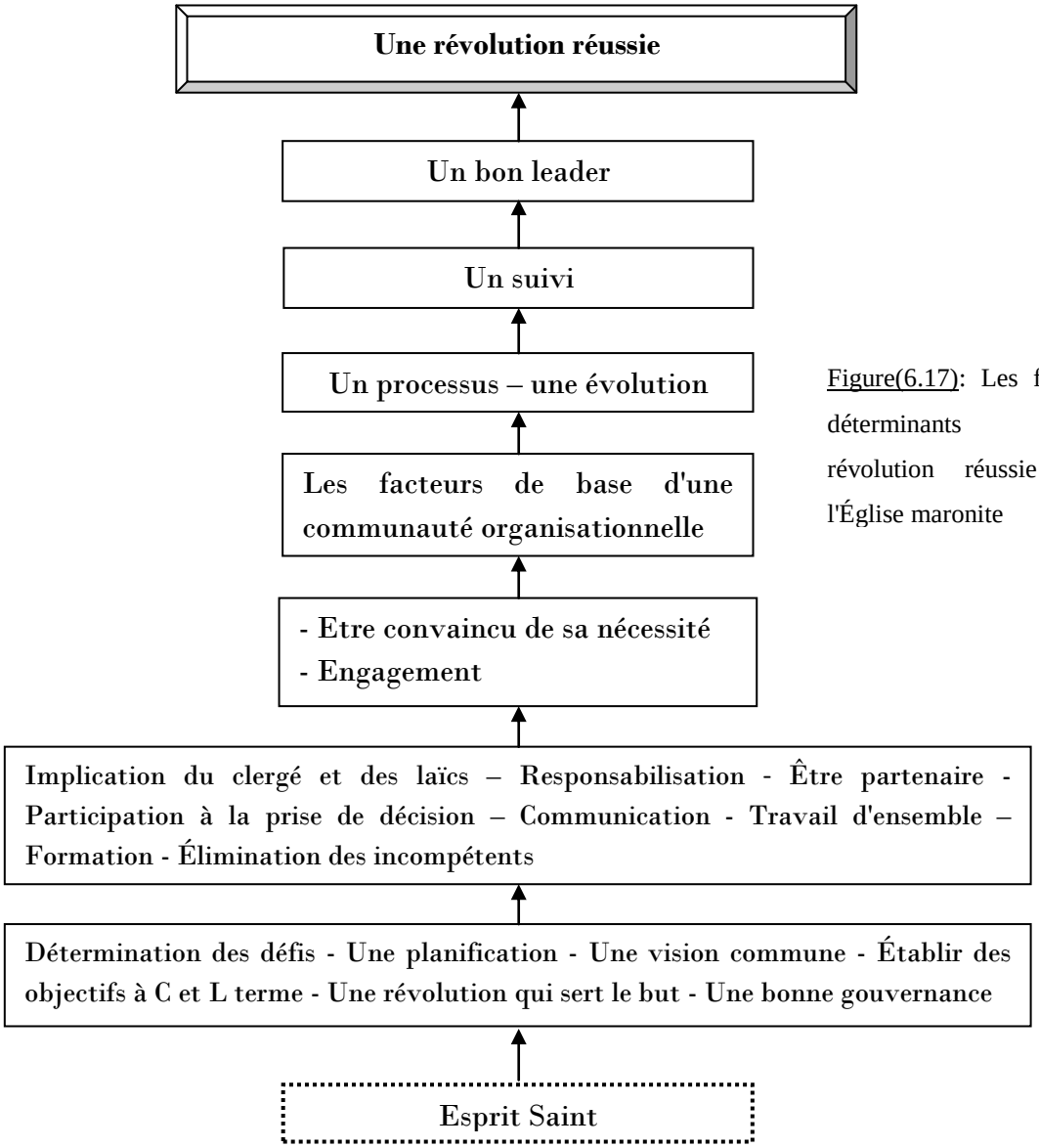
	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Clergé et laics	3	4	4	4
Esprit Saint - Jésus Christ - les Saints	1	1	0	0
Patriarche	0	0	2	2
Chacun selon sa position	1	0	0	0
Du sang neuf	0	0	0	1
Autorités ecclésiales	0	2	0	0
Des gens compétents mais invisibles et négligés	0	0	1	0
Un leader avec une équipe	0	0	0	1

Tableau(6.13): la gestion de la révolution dans l'Église maronite– Répartition des réponses

6.1.3.2.3.1. Une révolution réussie

Les groupes A et B ont dressé une liste de facteurs qui selon leur opinion et leur perception déterminent la réussite d'une révolution dans l'Église.

A travers un groupement cohérent de ces facteurs (voir figure (6.17)), on a conclu que la révolution se fait dans un contexte organisationnel, elle est la responsabilité de toute l'Église à savoir clergé et laïc qui doivent être convaincus de sa nécessité pour l'Église maronite. C'est un processus qui évolue avec le temps dans une communauté organisationnelle, il exige un suivi et la présence de bons leaders. L'Esprit Saint joue un rôle fondamental pour faire réussir la révolution. Il est à noter qu'un seul cadre considère qu'une révolution n'est pas réalisable dans l'Église parce que seuls les laïcs la réclament alors que le clergé est satisfait de l'état des choses.



Figure(6.17): Les facteurs déterminants d'une révolution réussie dans l'Église maronite

6.1.3.2.3.2. Rôle de la stratégie dans une révolution

Certains évêques qui considèrent la révolution comme un acte brutal n'ont pas voulu répondre à cette question. Deux cadres ont trouvé que la stratégie ne joue aucun rôle dans une révolution: *« Il n'y a pas de stratégie dans une révolution. La révolution comme je viens de dire est la conséquence d'une pression qui aboutit à une explosion »* (Cadre, GB-C4), alors que deux autres clergés n'avaient aucune idée à ce propos.

Le tableau (6.14) montre qu'il n'existe pas beaucoup de correspondance entre les réponses du groupe A, alors que les perceptions des cadres à ce sujet sont croisés avec plusieurs opinions des sous-groupes qui forment le groupe A. Tous les rôles cités de la stratégie sont cohérents. Cependant, on note que le rôle le plus cité par l'ensemble des personnes interrogées et surtout par le groupe B est: **La stratégie détermine le but d'une révolution**. Un autre rôle qui figure parmi les plus cités: **la stratégie permet d'évaluer le processus de la révolution**. D'après leur point de vue la stratégie permet encore **d'éviter le chaos**, **d'impliquer les gens dans son processus** surtout si elle est claire et bien définie, et d'aboutir à **des réalisations concrètes**. En somme, on peut conclure d'après leur opinion que la stratégie est à la base d'une révolution réussie.

« Excusez moi, normalement la révolution ne fonctionne pas par stratégie. Elle commence dans l'anarchie, mais si elle arrive à se définir des stratégies, on peut dire que ça promet » (Religieux, GA1b-EC1).

« Sûrement la stratégie doit projeter en puissance les finalités de la transformation, c'est pour cela elle doit avoir un rôle capital et elle doit vraiment engendrer son usage des tactiques bien préparées suivis par des évaluations quotidiennes et qui assure la qualité de la transformation requise à tous les niveaux » (GA2-EL7).

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Éviter le chaos	1	0	0	1
La révolution échoue sans une stratégie	0	0	1	2
Intégration des parties interessées	0	0	1	0
But et objectifs defines	0	1	2	4
Carte de route	0	0	0	1
Une révolution organisée	0	1	0	0
Facilite le processus de changement	0	0	1	1
Évaluation de l'évolution de la révolution	0	0	3	1
Révolution rationalisée	0	0	0	1
Une révolution avec des réalisations	0	1	0	1
Une révolution réussie	0	0	1	0
Aucun role	0	0	0	2
Aucune idée	1	1	0	0
Pas de réponses	3	0	0	0

Tableau (6.14): le rôle de la stratégie dans une révolution

6.1.3.3. Une culture de leadership

6.1.3.3.1. Émergence de leaders

Le tableau (6.15) montre que la formation est le moyen le plus cité par les groupes A et B pour faire émerger de nouveaux leaders. Le sous-groupe du clergé suggère d'intégrer cette formation dans les séminaires afin de préparer les nouvelles générations qui ont une vocation sacerdotale ou religieuse au leadership. Dans le même sens, et puisque tout le monde ne peut pas être leader, les groupes A et B mentionnent qu'il faut savoir détecter et évaluer les capacités du clergé et des laïcs qui sont engagés dans le travail pastoral et dans des mouvements ecclésiastiques afin de développer leurs compétences. Pour certains cadres, prêtres et religieux, c'est la responsabilisation qui compte dans ce contexte; en leur confiant ainsi des tâches et en leur donnant l'autonomie à prendre des initiatives, les responsables pourraient distinguer ceux qui peuvent être de futurs leaders. Les cadres suggèrent dans ce contexte de faire un recrutement. D'après leur perception, le recrutement facilite la recherche de personnes de compétences à travers un curriculum vitae qui détaille le parcours professionnel du candidat, afin de mettre *the right person at the right place*. Ceci s'applique aussi, selon ces cadres, au clergé au niveau de leur admission au

sacerdoce et au niveau des responsabilités qu'ils vont assumer dans l'avenir et même au niveau de l'élection d'évêques compétents selon un des évêques. Cependant un cadre souligne que c'est l'expérience qui compte en plus pour créer des leaders. Toutefois, selon un autre, c'est un processus à long terme.

Pour un des évêques, les leaders ne sont pas créer ni former ils s'imposent par leurs qualités, leur don et leur façon de travailler.

Certains cadres et un des prêtres mentionnent qu'il manque dans l'Église des leaders qui cherchent à créer le contexte pour faire émerger de nouveaux leaders et développer une culture de leadership: *« Il faut voir s'il y a vraiment des gens qui ont intérêt à faire émerger des leaders dans l'Église. Premièrement, il y a certains qui n'en veulent pas. Ils sont contents et satisfaits de l'état actuel des choses, certains par bonne foi et d'autres par mauvaise foi. Ils ne veulent pas changer. Ils voient le changement comme quelque chose de mauvais. Deuxièmement, je pense que ceux qui veulent changer ne sont pas actuellement les preneurs de décisions et alors ils ne peuvent rien faire. Ils attendent probablement le moment opportun pour agir »* (Prêtre, GA1b-EC2).

Selon un des laïcs, la culture de leadership existe déjà dans l'Église. D'après son opinion c'est un leadership qui a des caractéristiques entre autres l'obéissance. Toutefois, la question se pose sur la manière de créer un nouveau noyau dans l'Église, surtout que cette dernière agit lentement dans un environnement en perpétuelle évolution

En conclusion, on remarque que tous les moyens cités pour créer de nouveaux leaders dans l'Église mettent en lumière l'importance de la compétence pour l'émergence de leaders dans l'Église. Une autre idée a été également mise aussi en relief celle de profiter au niveau du clergé et des laïcs des compétences invisibles et négligés qui peuvent avoir un rôle fondamental dans le fonctionnement de l'Église.

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Formation	3	3	3	5
Évaluer les capacités et Développer les compétences	3	1	3	3
Responsabilisation	0	3	0	3
Recrutement	0	0	0	3
Expérience	0	0	0	1
S'imposent par leurs compétences	1	0	0	0
Élire des évêques compétents	1	0	0	0
Avoir de bon leaders	0	1	0	2

Tableau (6.15): Les moyens pour émerger des leaders dans l'Église maronite

6.1.4. Contribution de l'Église maronite dans la société

Le but d'étudier la contribution de l'Église maronite dans la société est d'en évaluer les résultats à l'extérieur de ses murs. On a tenté donc, dans un premier temps, d'aborder les défis et les difficultés qu'elle affronte puis on a cherché à déterminer la valeur ajoutée qu'elle offre à ses parties prenantes, tout en étudiant son rôle dans la société.

6.1.4.1. Les défis de l'Église maronite

D'après le témoignage de personnes interrogées, L'Église maronite affronte beaucoup de défis intérieurs et extérieurs. Le tableau (6.16) présente un groupement cohérent de ces défis.

Le défi le plus cité par les groupes A et B est le problème existentiel des maronites au Liban, au Moyen Orient et de par le monde. En fait, la mission s'étend à tous les chrétiens, au niveau de leur présence et de leur au moyen orient.

L'émigration est aussi parmi les défis les plus cités par les groupes A et B et surtout par le clergé: *« L'émigration a commencé depuis le XIXème siècles à cause des multiples événements qui ont eu lieu puis elle s'est développée avec les guerres qui se sont succédé au Liban déclenchant une crise socio-économique »* (Évêque, GA1a-EC4). Cette crise socio-économique, que certains cadres et évêques ont mentionné crée un nouveau défi pour l'Église maronite qui s'efforce ainsi de combler les besoins

des gens surtout lorsque qu'il y a une déficience dans les services étatiques à ce niveau.

Sur le plan national, l'Église maronite considère qu'elle a une mission à accomplir plutôt qu'un défi selon un des laïcs, alors que pour l'un des évêques et des cadres, le rôle national de l'Église est une mission qui lui impose des défis politiques et nationales différents de ceux de l'Église universelle: *« Cette mission que l'Église maronite a pris en charge à travers l'histoire consiste à sauvegarder l'existence de cette minorité vivante dans cette région du monde au niveau de la liberté de la foi et de la vie sociale. Elle consiste en plus d'assurer l'égalité entre les citoyens, jouer un rôle de médiateur entre les segments libanais ou bien les communautés libanaises »* (Évêque, GA1a-EC3; Laïc, GA2-EL1). Dans ce sens, un des cadres mentionnent l'unité des maronites comme un défi vu la division de leur opinion qui peut avoir des répercussions négatives sur la communauté dans l'avenir; certains évêques, laïcs et cadres citent aussi la convivialité avec les autres communautés comme un défi de l'Église maronite. Dans le même contexte, des évêques abordent le défi identitaire et la fidélité à la tradition et un des cadres juge que, protéger tous les privilèges que l'Église maronite a reçus à travers l'histoire, est un autre défi qu'elle doit relever.

Une autre catégorie de défis sur le plan spirituel et religieux est citée par les groupes A et B. Le groupe A a, en fait, mis l'accent sur le manque de foi et sur sa pratique, surtout qu'il y a des gens qui perdent leur foi à cause des crises qui affectent le monde et parfois à cause de leur soumission à des chefs politiques ou bien à différentes idéologies. Dans ce sens la laïcité devient un défi selon certains prêtres, religieux et cadres; surtout que d'après l'un des cadres, l'Église, au risque de pousser les gens à s'en éloigner pour échapper à certaines contraintes, s'accapare de lois civiles telles que le mariage: *« Avec le développement social la laïcité va prendre beaucoup plus de poids avec tout ce qui est religieux. En fait, si l'Église va continuer par exemple, à s'accaparer des lois civiles comme le mariage qui est une chose très importante, les gens vont s'éloigner de l'Église pour se libérer de ces contraintes»* (Cadre, GB-C7). *« Les gens sont de plus en plus laïcs. Ils perdent leur foi surtout quand ils sont dans la misère ou dans la guerre, ou bien lorsqu'ils s'attachent à certaines idéologies »* (Laïc, GA2-EL7 ; Laïc GA2-EL4).

La communication entre le clergé et les laïcs est un défi aussi pour l'Église maronite selon un des cadres puisque leurs opinions respectives ne convergent pas souvent. Les attentes des jeunes et leurs exigences influencées par le changement de l'environnement culturel constituent aussi un autre défi pour l'Église maronite.

D'un autre côté, certains cadres et laïcs affirment que les gens portent un regard critique sur le comportement de certains membres du clergé, sur leur qualité de vie qui ne reflète pas l'enseignement de l'Église, ainsi que sur les affaires financières de l'Église. Ceci impose encore, d'après leur point de vue, des défis à l'Église: *« La vie des prêtres, la vie de l'Église ne suit pas l'enseignement de l'Évangile constitue un défi de l'Église maronite»* (Laïc, GA2-EL6).

Selon certains prêtres, religieux et cadres, l'Église maronite est confrontée à un autre groupe de défis extérieurs tels que les inconvénients de la modernité qui influencent la jeunesse de façon qu'elle n'arrive plus à adopter les valeurs chrétiennes; l'attitude fondamentaliste des musulmans vis-à-vis des chrétiens et vice versa; le fanatisme qui peut mener à la haine et la violence et enfin l'émergence des sectes.

L'Église fait face aussi à des défis au niveau de son fonctionnement interne selon un des cadres, des laïcs et des prêtres et des religieux: parmi ces défis, le manque d'un management efficace et la nécessité d'établir un système global de fonctionnement. D'après un des cadres, ceci peut influencer les réalisations de l'Église à l'extérieur de ses murs. Un des religieux cite dans ce sens le défi d'accepter le changement afin d'innover : *« Les difficultés se trouvent à l'intérieur de l'Église. A mon avis, le défi réside dans la capacité des gens à accepter le changement, innover et dépasser les anciennes traditions qui deviennent inutiles »* (Religieux, GA1b-EC4). Dans ce contexte, un des laïcs mentionne le défi d'évolution de l'Église dans un environnement en pleine mutation. Le caractère managérial de l'Église maronite évolue lentement, il est relié à la dynamique de la personne. D'après sa perception l'Église maronite vit dans l'Eternel et n'établit pas des objectifs sur le court terme.

Le tableau (6.16) montre que beaucoup de réponses convergent vers des mêmes défis qu'ils soient entre les groupes ou bien les sous-groupes. Parmi les défis les plus mentionnés par les groupes A et B, le défi existentiel et l'émigration. On note aussi que les laïcs et les cadres étaient les seuls à considérer comme des défis deux sujets délicats pour l'Église, à savoir le comportement des prêtres et ses affaires financières.

Le clergé, par contre, n'avait pas abordé ce genre de défis. Toutefois on peut déduire une influence mutuelle entre ces défis puisque chaque défi créé, impose un nouveau défi et chaque défi éliminé en supprime un autre.

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laics	Cadres
Défi existentiel	2	3	3	6
Émigration	4	3	2	1
Défis politico-social et économique	3	0	0	2
Rôle national	1	0	1	1
Protéger ses privilèges	0	0	0	1
Défi identitaire	1	0	1	0
Fidélité à la tradition	1	0	0	0
L'unité des maronites sur le plan politique	0	0	0	1
Convivialité avec les communautés	1	0	1	1
Défis spirituel et religieux	3	0	0	2
La foi	2	1	1	0
La laicité	0	1	1	1
Communication du clergé avec le peuple	0	0	0	1
Les jeunes	0	1	0	0
La qualité de vie du clergé	0	0	1	1
Critiques portées sur les affaires financières de l'Église	0	0	0	1
La modernité	0	1	0	0
Fondamentalisme	0	1	0	0
Fanatisme	0	0	0	1
Sectes	0	0	0	1
Avoir un management efficace	0	0	0	1
Changement et innovation	0	1	0	0
Défis d'évolution	0	0	1	0

Tableau (6.16): Les défis de l'Église maronite – Répartition des réponses

6.1.4.2. La valeur ajoutée offerte par l'Église maronite

Le groupe A cite les services sociaux, hospitalier et éducatif comme des valeurs ajoutées offertes par l'Église à ses parties prenantes: *« Dans l'éducation, il y a une valeur ajoutée énorme sur le capital humain, les compétences formées deviennent ensuite des compétences économiques, d'autre part il y a 27 corps hospitaliers qui*

reçoivent en moyenne 40% des patients libanais; dans l'action sociale, il y a aussi une grande valeur ajoutée que l'Église offre » (Laïc, GA2-L1)

D'après d'autres membres du clergé, la valeur que l'Église tente d'offrir n'est pas quantifiée, c'est une valeur spirituelle, religieuse et évangélique. C'est la foi d'après un des prêtres: *« Il n'y a pas de valeur ajoutée tangible dans l'Église. La valeur ajoutée c'est comment vivre la foi »* (Prêtre, GA1b-EC6). *« La valeur ajoutée n'est pas une valeur matérielle c'est plutôt une valeur spirituelle, une valeur morale »* (Évêque, GA1a-EC3). Dans le même contexte, le clergé cite aussi comme valeur ajoutée la liturgie maronite. D'un autre côté, un des prêtres et un des cadres considèrent que le fait d'impliquer les laïcs dans le fonctionnement de l'Église est déjà une valeur ajoutée offerte par cette dernière.

Le rôle national de l'Église maronite est une valeur ajoutée que l'Église maronite tente d'offrir à ses parties prenantes, selon un prêtre et un laïc: *«Nous vivons dans un pays multiconfessionnel. L'Église maronite cherche à être présente dans les différentes situations vécues dans ce pays. A mon avis, plus elle affirmera sa présence, plus elle pourra répondre aux aspirations de ses fidèles»* (Laïc, GA2-EL3).

Dans le même esprit, les cadres trouvent que protéger des privilèges politiques au niveau de la présidence de la république ou bien en soutenant des hommes politiques maronites est aussi une valeur ajoutée offerte à ces personnes, alors que beaucoup de maronites sont insatisfaits selon leur perception: *« Je crois que l'Église maronite offre très peu aux maronites en tant que tel. Je suis sûre que l'Église maronite peut donner la valeur ajoutée aux hommes politiques, elle les appuie par exemple, mais je ne sais pas jusqu'à quel point les hommes politiques donnent de la valeur ajoutée à l'Église maronite »* (Cadre, GB-C7). Deux autres cadres mentionnent, ainsi, le pouvoir comme une valeur ajoutée offerte par l'Église maronite. Selon un des laïcs, la valeur ajoutée est offerte au niveau de certaines structures de l'Église maronite alors qu'il y a beaucoup de lacunes au niveau global. Toutefois, on remarque d'après le tableau (6.17) que trois des cadres n'avaient aucune idée à ce propos et un des cadres avec certains laïcs trouvent qu'aucune valeur ajoutée n'est offerte par l'Église maronite à ces parties prenantes.

Les cadres ne jugent pas que l'Église maronite offre une valeur ajoutée concrète surtout à la population maronite. Ils considèrent que les politiciens, et certaines

personnes profitent sans retour de l'Église. Les valeurs spirituelles, liturgiques et théologiques ne sont pas perçues par les cadres comme des valeurs ajoutées même les services offerts par les institutions sociales, hospitalières et éducatifs. En fait, les réponses des cadres n'ont pas beaucoup convergé avec celles du groupes A.

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Services social - hospitalier et éducatif	1	2	2	0
Des valeurs spirituelles et religieuses	3	0	0	0
La foi	0	1	0	0
La liturgie maronite	1	1	0	0
Implication des laïcs dans son fonctionnement	0	1	0	1
Le rôle national de l'Église maronite	0	1	1	0
Protéger des privilèges politiques	0	0	0	4
Des initiatives limitées à certaines structures	0	0	1	0
Le pouvoir	0	0	0	3
Aucune valeur ajoutée	0	0	3	1
Aucune idée	0	0	0	3

Tableau (6.17): La valeur ajoutée offerte par l'Église maronite à ses parties prenantes – Répartition des réponses

6.1.4.3. Le rôle que doit jouer l'Église maronite dans la société

La plupart des personnes interrogées pensent que l'Église maronite doit jouer, en premier lieu, un rôle spirituel et religieux qui est en fait le témoin de l'enseignement de Jésus-Christ et la voie pour la sanctification des gens. Les interviewés, surtout le groupe B, cite encore le rôle éducatif et socio-économique. Certains cadres et laïcs considèrent dans ce sens que l'Église doit être au service de l'être-humain, tout en mettant l'accent sur son rôle de conseil et de support envers les jeunes : *« L'Église doit témoigner du Christ dans ses institutions et dans la vie au quotidien, parce qu'elle ne peut pas demander aux gens de vivre les valeurs chrétiennes si elle ne témoigne pas elle-même des valeurs évangéliques »* (Cadre, GB-C2). *« Nous définissons la mission de l'Église par l'enseignement, la sanctification et la vie de la charité »* (Évêque, GA1a-EC3).

Certains cadres estiment que l'Église doit jouer un rôle au niveau du peuple maronite et des chrétiens en général. En effet, selon leur point de vue, la situation des maronites doit être redressée; en outre, l'Église doit préserver l'existence des chrétiens au Liban et au Moyen Orient. D'après certains cadres et un des laïcs, l'Église

maronite doit jouer le rôle de médiateur entre toutes les communautés libanaises, tout en transmettant les principes de paix et de convivialité. L'un des évêques et l'un des cadres estiment que l'Église maronite doit intervenir dans les problèmes publics en suggérant les solutions ou bien en donnant des conseils aux responsables des sociétés civiles. Pour certains cadres et un laïc, l'Église doit jouer le rôle national et politique qu'elle a assumé tout au long de son histoire. Par ailleurs, le rôle que l'Église maronite a joué est défini dans le synode patriarcal maronite comme en témoigne un des laïcs:

«C'est un rôle médiateur que l'Église maronite doit jouer entre toutes les communautés libanaises, tout en éduquant sur les principes de paix et de convivialité entre croyants, non croyants et croyants des autres religions. Par conséquent, elle doit toujours promouvoir la nation libanaise comme une nation de modèle et de convivialité » (Laïc, GA2-EL1)

« L'Église maronite a joué et joue encore et doit jouer le rôle d'attirer l'attention des responsables de la société civile sur tous les problèmes qui touchent à la vie morale, les droits de l'homme, la bonne gestion des affaires publiques, sans s'aliéner et sans s'intégrer à un régime de parti politique, elle doit toujours parler au niveau des principes pour qu'elle ne soit pas taxée de parti pris » (GA1a-EC4).

Une grande partie des groupes A et B estiment que le rôle que l'Église maronite doit jouer dans la société est une responsabilité partagée par le clergé et les laïcs. Ce rôle demande, cependant, selon certains laïcs un management efficace et la présence des facteurs de base d'une communauté ainsi que le soutien et l'aide de l'Église universelle. La participation des leaders politiques dans certaines situations est utile d'après le témoignage d'un des cadres. Cependant Dieu et son Esprit Saint reste selon une partie des groupes A et B guide essentiellement l'Église à jouer son rôle dans la société: *« L'esprit Saint aide l'Église à jouer ce rôle, en plus c'est toute la structure de l'Église qui peut aussi l'aider à l'accomplir »* (GB-C1). *« C'est un corps, tout le monde devrait participer. L'Église n'est pas la hiérarchie. L'Église c'est vous et moi »* (GA1a-EC1).

En se référant au tableau (6.18) on remarque une convergence entre les réponses du groupe A et B sur les rôles spirituels, éducatifs et socio-économiques de l'Église maronite. Les cadres, qui font partie de la communauté maronite et de la société libanaise en général, connaissent les problèmes et les difficultés qu'elles affrontent,

pour cela certains ont mentionné d'autres rôles que l'Église doit jouer et ce au niveau national, existentiel, et en tant que présence. Cependant on note qu'un grand nombre des cadres ont mis l'accent sur le côté spirituel comme étant un rôle essentiel que l'Église maronite doit assumer avant tout autre rôle dans la société.

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Rôle spirituel et religieux	3	6	3	8
Rôle éducatif et socio-économique	1	1	4	5
Support pour les jeunes	0	0	1	1
Redresser la situation des maronites	0	0	0	1
Préserver l'existence des chrétiens	0	0	0	1
Intervenir dans les problèmes publics	1	0	0	1
Médiatrice entre les communautés	0	0	1	2
Rôle national et politique	0	0	1	2
Défini dans le synode maronite	0	0	1	0

Tableau (6.18): Le rôle que l'Église maronite doit jouer dans la société – Répartition des réponses

6.1.4.3.1. Évaluation sur le terrain

Sur le terrain, une partie des groupes A et B voit que l'Église maronite joue partiellement son rôle: *« Oui l'Église joue ce rôle mais pas complètement, parce qu'il manque un leadership, il manque une vision, nous venons d'expliquer ces choses. Je n'ai pas besoin de les répéter »* (Prêtre, GA1b-EC6).

D'après un prêtre, certains laïcs et une partie des cadres l'Église maronite ne joue pas actuellement son rôle: « *Non l'Église maronite ne joue pas actuellement ce rôle. On construit des écoles et des hôpitaux, on fait de tout et de rien, mais on ne témoigne pas de ce pilier du christianisme qui est la valeur de l'homme* (Laïc, GA2-EL4). Pour une autre partie des cadres et un religieux l'Église joue son rôle*: « l'Église joue ce rôle mais pas d'une manière parfaite. Il y a des compétences dans l'Église qui ne sont pas bien investies »* (Cadre, GB-C5). On note que seuls les évêques n'ont pas donné une réponse affirmative ou négative à ce sujet.

Pour certains laïcs et un des prêtres c'est une question qui dépend des responsables et qui varie d'un organisme à un autre dans l'Église: *« À un certain degré, dans certains endroits avec certains personnes, oui l'Église joue son rôle dans la société »* (GA2-EL1). Cependant, l'Église fait beaucoup de tentatives pour accomplir son rôle selon un

des cadres et un religieux. Elle a, en fait, réalisé une évolution à ce propos surtout après la guerre qui a eu un impact négatif sur le Liban et ses composantes d'après le témoignage d'un des évêques et des laïcs.

Un autre évêque trouve que l'évaluation du rôle de l'Église dans la société est subjectif: *« Ça dépend de comment on interprète ce rôle, parce qu'il est vu différemment par tel ou tel parti. Si la position de l'Église sert les objectifs de tel parti alors les gens applaudissent, s'il ne sert pas les objectifs de ce parti alors les gens critiquent l'Église »* (Évêque, GA1a-EC4). (Voir tableau 6.19)

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Oui	0	1	0	4
Non	0	1	3	5
Partiellement	3	2	2	2
Varie selon les organismes et dépend des gens	0	1	2	0
Des tentatives	0	1	0	1
Une évolution	1	0	1	0
Une évaluation subjective	1	0	0	0

Tableau (6.19): Évaluation du rôle de l'Église maronite sur le terrain – Répartition des réponses

6.1.5. Le management, le leadership et l'Église

On va tenter dans cette dernière rubrique d'aborder en gros la relation entre le management, le leadership et une Église.

6.1.5.1. Différence entre le management de l'Église et le management des autres types d'organisation

Le tableau (6.20) montre une concordance entre certaines réponses des groupe A et B. En effet, une grande partie du clergé, des laïcs et des cadres interrogés estiment qu'au niveau des principes et des fonctions il n'existe pas de différence entre le management de l'Église et le management des autres types d'organisations; tout le monde cherche, en effet, un meilleur rendement: *« En principe, il ne devrait pas exister beaucoup de différence, le management c'est le management partout, le planning c'est le planning partout, l'organisation c'est l'organisation partout, le contrôle c'est le contrôle partout, la gestion des ressources humaines existe dans tout genre d'organisation »* (Laïc, GA2-EL2). *« Dans le temps, avant d'être impliqué dans*

l'Église, je disais qu'il existe une différence fondamentale entre son management et celui des autres genres d'organisations, alors que maintenant je trouve qu'il n'y a pas de différences; ce sont les mêmes principes partout. L'intérêt d'une entreprise commerciale par exemple est de réussir, elle utilise des moyens d'action pour réaliser son objectif. Le chef d'entreprise doit soutenir la cohérence de son entreprise, promouvoir le travail d'ensemble pour servir l'intérêt de l'entreprise. Le cas est pareil pour une Église qui a aussi un intérêt celui de pouvoir témoigner, de réussir à faire parvenir son message au plus grand nombre de gens afin de regagner la confiance, l'amour, le respect de sa population. » (Laïc, GA2-L5). *« La philosophie managériale est la même dans toutes ces organisations »* (Prêtre, GA1b-EC3).

Cependant la différence réside davantage dans l'application des principes et des fonctions managériales qui doivent être adaptés à un contexte ecclésial, d'après certaines personnes interrogées des groupes A et B. Pour la plus grande partie, surtout des évêques et des cadres, la différence se trouve dans le but pour lequel chaque organisation a été créée, surtout s'il s'agit d'après certains, d'une entreprise commerciale qui est à but lucratif : *« La différence est d'abord dans les objectifs et dans le but que l'on se fixe, donc dans le choix des priorités qu'on fait. Pour un organisme économique, la priorité des priorités dans les objectifs c'est d'organiser son institution de manière à gagner le plus. Alors que sur le plan religieux ce n'est pas le but fondamental. C'est plutôt un but spirituel et moral. Donc ce sont les objectifs qui font la grande différence »* (Évêque, GA1a-EC3). L'Église est donc à but non lucratif avec des objectifs spirituels et religieux. Son management selon un prêtre et un cadre est pratiqué selon des valeurs chrétiennes. Sa stratégie diffère des autres organisations comme en témoigne un des laïcs.

Les cadres et les laïcs se sont arrêtés sur des détails qui distinguent le management de l'Église des autres types d'organisation sur différents plans.

Au niveau de la finance et de la comptabilité, l'Église est une entité non assujettie à la taxe comme en témoigne un des laïcs, en plus c'est une institution à caractère financier solide, avec un bilan qui dépasse techniquement toutes les boites commerciales libanaises selon son point de vue : *« Il n'y a aucune boite commerciale libanaise dont le bilan est plus grand que celui de l'Église. Si je la commercialise, elle devient la société qui a le plus grand bilan au Liban donc c'est aussi une*

différentiation sur le caractère solide de cette institution financière et la capacité de l'emprunt si elle veut emprunter » (Laïc, GA2-EL1)

Au niveau de la gestion des ressources humaines certains laïcs mentionnent qu'il n'existe pas un système de sanction: *« on ne peut pas renvoyer un prêtre parce qu'il a commis une erreur ou a fait une bêtise, c'est presque l'emploi à vie »* (Laïc, GA2-EL1). « *Le management dans l'Église est fait à l'amiable* » (Laïc, GA2-EL4). Une autre question a été abordée dans ce cadre par un des laïcs et c'est l'absence de l'âge de retraite chez le clergé dans l'Église ce qui rend selon son opinion la productivité illimitée.

En outre, un des cadres considère que le management dans l'Église se base sur l'intangible. Selon sa perception, il y a une Absence d'indicateurs clés de performance dans l'Église: *« c'est un style de management qui se base malheureusement trop sur l'intangible. Dans une entreprise commerciale, il faut qu'il y ait un certain nombre de projets rentables, il faut gagner de l'argent et chaque personne doit être productive. Il faut que telle personne fasse x heures de travail, et que l'autre fasse y heures de travail par semaine et qu'ils présentent un compte rendu de ce travail. Donc, il existe des appareils de mesure. Cependant, je me demande quels sont les appareils de mesure dans l'Église. Comment on peut dire que ces gens qui sont en train de faire le management dans l'Église ont réussi ou ils n'ont pas réussi. Quelle est la mesure? Tel prêtre est apprécié par sa paroisse? D'accord. Est-ce que c'est bien pour l'Église qu'il soit aimé par les gens de la paroisse. Peut-être ce n'est pas bien, il est en train de se montrer complaisant avec tout le monde. Quels sont les indicateurs clés de performance (ICP)? Qu'est ce qui permet de dire que ce curé dans cette paroisse est mieux que l'autre? »* (Cadre, GB-C7).

Au niveau de la relation avec la clientèle, pour une entreprise commerciale par exemple, le but c'est de réaliser du profit, alors que dans l'Église le but c'est d'entretenir une relation spirituelle avec ses clients, tout en les impliquant dans sa mission selon un des cadres.

Au niveau des défis, bien qu'il existe une typologie standard de défis qui peuvent s'imposer à n'importe quel genre d'organisation, un des laïcs mentionne que certains défis diffèrent d'une organisation à une autre et que, par suite, l'Église a ses propres défis.

Au niveau de l'innovation, ce facteur manque toujours dans l'Église selon un des laïcs.

Il reste à mentionner que l'Église se distingue par sa pérennité malgré toutes les difficultés qu'elle peut rencontrer contrairement a une entreprise commerciale qui peut arrêter ses activités à n'importe quel moment suite à des crises économiques ou financière qui l'affectent.

On remarque que les laïcs et les cadres furent plus aptes que le clergé à expliquer dans le détail les différences entre le management de l'Église et celui des autres types d'organisation. Ils se sont concentrés dans leur interprétation sur le cas des entreprises commerciales.

En synthèse, les groupes A et B considèrent que les fonctions et les principes du management sont les mêmes dans n'importe quel type d'organisation, la différence réside dans l'application qui dépend de la particularité de chaque organisation et dans le but de l'Église qui est plutôt spirituel et religieux.

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Mêmes principes et fonctions	1	3	5	3
Différence dans l'application	1	2	2	1
Le but	4	2	2	11
La stratégie	0	0	1	0
Un management avec des valeurs chrétiennes	0	1	0	1
Un caractère financier solide dans l'Église	0	0	1	0
Entité non assujettie à la taxe	0	0	1	0
Absence de l'âge de retraite	0	0	1	0
Absence de système de sanction	0	0	2	0
Absence d'indicateurs clé de performance dans l'Église	0	0	0	1
La clientèle	0	0	0	1
Manque d'innovation dans l'Église	0	0	1	0
Les défis	0	0	1	0
La pérennité	0	0	0	1

Tableau (6.20): Différence entre le management de l'Église et le management des autres types d'organisations – Répartition des réponses

6.1.5.2. Importance du management pour la spiritualité et pour la pratique de la religion

Les groupes A et B expliquent plusieurs raisons pour lesquelles le management est important pour la spiritualité et la pratique de la religion. (Voir tableau 6.21)

Pour une partie des groupes A et B et surtout pour les évêques, le management organise la spiritualité religieuse et par conséquent les gens arrivent à la vivre plus profondément; dans le même contexte, d'autres personnes des groupes A et B considèrent que le management n'est pas une fin en soi, c'est plutôt un moyen qui facilite la mission de l'Église: *« Tout ce que fait l'homme dans n'importe quel domaine a besoin d'une organisation déterminée, même sur le plan spirituel. Les plus grands Mystiques avaient une méthode pour la pratiquer afin d'avancer dans leur vie spirituelle »* (Évêque, GA1a-EC3). *« Une spiritualité non organisée, non réfléchie, non ordonnée pour être transmise et vécue ne parviendra à personne et n'aboutira à rien »* (Évêque, GA1a-EC5). *« Le management est un moyen, ce n'est pas une finalité, la finalité c'est la mission, mais la mission a besoin de stratégie et d'un bon management, donc il faut bien apprendre les moyens afin que la mission réussisse »* (Évêque, GA1a-EC5).

Pour un des prêtres, le rôle de l'Église ne se limite pas à transmettre les valeurs évangéliques aux gens mais aussi à satisfaire leurs besoins sur tous les plans. Ces derniers demandent ainsi une bonne gestion qui facilite la réalisation de ce travail.

Selon certains cadres, une Église bien gérée est une Église jeune et ouverte à son peuple et à son entourage, c'est une Église qui sait bien communiquer son message et ses idées à son peuple, elle les attire et les stimule à la pratique de la religion.

Selon un autre cadre, n'importe quelle religion qui est pratiquée en communauté a besoin de management et de quelqu'un qui prend une décision: *« La religion est pratiquée en communauté, en groupe, donc elle a besoin de management et de quelqu'un qui prend la décision. Ceci s'applique à toutes les religions et non pas seulement à la religion chrétienne » (Cadre, GB-C5).*

Un autre cadre estime que l'Église et le bon Dieu ont besoin de Marketing pour attirer les gens à l'Église; un bon management est seul capable d'accomplir cette tâche: *Regarde dans nos jours, tu dois vendre le Bon Dieu, je m'excuse pour cette*

expression, l'Église a besoin de marketing, le Bon Dieu a besoin de Marketing. Tu as toujours besoin de faire du marketing pour demander aux gens de venir à l'Église (Cadre, GB-C2).

En somme, le management contribue à un bon fonctionnement de l'Église selon un des cadres, cependant, d'après le témoignage d'un autre cadre, le management ne peut pas influencer la foi chrétienne qui pourrait être pratiquée chez soi sans se référer au clergé avec lequel on peut ne pas entretenir de bonnes relations.

Les cadres et les laïcs ont traité cette question d'un autre point de vue. Ils ont, en effet, considéré que la spiritualité et les valeurs religieuses sont utiles pour le management: *« Un manager devrait être un homme de cœur »* (Laïc, GA2-EL2). *« L'important c'est de savoir donner la place à l'homme chrétien dans le cadre de l'organisation avant tout autre chose »* (Laïc, GA2-EL5). *« On ne peut pas parler de l'importance du management pour la religion, on a tout d'abord besoin de religion »* (Cadre, GB-C4).

Un laïc (GA2-EL1) interprète ce point de vue. Il trouve que la société au Liban est reliée à la religion contrairement à la France. Pour cela, certains gens considèrent que la spiritualité joue un rôle important dans le management au niveau de la rigueur et de l'éthique, ce qui rend l'activité managériale une activité non agressive. Il se demande ainsi dans ce sens si le management a un but agressif dans son activité pour acquérir des marchés, faire face à la concurrence, lancer une innovation avant les autres parce que la passivité, selon son opinion, ne peut jamais donner ce que les actionnaires attendent de cette activité agressive. Un des cadres trouve même que le management et la spiritualité ne font pas bon ménage car la charité et les valeurs spirituelles ne jugent personne, elles peuvent même aboutir parfois au chaos. Alors que pour un autre laïc management et spiritualité religieuse s'enrichissent mutuellement.

Bien que la plupart ont cité les avantages du management pour la spiritualité et la pratique de la religion surtout les cadres qui ont beaucoup plus souligné cette importance, certains laïcs et cadres ont abordé cette question dans le sens inverse: l'importance de la religion et de la spiritualité pour le management. Management et religion, **le débat est tenu actuellement sur ce sujet.**

	Évêques	Prêtres et Religieux	Laïcs	Cadres
Une spiritualité organisée	4	1	2	2
Un moyen pour réussir la mission	1	3	2	3
Satisfaction des besoins	0	1	0	0
Attirer les gens à l'Église	0	0	0	1
Bonne communication des idées	0	0	0	1
Une Église jeune et ouverte	0	0	0	1
Prise de décision	0	0	0	1
Marketing du Bon Dieu	0	0	0	1
Un bon fonctionnement	0	0	0	1
Aucune importance	0	0	0	1
Spiritualité et religion utiles pour le management	0	0	3	2
Management et spiritualité ne font pas bon ménage	0	0	0	1
Enrichissement réciproque	0	0	1	0

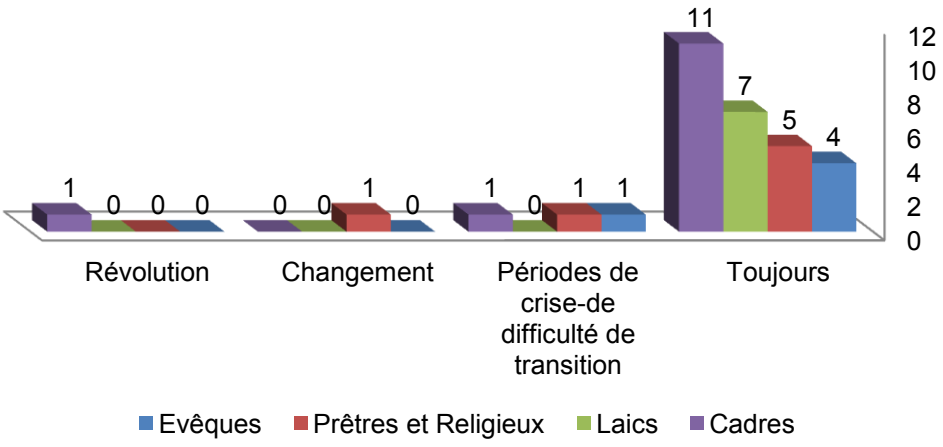
Tableau (6.21): Importance du management pour la spiritualité et la pratique de la religion: les avantages – Répartition des réponses

6.1.5.3. L'utilité du Leadership

« On a toujours besoin de leadership » témoigne la plupart des personnes interrogées. Cependant, pour certains clergé et cadres, le leadership est utile surtout durant les périodes de crise, de difficulté, et de transition. Selon un des prêtres, le changement a besoin de leaders. D'après un des cadres, *« on a besoin de leadership quand on va faire une révolution »* (Cadre, GB-C3).

On conclut, d'après le témoignage des groupes A et B que le leadership est indispensable à tout genre d'organisation. (Voir figure 6.18)

Figure (6.18): Utilité du leadership - Répartition des réponses



Conclusion

« C'est un travail intéressant » (Laïc, GA2-EL2*). « Les questions sont très intéressantes et bien préparées »* (Cadre, GB-C10). *De très bonnes questions. Ça reflète un long travail pénible et plein de réflexion* (Cadre, GB-C4). *« Vous m'avez poussé à réfléchir sur le fonctionnement de l'Église dans son ensemble »* (Prêtre, GA1b-EC3). *« Je n'ai jamais pensé à de telles questions sur l'Église maronite »* (GB-C9)*. « J'ai beaucoup apprécié cet entretien parce qu'il m'a permis de réfléchir plus profondément sur des questions essentielles dans notre vie chrétienne au Liban et surtout sur le sujet du management de l'Église qui n'est pas vraiment clair chez les gens »* (Laïc, GA2-EL3).

« Vos questions sont bonnes. J'attends les résultats de votre travail » (Évêque, GA1a-EC1).
« Merci pour ce sujet. On aimerait bien connaitre plutard les résultats» (Religieux, GA1b-EC4).
« Tenez-moi au courant du résultat de votre travail » (Cadre, GB-C7). *« C'est un thème qui est très intéressant mais qui est trop vaste. Il faut néanmoins être trop prudent, et éviter tout jugement de valeur»* (Prêtre, GA1b-EC6). *« Je pense qu'une thèse pareille peut jouer le rôle du leadership dans la prise de conscience de cette Église »* (Prêtre, GA1b-EC2).

« J'espère que le travail que vous faites puisse apporter une pierre à l'édifice et éclairer certains aspects des problèmes auxquels se trouve confrontée l'Église maronite mais aussi et surtout présenter des solutions» (Cadre, GB-C6).

Tels furent, en gros, les commentaires fait par la plupart des personnes interrogées des groupes A et B sur les questions de l'entretien. Nous avons remarqué, en fait, qu'ils ont évalué l'importance du sujet étudié. Une partie attend même les résultats de cette recherche. Certains espèrent, en plus, que les résultats obtenus puissent contribuer à éclaircir des situations problématiques dans l'Église maronite et à fournir des repères utiles pour penser et agir au profit de son bon fonctionnement.

Discussion et Suggestions[141]

Dans la première section de ce chapitre nous avons analysé, comparé et interprété les différents points de vue et les perceptions des évêques, des prêtres, des religieux, des laïcs et des cadres sur trois thèmes essentiels dans l'Église maronite :

- Le management stratégique
- La communauté organisationnelle
- Le leadership

Pour évaluer le rôle et l'impact du leadership dans l'amélioration du fonctionnement de l'Église maronite, il ne suffit pas d'analyser chacun de ces thèmes et de les assembler de nouveau, il faut, néanmoins, discuter les résultats de l'analyse comparative dans l'ensemble et dans une perspective intégrée à l'aune des conclusions théoriques auxquelles nous avons abouti dans la première partie de notre recherche.

❖ Un but spirituel et religieux

On ne peut pas étudier l'Église en sciences de gestion ou dans n'importe quel domaine indépendamment de sa nature spirituelle. D'après le Vatican II, « la mission propre que le Christ a confiée à son Église n'est ni d'ordre politique, ni d'ordre économique, ou social: [...] l'Église doit conduire les hommes à Dieu, afin qu'ils se livrent à lui sans réserve [...]. [...] Le but que Jésus-Christ a assigné à l'Église est donc strictement religieux et surnaturel [...] »[142].

À travers son commentaire sur la constitution pastorale sur l'Église dans le monde, *Gaudium et Spes* du concile Vatican II, le Pape émérite Benoît XVI résume l'une des idées centrales du Vatican II: « Telle est la mission de l'Église hier, aujourd'hui et toujours: annoncer le Christ et lui rendre témoignage afin que l'homme, tout homme, puisse réaliser pleinement sa vocation »[143].

[141] Pour tous les tableaux et figures cités, cf. respectivement les listes p. 474 et 476.
[142] Vatican II (1967). – Constitution pastorale sur l'Église dans le monde de ce temps, *Gaudium et Spes* [42] ,2.
[143] Angelus, Pape Benoît XVI, Solennité du Christ Roi de l'Univers, 20 Novembre 2012. Disponible sur: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/angelus/2005/documents/hf_ben-xvi_ang_20051120_fr.html

Bien qu'ils se distinguent par leur nom, leur discipline ecclésiastique, leur organisation interne, leur management stratégique, leur patrimoine spirituel, leur liturgie, et par quelques divergences dogmatiques surtout entre l'Église catholique et l'Église orthodoxe; la famille de ces deux Églises « confessent ensemble leur foi en l'Église une, sainte, catholique[144] et apostolique, conformément au credo de Nicée-Constantinople »[145]. Donc, à l'instar de toutes les autres Églises, la mission de l'Église maronite qui est une Église catholique orientale, c'est d'annoncer et de témoigner Jésus Christ dans le monde dans lequel elle est répandue.

La mission, d'après (DRUCKER, 1999), détermine la stratégie et la stratégie détermine la structure. Il nous rappelle, dans ce sens que, la meilleure préparation d'un voyage paisible en dépit de tous les problèmes qu'on peut rencontrer c'est de définir clairement un but vigoureux (KANTER, 2009). Les points de vue et les perceptions des groupes A et B à ce sujet montrent que l'Église maronite à l'instar des autres Églises, a un but qui est avant tout religieux et spirituel. Il reflète comme on l'a déjà mentionné la nature de l'Église et définit sa mission centrée sur le témoignage et l'annonce du Christ. Ce but général, influence le fonctionnement de l'Église maronite; ses différentes activités doivent être en cohérence avec ce but. Dans ce cadre, les personnes interrogées citent plusieurs objectifs opérationnels (Voir tableau 6.3). En fait, la liste est non exhaustive et reste ouverte à l'émergence de nouveaux objectifs vu les défis qui s'imposent d'une part à l'Église maronite à cause du changement de son environnement culturel, et vu les exigences et les besoins de ses différentes parties prenantes (Voir tableau 6.2 et 6.2.1) qui doivent être, d'autre part, satisfaits.

❖ Un nouveau regard stratégique

L'Église maronite a tenu entre 2003 et 2006 un synode patriarcal à travers lequel elle a évalué son fonctionnement sur différents plans tenant compte des évolutions qui ont eu lieu dans son environnement culturel (voir annexe 4.1, p.479). Les différents objectifs cités par les personnes interrogées ont été traités ainsi que

[144] Le mot catholique est utilisé ici dans le sens d'Universel.

[145] Commission mixte international pour le dialogue théologique entre l'Église catholique et les Églises orthodoxes orientales.-Nature, constitution et mission de l'Église, (I. Le mystère de l'Église), Rome 29 Janvier 2009. Disponible sur http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/chrstuni/anc-orient-ch-docs/rc_pc_christuni_doc_20090129_mission-church_fr.html.

Le credo de Nicée-Constantinople est la profession de foi chrétienne. Il fut promulgué lors du concile de Nicée de 325 A.D. et adaptée lors du concile de Constantinople de 381 A.D.

beaucoup d'autres sujets, durant ce synode. En se référant à ces dossiers, on note que chaque document contient des recommandations générales sur les thèmes discutés ainsi que des modalités d'application dont se charge un comité de suivi. Cependant, la mise en œuvre de ces décisions sept ans après la clôture du synode, reste limitée, malgré les consignes du secrétariat général du synode[146] de les mettre en application à travers l'implication du clergé et surtout des fidèles dans un chantier ecclésial synodal global au niveau de tous les diocèses, les congrégations religieuses et les institutions tout en continuant à approfondir la réflexion sur les textes du synode afin qu'ils ne restent pas lettre morte.

En fait, le travail synodal s'est limité à un nombre restreint d'experts et de membres ne dépassant pas quelques centaines. Donc une grande partie du clergé et des laïcs n'y ont pas participé d'où l'émergence d'une nouvelle difficulté qui réside dans l'acceptation et l'intégration du changement amené par le synode. D'après notre observation, un autre défi s'impose aussi dans ce contexte; il existe un grand nombre de maronites dont une partie sont des non pratiquants qui, malgré le fait qu'ils ne possèdent aucune idée sur le fonctionnement de l'Église en général et qu'ils ne se sentent même pas concernés à ce propos, attendent de l'Église maronite des projets et des résultats concrets.

Les synodes tenus dans l'Église maronite depuis le XVIème siècle jusqu'à présent constituent une source essentielle pour l'élaboration de la stratégie globale de l'Église. Le synode qui a effectué un changement et un renouveau dans l'Église maronite et dont ses empreintes sont évidentes jusqu'à présent remonte à 1736. Malgré toute l'ampleur de ce synode auxquels plusieurs autres ont succédé pour appliquer ses actes; deux questions s'imposent dans ce sens: Comment les résolutions de ce synode ont pu rester pertinentes pour le fonctionnement général de l'Église maronite et pendant des centaines d'années dans un environnement en perpétuelle évolution? Comment s'est développé le processus stratégique dans l'Église maronite qui était consciente de tous les défis apparus durant cette période et qui prenait souvent des initiatives à ce propos?

Impossible de traiter ces questions qui couvrent le fonctionnement de l'Église durant ces siècles.

[146] Disponible sur: http://ndlweb.free.fr/synodetexte.html#top – Préambule - Mgr Youssef BECHARA, Secrétaire général du synode.

L'histoire de l'Église maronite qu'on a résumée dans le chapitre 4 a, en effet, constitué un prologue pour étudier son fonctionnement dans le contexte libanais actuel sans exclure son milieu ecclésial qui a dépassé les frontières du territoire patriarcal pour englober des pays du monde entier.

Le synode patriarcal maronite (2003-2006) qui s'est inscrit dans le mouvement de renouveau initié par le concile Vatican II a changé, d'après l'un des laïcs interrogés, le regard stratégique de l'Église maronite. Cependant, nous avons remarqué qu'une bonne partie des groupes A et B ont souligné l'absence d'une vision commune et d'une stratégie globale dans l'Église maronite, bien que le synode ait abordé l'Église dans sa globalité ; pour certains cette stratégie est confuse, et pour d'autres, il n'existe même pas de stratégie (Voir tableau 6.4).

Mais, en fait, l'Église maronite a survécu 15 siècles malgré tous les défis existentiels qu'elle a affrontés; sa résilience, d'après un des laïcs, lui a assuré une évolution créant des pratiques de gestion basées sur l'économie, les prévisions et la prévoyance qui est selon DRUCKER une exigence pour diriger dans des périodes instables (KANTER, 2009). Elle est en effet, caractérisée par sa stabilité et sa planification pour le long terme selon ce laïc. En plus, L'Église maronite n'a pas connu de division dans sa structure; aucun de ses diocèses n'a dévié du but principal qui est spirituel et religieux. Cependant, son fonctionnement général présente des points faibles, entrainant des répercussions négatives sur ses résultats réalisés. Selon DRUCKER (1988 et 1999), les résultats d'une organisation existent seulement à l’extérieur; à l’intérieur, tout est effort, tout est centre de coût. Le management est le moyen spécifique par lequel toutes les organisations sont capables de produire des résultats en dehors d'elles-mêmes.

❖ Une cohésion hiérarchique et communautaire

Le livre II du Code de Droit Canonique (1983) traite du peuple de Dieu. Il se divise en trois parties:

1. Les fidèles du Christ
2. La constitution hiérarchique de l'Église qui comprend deux sections: l'autorité suprême de l'Église; les Églises particulières et leur regroupement
3. Les instituts de vie consacrée et les sociétés de vie apostolique

La constitution hiérarchique de l'Église est donc définie dans le droit canon duquel s'est inspiré le droit particulier de l'Église maronite. L'interrelation collégiale entre les évêques ainsi que l'autorité morale qui existe entre les différentes composantes de l'Église maronite peut, selon notre opinion, donner aussi à la structure de cette Église la forme de *rotating wheel* d'où les barrières, créées par l'autorité juridique sont éliminées pour former une communauté de clergé et de laïcs qui travaillent ensemble pour atteindre un but commun (voir ch. 4, §.4.3.2 et figure 4.1). La cohésion hiérarchique et communautaire de l'Église a été, en effet, abordée par Paul VI dans son lettre encyclique *Ecclesiam Suam* [147].

La complexité est, néanmoins, la caractéristique principale de la structure organisationnelle de l'Église maronite, puisqu'au sein de cette Église fonctionne beaucoup d'autres institutions. Selon notre point de vue, il existe aussi une complexité au niveau des relations de pouvoir et de coordination entre les différentes composantes de cette structure (Voir tableau 6.1).

Dans ce contexte, nous avons abordé la question de la participation des ordres et des congrégations religieux (Voir ch4, §. 4.3.2.2) aux réunions mensuelles du synode des évêques présidées par le patriarche, dont les comptes-rendus restent confidentiels avec un communiqué publié et diffusé auprès des médias. En se référant aux composantes fondamentales de l'organisation selon (MINTZBERG, 1986)[148], le synode des évêques représente le sommet stratégique de l'Église maronite. La participation très récente des ordres et des congrégations religieux, sur invitation spéciale à certaines de ces réunions est indispensable selon notre opinion, vu qu'ils sont considérés, d'après un des laïcs interrogés, comme des agents économiques dans la société libanaise, à travers les établissements scolaires et d'enseignement supérieurs ainsi que les institutions hospitalières qu'ils gèrent; leur contribution au développement du processus stratégique de l'Église maronite et à la prise de décision dans certaines affaires sociale, économique, politique ou nationale est bénéfique pour atteindre des objectifs établis dans ce cadre.

Le droit particulier définit clairement les responsabilités dans la hiérarchie ecclésiale ainsi que le rôle des ordres religieux et des laïcs dans l'Église; le synode des évêques possède un statut bien défini qui doit être respecté, mais, bien que les évêques

[147] *Ecclesiam Suam*, lettre encyclique du Souverain Pontife Paul VI, Vatican le 6 Août 1946.
[148] (MINTZBERG, 1986) est cité dans (Le BERRE, CASTAGNOS et TALLANDRIER, 2003).

possèdent un pouvoir absolu dans l'Église, donné par le droit canon, ils ne peuvent pas avoir des réponses à tous les problèmes que l'Église affronte. Cette nouvelle théorie du leader stratégique a été abordé par (IRELAND et HITT, 2005) qui considèrent qu'un leadership stratégique centré sur une seule personne ou sur un groupe de gens au sommet de la hiérarchie organisationnelle est contre-productif. Pour cela, il est utile parfois, selon notre point de vue, d'aller au-delà des textes et de demander la participation des représentants d'ordres religieux, de prêtres diocésains, d'organismes ecclésiastiques ou bien de certains laïcs de différents domaines, afin de discuter des questions qui touchent à l'intérêt général de l'Église et au bien commun. Cette participation amène à établir au niveau de cette structure complexe une stratégie globale claire dont une bonne partie des groupes A et B considère qu'elle n'existe pas ou qu'elle est confuse. Mais leur participation ne se limite pas uniquement, d'après notre point de vue, à donner une opinion sur une affaire déterminée dans l'Église; leur rôle doit être, néanmoins, concrétisé à travers la responsabilisation (voir figure 6.4) pour développer ce processus stratégique. La responsabilisation est très indispensable selon le témoignage des interviewés à condition qu'elle soit donnée dans un cadre bien défini et en cohérence avec la vision et le but de l'Église d'après les groupes A et B, afin que les gens n'agissent pas dans leur propre intérêt et indépendamment de l'Église (Voir figure 6.4). Cette responsabilisation comme les personnes interrogées la perçoivent, existe dans l'Église, mais elle reste dépendante de la personnalité du responsable, de son ouverture d'esprit et de sa confiance en les initiatives et les capacités des autres. D'après nos observations, elle est strictement contrôlée par le clergé responsable.

D'autre part, tout le monde ne peut pas participer aux réunions du sommet stratégique de l'Église, ou bien aux sessions du synode patriarcal maronite comme on l'a déjà mentionné, d'où la nécessité selon certaines personnes interrogées de diffuser en cascade la stratégie pour profiter, si possible, des points de vue des différents niveaux hiérarchiques et de tous les membres de l'Église (Voir figure 6.3). D'après (KAPLAN, 2009) la diffusion de la stratégie en cascade, associée d'une responsabilisation d'après notre opinion, encourage chaque composante de l'organisation, l'Église maronite dans notre cas, à définir sa propre stratégie qui doit être en harmonie avec la stratégie globale de façon que chacun selon sa position motive les autres à appliquer avec succès la stratégie de l'Église.

Les groupes A et B ont cité une liste de facteurs qui peuvent déterminer la réussite de la stratégie dans l'Église (Voir figure 6.5). Selon notre point de vue, avec le grand nombre d'objectifs et de recommandations données par le synode, un plan d'actions dynamique s'avère aussi indispensable pour la réussite de cette stratégie puisqu'il permet d'accélérer le rythme du travail et de concrétiser les objectifs afin d'obtenir un résultat tangible qui est selon DRUCKER (1988 et 1999), un client satisfait. Le client est placé au centre de la stratégie de toute organisation quelque soit sa nature.

Le plan d'action doit nous aider, ainsi, à réfléchir aux moyens nécessaires qui nous permettent de réaliser un avantage compétitif. En fait, les concurrents de l'Église sont ses défis (Voir tableau 6.16). L'avantage compétitif qui est au cœur d'une stratégie ne vise pas seulement à satisfaire les besoins du clergé ou des maronites qui sont pratiquants et engagés dans l'Église ou bien des autres parties prenantes, mais aussi à créer une nouvelle clientèle, qui est selon DRUCKER un objectif valable pour l'entreprise (KANTER, 2009); dans notre cas, attiré les maronites qui sont loin de l'Église ou bien attiré des gens d'autres communautés religieuses.

Selon les personnes interrogées, la stratégie dans l'Église doit être globale, claire, concertée, et transparente afin que la décision prise soit pertinente. Les objectifs seront ainsi réalisés avec efficacité et tout le monde chemine vers un but commun. Ceci pourra augmenter, selon leur opinion, la confiance des maronites en leur Église.

Donc, d'après notre synthèse, la stratégie dans l'Église maronite ne peut pas être imposée, il faut plutôt profiter des contributions du clergé et des laïcs, pour répondre à un environnement en constante évolution. Il faut ainsi, d'après notre perception, essayer de combiner les principes hiérarchique et communautaire de l'Église. Les responsables de l'Église doivent maintenir l'équilibre entre l'organisation formelle et informelle que MAYO, FOLLETT et BARNARD ont traité dans leur étude sur les relations humaines. On souligne dans ce sens la devise du nouveau patriarche à l'issu du rituel de son intronisation en 2011 et que certains interrogés ont mentionné: "Communion et amour", à travers laquelle il a promis un renouvellement dans l'Église maronite sur tous les plans entre autres organisationnel. En fait, nous commençons à voir pointer les prémices de ce changement.

❖ Le management : une gouvernance et un résultat

L'Église regroupe des gens qui partagent les mêmes valeurs, la même foi en Jésus-Christ et la même mission spirituelle. La mission que Jésus-Christ a confié aux apôtres dans le monde (Jean 20:21) montre l'insertion de l'Église dans un environnement qui lui a imposé au fil des années beaucoup de défis. Donc l'Église s'engage envers des valeurs et des objectifs. D'après DRUCKER (1988), sans cet engagement, il n'y aurait pas une organisation mais une foule de gens. Le rôle du management est donc, de réfléchir à travers, d'établir et d'illustrer ces objectifs, valeurs et buts. Le management existe ainsi, selon cet auteur, dans l'intérêt des résultats de l'organisation.

L'Église est considérée dans l'histoire parmi les premières organisations. A ce moment-là, le management était encore tacite (WREN et BEDEIAN, 2009). Bien qu'elle soit distinguée par sa pérennité, l'Église qui a tenu beaucoup de conciles pour traiter ses affaires ecclésiales, a été frappée par de nombreuses crises; on cite entre autres le schisme de 1054.

Au niveau de l'Église catholique, on vit à partir du XVIème siècle, suite à des protestations contre ce que certains ont appelé les travers de l'Église, l'apparition de groupements créant leurs propres communautés et leurs propres principes.

L'Église maronite fondée au Vème siècle a vécu 14 siècles avant l'émergence du management scientifique. Les synodes qu'elle a tenus constituaient, comme on l'a déjà mentionné dans le chapitre 4 la source de son organisation. Mais, elle a également affronté beaucoup de défis au niveau de son environnement interne et externe. Les défis les plus cités par les personnes interrogées sont les défis existentiels et l'émigration qui se complètent en fait. Toutefois, les autres défis ne sont pas de moindre importance (Voir figure 6.16).

D'après (DRUCKER, 1999, p.46): « [….] le domaine du management, sa responsabilité, c'est tout ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur [….] ».

L'évaluation actuelle globale du management dans l'Église maronite montre que sa pratique est déficiente, traditionnelle, gérée par les lois, la décision est non partagée, il existe de l'individualisme ainsi qu'un abus de pouvoir; le rôle des laïcs n'est pas valorisé, le recrutement est absent, il n'existe même pas aucun système de

management selon les interviewés (Voir figure (6.2); (6.9); (6.10) ; (6.11) ; (6.12)). Ces derniers mentionnent, néanmoins, que le management est réussi dans certains diocèses grâce à la compétence de l'évêque et à sa conscience de l'importance du management pour le fonctionnement de son diocèse. Dans les écoles et les universités catholiques ainsi que les hôpitaux qui sont gérés par des religieux, des laïcs et des prêtres, la pratique du management repose sur des principes scientifiques développée et sur des critères de performance très stricte; le pourcentage des gens formés en management dans ces institutions est élevé.

En abordant la question des critères d'évaluation de la performance managériale de l'Église maronite, nous avons remarqué qu'une bonne partie des gens interrogés ont mentionné qu'il n'existe pas un système d'évaluation de la performance managériale, ceci varie, d'après leur opinion, d'un diocèse à un autre. Le nombre de critères cités est très limité. Parmi les suggestions à ce propos; établir un système de sanction/récompense surtout pour le clergé et éliminer l'incompétent afin d'améliorer le fonctionnement de l'Église (Voir figure 6.8).

Malgré tous les points faibles qu'on a cités au niveau du management dans l'Église maronite, cette dernière reste une institution très organisée. Elle est gérée par des lois ecclésiastiques qui sont inspirées du code des canons des Églises orientales et du droit canonique latin de 1983. Le droit particulier de l'Église maronite avec la version en cours de renouvellement, détermine les responsabilités et les fonctions à accomplir dans l'Église, chacun selon sa position. Il trace le cadre spirituel, religieux et juridique dans lequel le clergé et les laïcs doivent agir. Dans ce sens, nous pouvons considérer que les critères d'évaluation de la performance managériale sont les lois auxquelles tout le monde doit se conformer ainsi que les valeurs évangéliques vu que la mission centrale de l'Église est spirituelle et religieuse.

Le synode patriarcal maronite (2003-2006) a été organisée après une évaluation globale du fonctionnement de l'Église, sur ce, des recommandations ont été données avec la proposition de modalités d'action. D'après notre point de vue et en se référant à la perception d'un des cadres interrogés, nous trouvons utile aussi d'établir d'indicateurs clés de performance qui soient adaptés au contexte de l'Église. Ces indicateurs doivent évaluer la performance afin que l'application des lois et la stratégie établie aboutissent à des résultats concrets, à savoir des objectifs réalisés; selon

DRUCKER le test fondamental du management est la performance (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

D'autre part, on remarque que le livre VI du droit canon établit des lois trop strictes sur les sanctions dans l'Église y comprit l'abus de pouvoir (Can 1389-§.1). Selon un des laïcs, l'Église adopte, la notion de l'*accountibility*. D'après notre observation et l'opinion d'un des prêtres et des cadres, si un évêque ne réussit pas dans son diocèse, il garde tout de même sa position jusqu'à sa retraite. Si un prêtre ne réussit pas dans sa paroisse il est souvent déplacé dans une autre paroisse ou bien on lui confie d'autres fonctions. Pour les laïcs bénévoles ou employés dans des paroisses, des diocèses ou des organismes ecclésiastiques, et qui ne sont pas compétents, il est souvent impossible de les renvoyer s'ils ne prennent pas eux même la décision de le faire. D'après mes observations, l'Église prend des mesures qui restent très confidentielles puisqu'elle tente de protéger, d'une part, l'image du clergé et d'autre part, elle évite que les gens l'accusent d'avoir chassé des fidèles, ce qui ne reflète pas l'essence de sa mission; ceci peut engendrer, en plus, des positions hostiles contre elle. La pensée de (DRUCKER, 1988) est très utile dans ce contexte. Il estime que puisque le management concerne les êtres humains, sa tâche est de rendre les gens capables d'une performance conjointe et de faire de sorte que leurs points forts soient efficaces tout en rendant moins important leurs points faibles. Mais l'incompétent, d'après notre point de vue, qu'il soit un clerc ou un laïc, il faut le renvoyer, après avoir évalué sa performance d'après des critères spirituels ou des indicateurs clés surtout si son travail ne sert pas le but fondamental de l'Église.

Et là plusieurs questions s'imposent: Selon quel critère on accepte un candidat au sacerdoce? Comment est évaluée sa vocation? Pourquoi un tel prêtre est élu évêque; est-ce qu'en guise de récompense pour ses efforts et sa compétence ou en appréciation de sa vie spirituelle profonde? Concernant cette question, un des laïcs interrogés considère que ce sont des critères que seul le patriarche avec le synode des évêques peuvent connaître.

Est-ce qu'il existe un processus de recrutement pour les laïcs qui veulent faire un travail de bénévolat ou ceux qui sont embauchés dans l'Église pour accomplir certaines tâches, ou bien pour les clercs qui vont assumer des responsabilités managériales?

Il n'est pas donc surprenant qu'il y ait des diocèses ou des paroisses réussies grâce à la compétence des évêques ou des prêtres, alors que dans d'autres diocèses la situation n'est pas pareille. D'après DRUCKER, chaque accomplissement effectué au sujet du management traduit celui du manager et chaque échec se traduit aussi par celui du manager (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008).

À travers le concile Vatican II (1962-1965), l'Église catholique a inauguré une nouvelle période de renouveau et de changement. Puis, ce fut le Code des Canons des Églises Orientales qui ont complété les recommandations conciliaires du Vatican II. L'exhortation apostolique a même consacré le chapitre III au renouveau de l'Église catholique au Liban.

L'Église maronite a commencé donc un processus de renouvellement par la tenue d'un synode patriarcal maronite qui a été retardé des dizaines d'années à cause de la guerre. D'après les évêques, l'Église maronite devient donc, plus consciente à accompagner l'évolution du management.

Benoit XVI estime, 40 ans après la conclusion du Vatican II, qu'il serait nécessaire, d'aller courageusement au-delà des textes, en laissant place à la nouveauté dans laquelle s'exprimerait l'intention la plus profonde, bien qu'encore indistincte, du Concile[149]**.** Nous tentons ainsi dans ce travail d'aller au-delà des textes pour intégrer des nouveautés dans le fonctionnement de l'Église maronite.

Bien que le pourcentage du clergé et des laïcs formés dans ce domaine ne soit pas élevé dans l'Église maronite selon les estimations des personnes interrogées (Voir figure 6.7.3); cette dernière devient de plus en plus consciente de l'utilité d'une telle formation pour améliorer la performance managériale qui serait basé sur un travail rationnel et des principes scientifiques (Voir figure 6.7).

Tous les types de formation suggérés par les interviewés s'avèrent intéressants; on met en relief la suggestion d'un des prêtres pour des stages dans des entreprises commerciales (voir figure 6.7.1). Ceci montre, en fait, l'universalité du management, que Drucker (1999) et beaucoup d'autres auteurs comme entre autres Chester

[149] Extrait du discours du pape Benoît XVI à la curie romaine à l'occasion de la présentation des vœux de Noël - 22 Décembre 2005. Disponible sur: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2005/december/documents/hf_ben_xvi_spe_20051222_roman-curia_fr.html

BARNARD et Mary Parker FOLLETT ont abordé. Sur le terrain, certains évêques font une auto formation dans le domaine et d'autres possèdent l'art de gérer. Certains prêtres commencent à participer à des programmes de formation organisée dans des universités. Les séminaires de préparation au sacerdoce organisent des sessions de formation en leadership. Cette formation va permettre, en fait, d'avoir dans le futur des évêques formés en management, n'empêche que les évêques actuels, qui gèrent la vie de l'Église, doivent participer à des formations continues en management. DRUCKER, en fait, soutient l'éducation formelle en management qu'elle soit dans le but d'obtenir un diplôme ou pas (ZAHRA, 2003b).

Selon les personnes interrogées, le management contribue à la réussite de la mission de l'Église. Il a en fait un effet positif sur la religion et la spiritualité comme le montre le tableau (6.21). Mais c'est aussi un genre d'enrichissement réciproque entre le management et la religion d'après, l'intervention du prof. GOMEZ dans le colloque de Strasbourg : Management et Religions (Voir Ch5, §. 5.4.1.1).

Certains prêtres, laïcs et cadres interrogés ont suggéré, dans ce contexte, plusieurs thèmes qui doivent être entre autres, l'objet d'une formation en management, comme le leadership, la communication, l'innovation, le marketing social, l'intelligence émotionnelle, la gestion des conflits, la gestion du stress, l'intégrité et l'éthique (Voir figure 6.7.2). D'après notre opinion, la raison de leur choix reflète, en principe, le besoin de développer ces fonctions et ces valeurs dans l'Église. Sur le plan de sa gestion financière, l'Église maronite a récemment évolué du caractère comptable simple à un caractère financier et du caractère caritatif à un caractère économique; une transformation qui selon un des laïcs n'a pas eu lieu dans tous les diocèses et les ordres religieux mais qui est recommandé dans le texte 5 et 21 du synode patriarcal maronite.

En fait, la nouvelle structure de service qui est récemment créé au patriarcat (voir chapitre 4 - §. 4.3.4) ainsi que la nouvelle organisation administrative établie, reflètent les initiatives de créer un système globale de travail et d'institutionnaliser l'Église, une nécessité dont certains interviewés ont souligné son importance pour éviter une gestion reliée à certains individus.

❖ Clergé et laïcs : des partenaires dans le management

En se référant au livre II du code du droit canon, nous remarquons que les laïcs sont une partie intégrante de l'Église, alors qu'ils ne font pas partie de la hiérarchie ecclésiastique.

Le concile Vatican II (voir Chapitre IV – l'apostolat des laïcs), le code des canons des Églises orientales (voir Chapitre IV-texte XI – les laïcs), l'exhortation apostolique pour le Liban (voir Chapitre III – texte XLV – les fidèles laïcs), le droit particulier de l'Église maronite (voir texte XII – les laïcs), le synode patriarcal maronite (voir texte IX – les laïcs), l'exhortation apostolique post-synodale *Christifideles Laici* du pape Jean Paul II sur la vocation et la mission des laïcs dans l'Église et dans le monde (1988) et l'exhortation apostolique post-synodale du Pape Benoît XVI, *Ecclesia in Medio Oriente* (2012) ont traité, organisé et mis en relief le rôle des laïcs ainsi que leurs responsabilités au sein de l'Église. D'après les personnes interrogées, le rôle des laïcs est divisé entre le bénévolat, et l'activité rémunérée surtout dans les institutions éducatives, académiques, hospitalières et sociales avec un pourcentage inférieur dans les paroisses, les diocèses et le patriarcat. Les laïcs qui ont acquis un niveau élevé de formation et d'expérience en management jouent le rôle de conseillers dans l'Église maronite.

Les lois ecclésiastiques montrent que les laïcs ne peuvent pas aspirer à avoir une carrière dans la hiérarchie de l'Église ou même obtenir une promotion professionnelle. Ceci est plutôt disponible dans les écoles, les universités et les hôpitaux catholiques ou dans d'autres organismes gouvernés par une congrégation, un ordre religieux ou même un patriarcat ou un diocèse. Toutefois, les directeurs des ces organismes sont toujours des clercs. Selon un des laïcs, ils considèrent la gestion de leurs institutions comme une mission plutôt qu'un poste de pouvoir et la plupart d'entre eux ont acquis un niveau élevé de formation qui leur permet de gérer avec efficacité leurs affaires. Rares sont les comités ou les institutions qui sont gérées par des laïcs.

D'après nos observations, bien que certains laïcs, surtout ceux qui sont compétents et formés en sciences de gestion, sont satisfaits et convaincus de travailler gratuitement pour l'Église maronite; d'autres, surtout les pratiquants, sont par contre prêts à quitter leur travail dans des entreprises commerciales pour accéder à un poste dans l'Église. Mais, si le poste est disponible, il n'est pas bien payé; certains membres du clergé ont

même du mal à admettre que certains laïcs seraient mieux placés qu'eux-mêmes dans certains postes. Nous mentionnons dans ce sens, que nous ne visons pas à changer la constitution hiérarchique de l'Église en remplaçant des clercs par des laïcs. En fait, chacun a sa responsabilité et son rôle qui sont bien définis d'après le droit canon. Mais le clergé doit être plus conscient qu'il ne peut pas seul gérer l'Église. En effet, d'après la plupart des personnes interrogées le clergé et les laïcs peuvent contribuer à égalité dans le management de l'Église (Voir figure 6.5 et 6.5.1).

Au niveau de l'Église universelle, le pape François a créé en Juillet 2013 une commission formée de 7 laïcs experts en droit, économie, finance et organisation, et d'un seul prêtre en vue d'une réforme dans les structures économico-administratives du Saint Siège.

Comme toute Église, l'Église maronite compte beaucoup sur le bénévolat. Mais, les gens sont obligés de travailler à plein temps pour gagner leur vie, ils ne peuvent donner que le reste de leur temps pour le travail ecclésiastique. Le problème est pareil pour la plupart des prêtres maronites mariés qui doivent aussi travailler pour soutenir leur famille. L'Église leur assure, par contre, des postes dans des institutions scolaires et dans des universités catholiques ou bien des postes administratives. Certes, les curés des paroisses accomplissent une mission dans leur travail, mais ils consacrent moins d'énergie et de temps au travail pastoral et à l'accompagnement spirituel des paroissiens pour connaitre mieux leurs besoins.

Selon notre point de vue, le bénévolat est une partie intégrante de la mission religieuse et spirituelle de L'Église. Mais cette dernière doit aussi recruter des laïcs compétents dans le domaine de la gestion pour assumer des responsabilités managériales et non pas exécuter uniquement des tâches administratives limitées. Ceci revient à l'évêque de déterminer la nature de ces postes à remplir. Pour cela, il faut exploiter des propriétés de l'Église pour financer ce projet et subventionner aussi les paroisses afin que les prêtres puissent consacrer beaucoup plus de leur temps à leur mission pastorale. Une autre suggestion dans ce contexte, c'est de profiter de l'expérience des cadres d'entreprise commerciales non pratiquants, nos interviews effectués avec eux sur ce sujet a enrichit beaucoup notre étude.

Et là, il faut donner de l'autonomie à ces laïcs embauchés, leur déléguer des responsabilités et partager avec eux la prise de décision lorsque les responsables ecclésiastiques trouvent pertinent de le faire et dans le cadre des lois ecclésiastiques.

En somme, d'après Drucker, les gens dans l'entreprise à tous les niveaux devraient assumer leur responsabilité pour mener à bien leurs fonctions et utiliser leurs talents pour se développer. Selon son point de vue, les employés étaient devenus des partenaires dans le management de l'entreprise tirant profit de leurs connaissances et de leurs expériences (ZAHRA, 2003b).

❖ L'innovation

La Pentecôte marque la venue de l'Esprit Saint sur les apôtres et la naissance de l'Église[150]. L'institution ecclésiastique a été ainsi créée à partir d'une communauté dont les membres avaient les mêmes valeurs, les mêmes intérêts et un but commun. Cette communauté s'est organisée sur le principe de la hiérarchie. Les facteurs de base d'une communauté organisationnelle d'après notre étude théorique sont: l'intégrité, la confiance, le respect, l'engagement, la communication, l'innovation et l'image crédible.

L'ensemble de ces variables peuvent avoir un effet bénéfique sur le management de l'Église et sur ses résultats en dehors d'elle-même comme le montre les tableaux (6.7) et (6.8). Certaines personnes interrogées ont trouvé que ces facteurs sont inter reliés. Selon un des cadres, ils sont également utiles pour toute entreprise et non seulement pour l'Église.

Leur classement par ordre d'importance qui est très variés et répartis sur les différents degrés, n'est pas stable (Voir figure 6.13); plusieurs variables peuvent changer ce classement, surtout le contexte comme le montre le tableau (6.6). Nous remarquons que le respect est classé par la plupart des interviewés dans le premier degré d'importance, l'innovation est surtout classée dans les derniers degrés alors que l'image crédible est un facteur à améliorer.

---

[150] Dominum et vivificantem, lettre encyclique du Souverain Pontife Jean Paul II sur l'esprit Saint dans la vie de l'Église et du monde, le 18 Mai 1986. Disponible sur: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_18051986_dominum-et-vivificantem_fr.html
Cf. (1 Actes 2:1à 4 et 6) - (2Actes 1:8)

L'innovation est un des indices qui peut évaluer l'esprit de communauté dans une organisation. Bien qu'elle demande des capacités intellectuelles, l'innovation exige aussi un travail collectif caractérisé par une relation informelle basé sur l'intégrité, la confiance, le respect, l'engagement, et la communication afin de concrétiser les idées innovantes.

Le travail communautaire dans l'Église maronite ne peut pas être mis en doute. Le synode patriarcal est un exemple typique d'un travail collectif qui a duré des années pour aboutir à des résolutions. Dans certains diocèses et même dans certains organismes ecclésiastiques, les projets réalisés reflètent un esprit de communauté. Le slogan avec lequel le nouveau patriarche a inauguré son mandat en 2011: "Communion et amour" reflète probablement ce besoin de développer cet esprit tout en ajoutant un facteur de base essentiel qui est l'amour.

D'après (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p.22): « Ne pas savoir comment gérer est la raison principale de l'échec des nouvelles organisations, ne pas innover est la raison principale du déclin des organisations existantes ».

L'innovation vise à obtenir un avantage compétitif en satisfaisant les besoins de ses parties prenantes.

❖ Le résultat : des valeurs abstraites et concrètes

Si d'après (DRUCKER, 1988 et 1999), le résultat d'un hôpital est un patient guéri, celui d'une école est un étudiant qui a appris quelque chose pour le mettre en application dix ans plus tard. Le résultat d'une Église est-il un homme pieux ?

Comment une Église peut satisfaire ses parties prenantes? Quel est le genre de besoin à satisfaire ? Qu'est ce que l'Église a-t-elle de mieux ou de différent à offrir à ses parties prenantes entre autres les maronites?

En d'autres termes: Quel est le résultat de l'Église maronite? Qu'est ce qui peut rendre l'Église maronite distinguée des autres organisations quelque soit leurs natures? Comment l'Église maronite contribue, en général, dans la société?

Le groupe A a cité quelques valeurs ajoutées que l'Église tente d'offrir pour satisfaire ses parties prenantes au niveau spirituel, religieux, éducatif, socio-économique et hospitalier. Les cadres maronites qui ne sont pas impliqués dans le fonctionnement de l'Église, ne jugent pas que cette dernière offre une valeur ajoutée

concrète surtout à la population maronite. Pour cela, on note d'après l'analyse des données collectées que le groupe A et une grande partie du groupe B ont considéré que le rôle que l'Église maronite doit jouer dans la société est principalement un rôle religieux et spirituel. D'autres rôles ont été également cités au niveau de l'éducation, de la socio-économie, de la politique ainsi qu'au niveau national, du support des jeunes, des maronites, de l'existence des chrétiens, des problèmes publics et de la relation avec les autres communautés (Voir tableau 6.18). Bien que les réponses fussent variées à propos de la réalité sur le terrain, à savoir si ce rôle est joué actuellement par l'Église; l'opinion de la plus grande partie a été divisée entre un rôle qui est joué partiellement et un rôle qui est absent dans la société. Pour un nombre limité, l'Église joue ce rôle, elle fait des initiatives et son rôle évolue; l'évaluation du rôle de l'Église dans la société est même subjective selon certains interviewés, surtout si la position de l'Église sert les intérêts de certains partis (Voir figure 6.19).

La mission spirituelle et religieuse de l'Église maronite établit le cadre dans lequel cette dernière doit agir. Mais les besoins de ses parties prenantes, entre autres ses clients, ne sont pas seulement spirituels.

Nous avions l'intention de distribuer un questionnaire auprès des différentes parties prenantes de l'Église maronite pour comprendre ce qu'ils en attendent, ou bien ce qu'ils pensent du fonctionnement de cette Église tout en menant une étude quantitative avec des questions fermées; mais l'ampleur de ce travail, le manque de temps et le but essentiel de notre recherche, nous en ont empêchés.

Ces besoins restent néanmoins divergents. Les laïcs par exemple peuvent avoir des besoins au niveau socio-économique, les prêtres également, surtout ceux qui sont mariés. Certains clercs ont même besoin de développer leurs talents à travers des postes administratifs dans l'Église; les partis politiques, l'Etat, la société civile et les autres religions ont besoin que l'Église maronite soutient par exemple une de leur cause. Le Saint Siège a besoin que l'Église maronite défend les intérêts des chrétiens et qu'elle entretienne de bonnes relations avec les autres communautés et qu'Elle travaille pour la paix et la justesse surtout avec tous les événements que subit la région du Moyen Orient.

L'Église maronite affronte aussi un ensemble de défis dû à des forces externes incontrôlables mais aussi en raison de lacunes et de déficience dans son fonctionnement.

Il s'avère impossible que l'Église maronite satisfasse tous les besoins évolutifs de ses parties prenantes et gèrent le comportement des maronites qui sont ses clients. Elle ne peut pas également faire face à tous ses défis surtout avec l'émergence de nouveaux. Nous ne pouvons même pas les aborder dans notre recherche dans leurs détails.

Nous observions en permanence les slogans publicitaires dans le but d'en déduire la réputation que ces entreprises cherchent à se construire et ce qu'elles disent offrir à ses clients.

Par exemple le slogan de Nike : "Si tu peux courir 1 Km fais un marathon. *Just do it*" ; Adidas: "*Forever sports*. La victoire est en nous, on va y gagner"; Apple : "pensez différemment" ; iPhone 5: Et iPhone réinventa l'iPhone ; Duracell: "et ça dure" ; Volvo: "Volvo, for life. La passion de la qualité"; Air France: "Gagner le cœur du monde. Faire du ciel le plus bel endroit de la terre"; Université Paris Sud: "Comprendre le monde, construire l'avenir"; Bill et Melinda Gates foundation: "Nous croyons que chaque personne est digne d'avoir une vie saine et épanouie"; La devise de l'armée libanaise est: "Honneur – Sacrifice – Loyauté". Les parties politiques ont aussi leur propre slogan et surtout les candidats aux sélections présidentielles ou parlementaires.

Nous remarquons que ces différentes organisations font des promesses abstraites à leurs clients. Ils construisent ainsi leurs réputations sur la sécurité ou sur la bonne qualité de service ou de produits, ou sur l'innovation ou même sur le développement des capacités intellectuelles et des connaissances, ou bien sur la valeur humaine et sur la défense du pays et la protection des intérêts nationaux.

Le nouveau patriarche maronite élu en 2011 a pris comme devise, "Communion et amour". L'Église maronite construit donc sa mission sur des valeurs évangéliques, spirituelles, basées sur la théologie chrétienne.

Mais ces valeurs abstraites doivent être ensuite concrétisées. En effet, si Volvo construit sa réputation sur la sécurité des gens, donc la voiture doit posséder une mécanique performante. Si iPhone promet l'innovation elle doit présenter à sa clientèle un appareil avec de nouvelles caractéristiques.

L'Église maronite ne peut pas témoigner de l'amour de Dieu et de la communion si le clergé n'entretient pas de bonnes relations avec les gens ou si sa façon d'agir n'est pas intègre ou elle est loin d'être exemplaire, ou bien si elle n'assure pas une formation religieuse pour les jeunes et la famille et ne leur fournit pas une assistance morale et spirituelle; ou si elle ne soutient pas les plus nécessiteux en leur offrant des services hospitaliers ou des aides scolaires; ou bien si elle ne crée pas des projets industriels pour assurer des emplois aux jeunes afin de diminuer le taux de chômage et de lutter contre l'émigration ; ou même si elle ne joue pas d'une manière efficace son rôle national ; ou si elle ne crée pas de bonnes relations avec les autres communautés.

D'un autre côté, nous signalons que les maronites ne sont pas tous des pratiquants voire des croyants. Donc, à l'instar d'une entreprise commerciale qui créé un besoin pour les clients en lançant un produit innovant sur le marché; l'Église doit en fait créer chez les gens un besoin spirituel et religieux. Les cadres interrogés dont l'opinion représente aussi une partie des maronites, ont signalé l'importance du rôle religieux et spirituel de l'Église dans la société, donc nous pouvons remarquer que les gens sont prêts à vivre et adopter cette spiritualité religieuse.

Le synode patriarcal maronite comme on l'a déjà mentionné a traité à fond le rôle de l'Église maronite dans la société ainsi que de son fonctionnement interne. « Dans le texte 1 du synode intitulé, "l'Église de l'espérance", l'Église maronite entend opérer par le synode un renouvellement spirituel des différents aspects de sa vie. Il couple ce renouveau avec des projets à réaliser sur différents plans. D'après les recommandations de ce synode, si l'Église l'accepte et le met en pratique, il lui apportera la renaissance et l'espérance; si elle s'en détourne, il ne lui sera d'aucune utilité dans la marche vers le renouveau »[151].

C'est donc un mélange entre des valeurs abstraites et des valeurs concrètes que l'Église maronite ou n'importe quelle autre organisation doit offrir à ses parties prenantes ou à ses clients. L'idée d'un avantage compétitif commence par des valeurs abstraites et se complètent par des projets concrets. Ce que l'Église offre de différent à ses clients et à ses parties prenantes et ce qui la distingue des autres organisations et des entreprises commerciales ce sont les valeurs de l'Evangile et les vertus théologales à savoir, l'espérance, l'amour et la foi qui sont acquis par la prière et qui doivent être

[151] Disponible sur http://ndlweb.free.fr/synodetexte2.html

concrétiser. Si l'Église offre tous les services qu'on a cités avant sans ces valeurs elle ressemble à n'importe quelle autre organisation philanthropique ou à une ONG qui œuvre pour la paix ou bien pour des causes déterminées. Si une entreprise commerciale vise uniquement le profit financier sans se baser sur des valeurs humaines et éthique pour offrir le confort moral à sa clientèle, elle ne peut pas créer un sentiment d'appartenance et assurer une réussite sur le long terme. Si des partis politiques vont travailler pour gagner des élections sans établir des valeurs qui seront concrétisées sur le long terme les gens ne vont plus les soutenir ou même défendre leur cause à long terme, même s'ils remportent les élections.

Les résultats vont en fin de compte cimenter tout, ils vont donner aux gens une image crédible de l'organisation. Le management selon (DRUCKER, 1999) doit partir des perspectives des résultats et doit organiser les ressources de l'institution en vue de les atteindre.

L'Église maronite est très organisée. Mais la pratique de son management est déficiente. Sa mission est claire, son but est vigoureux et ses objectifs sont bien définis. Cependant, il manque des plans d'actions. La stratégie élaborée est confuse à cause d'une communication établie dans une structure dans laquelle les relations de pouvoir et de coordination sont complexes. L'esprit de communauté est à renforcer. Un processus de recrutement est à développer, la formation continue est évidemment utile à ses ressources humaines, clergé et laïcs. La responsabilisation est essentielle puisqu'il ne suffit pas de recevoir des avis mais il faut donner aussi de l'autonomie pour agir toujours dans le cadre des lois ecclésiastiques et en cohérence avec la vision et le but de l'Église. Malgré toutes les initiatives, et les projets réalisés et sa conscience d'un management efficace pour un bon fonctionnement, l'Église maronite doit améliorer sa performance.

Les personnes interrogées ont synthétisé leur point de vue et leur perception en proposant un changement au niveau des qualités personnelles et du comportement du clergé, de l'intégrité; du rôle des laïcs; du management stratégique, de la communication, du rythme de travail, de l'individualisme, de l'adaptation au changement, de l'esprit de communauté, de l'innovation et du leadership (Voir figure 6.15).

C'est une révolution qu'il faut faire dans l'Église maronite au niveau de son management stratégique. Il est à noter que notre étude exclut tout ce qui est en rapport avec la théologie chrétienne.

❖ La révolution: un leadership et une communauté organisationnelle

D'après le point de vue d'une partie des personnes interrogées, et même pour la plupart des gens, la révolution ne peut qu'avoir des effets négatifs sur n'importe quelle institution, puisque c'est un changement brusque et violent selon leur opinion. Pour cela, ces interviewés ont préféré substituer au mot révolution d'autres mots comme "évolution", "changement", "la transformation", "la réforme", "le renouveau", "la réorganisation" ou "l'innovation".

Selon notre opinion, l'ensemble de ces mots réunis sont plutôt les conséquences d'une révolution, qui vont aboutir à une innovation.

En cherchant la définition du mot révolution dans la version informatisée du dictionnaire de la langue française, "Trésor de la langue française"[152], nous avons remarqué qu'il a été défini comme un changement brusque et profond dans une structure, mais en même temps, ce terme est utilisé par exemple, dans l'astronomie, la géométrie, la mécanique, la géophysique, la physiologie et dans l'histoire, sans qu'il ne fasse référence à aucune forme de violence.

Le rôle de la révolution se concentre, en fait, sur les mentalités des gens et leurs convictions afin de les changer dans la direction pertinente pour atteindre des objectifs bien définis.

Nous avons étudié le management stratégique de l'Église maronite en se référant à un cadre théorique établi dans la première partie de notre recherche. Nous avons tenté de mettre le doigt sur certains points forts et faibles de son fonctionnement selon les limites qu'impose notre sujet d'étude.

D'un autre côté, nous avons mis en relief les défis de l'Église maronite, à savoir la guerre, le fondamentalisme, les sectes, les conflits politiques, les inconvénients de la modernité qui sont, en fait, des forces extérieures incontrôlables ayant des effets

[152] http://atilf.atilf.fr/

néfastes sur les différentes communautés entre autres les maronites et ce, au niveau existentiel comme au niveau spirituel. Ces défis augmentent et les besoins des parties prenantes, entre autres les maronites, évoluent également.

Le rôle de l'Église maronite ne doit pas être centré sur la résolution de ces problèmes cités qui sont évolutifs et incontrôlables. L'Église doit, par contre, selon (ZAHRA, 2003a ; DRUCKER et MACIARIELLO, 2008), exploiter des opportunités pour créer, changer et innover afin d'obtenir des résultats en dehors de ses murs. Par exemple, l'Église ne peut pas débarrasser le monde des sectes, Elle peut, en revanche, établir les plans nécessaires pour créer un besoin religieux et un sentiment d'appartenance des gens à l'Église et à la foi chrétienne. Elle ne va pas arrêter la guerre, mais Elle peut travailler pour la paix. Elle ne va pas arrêter les conflits politiques, mais Elle peut essayer de réunir les politiciens maronites pour réfléchir sur des questions nationales, et être en bons terme avec les autres partis.

Le management va permettre à l'Église de contribuer dans la société. L'innovation selon DRUCKER requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité.

C'est, donc, une révolution au niveau des esprits et des convictions qui doit se faire dans l'Église maronite. La révolution prend place dans un contexte organisationnel et sur des questions bien déterminés, afin de changer certains esprits qui, par bonne ou mauvaise intention, c'est à dire pour des intérêts particuliers ou soit parce qu'ils ont du mal à accepter l'innovation et à intégrer de nouveaux progrès scientifiques dans le travail ecclésiastiques, peuvent affaiblir le fonctionnement de l'Église et l'empêcher de satisfaire sa clientèle et d'affronter ses défis.

En effet, la révolution dans l'Église maronite ou dans n'importe quelle organisation n'atteint pas ses objectifs, sans une stratégie, c'est-à-dire un but clair, des moyens d'actions et un domaine bien déterminé de son activité; les personnes interrogées ont cité plusieurs raisons qui expliquent le rôle essentiel de la stratégie dans la révolution. Il est à noter que certains ont constamment préféré utiliser le mot évolution ou changement (voir tableau 6.14).

La figure (6.17) présente les facteurs de réussite d'une révolution selon les points de vue des interviewés. Tous les facteurs cités sont indispensables. Bien que le facteur du temps soit essentiel dans ce sens d'après notre opinion, la révolution ne peut pas

réussir souvent sans la prise de décisions courageuses qui peuvent avoir parfois des effets brusques, surtout lorsque des individus ou bien des groupes dans l'Église refusent d'accepter le changement alors qu'il est indispensable de l'effectuer; sinon, on ne peut jamais innover et par conséquent on serait en plein déclin même si d'autres facteurs soient importants dans l'Église comme le respect, la confiance et l'engagement. Certaines circonstances exigent parfois d'agir rapidement et d'une façon décisive.

On prend comme exemple le synode patriarcal maronite qui a mis des dizaines d'années avant d'être organisé bien que son idée ait émergée juste après Vatican II. Les responsables ecclésiastiques ont considéré la guerre comme un facteur essentiel qui a empêché sa tenue alors que selon notre opinion cette période aurait du être un moment propice pour discuter différentes questions, puisque les maronites en avaient grand besoin. Ils auraient pu même planifier pour l'organisation d'un autre synode une dizaine d'années plus tard selon les besoins et le contexte. Nous remarquons aussi que l'application des résolutions de ce synode sept ans après sa clôture reste très limitée. On ne voit que des initiatives et des projets de réorganisation en cours de réalisation. Le rythme lent de l'action et de l'exécution des projets de travail dans l'Église a laissé ses répercussions négatives sur ses résultats.

Pour réaliser sa mission, Jésus Christ a agi courageusement pour changer les croyances et la mentalité des gens. Il a ainsi accompli l'ancien testament en inaugurant un nouveau : *« Ne pensez pas que je sois venu pour abolir la loi ou les prophètes. Je suis venu non pour abolir, mais pour accomplir »* (Mt 5/17).
Sa vie durant 33 ans a été divisée et organisée en plusieurs phases dans le but d'instituer cette nouvelle période. Il a ensuite confié la mission à ses disciples, créant ainsi l'Église.

La révolution doit compléter la vie de l'Église maronite et de n'importe quelle organisation et non pas annuler des périodes précédentes.

D'après HEMP (2008, p.124) : « on ne lance pas une révolution sans un leadership et une organisation ».
La révolution ou tout changement qui vont avoir lieu dans le contexte organisationnel de l'Église maronite sont surtout guidés par le clergé et les laïcs d'après une bonne

partie des personnes interrogées, bien que certains ont limité ce rôle aux autorités ecclésiales, ou à des individus, comme le patriarche, des gens compétents, ou bien avoir recours à du sang neuf (Voir tableau 6.13). En fait, le rôle des individus est essentiel dans ce contexte mais ils ne peuvent pas seul réussir une révolution.

Certains interviewés ont donné une définition du leadership qui montre l'importance d'un travail de groupe pour atteindre des objectifs établis et pour faire un changement. Cependant, pour une bonne partie la notion de leader correspond à celle de leadership (Voir tableau 6.10), ce qui montre l'idée que chez les gens, le leadership se réduit à la personne d'un leader. Bien que ceci ne soit pas vrai, le leader est considéré comme la composante essentielle d'un travail de leadership.

Le tableau (6.9) dresse une liste de qualifications qui caractérise en général un leader et dont beaucoup d'auteurs dans ce domaine ont cité dans leurs études (voir chapitre 3, tableau 3.1). La liste aurait été encore plus longue si on avait élargi l'échantillon.

Ce qui nous a attiré notre attention en comparant les tableaux (6.9) et (6.9a), c'est que la plupart des critères de qualification d'un leader dans l'Église maronite ont été différentes de la définition générale donné par ces interviewés à un leader; ce qui montre que ce concept peut dépendre du contexte et de la perception subjective des gens et non pas d'une qualité spécifique, ceci explique aussi la raison pour laquelle il existe de longue listes de qualité qui définissent un leader. D'après (YUKL, 2002 et BOLDEN, 2004) aucune de ces listes et malgré leur importance dans les études sur le leadership n’a été suffisante pour servir de base à l’identification et au développement du leader.

En analysant les points de vue de ceux qui ont défini le leadership (voir tableau 6.10 et 6.10a), nous avons remarqué que la définition de ce concept est surtout liée aux résultats de l'Église maronite ou de n'importe quelle organisation.

En fait on ne peut pas nier l'importance des qualités personnelles, des talents et de la compétence d'un leader dans la réussite du travail dans une organisation. Mais ce n'est pas la personne d'un leader qui va permettre de produire des résultats.

Le but de la révolution que nous suggérons faire dans l'Église c'est de pousser le clergé et les laïcs à ne pas se tenir à une lecture en surface des textes fondamentaux ecclésiastiques, mais d'essayer plutôt de voir au-delà et à travers, s'inspirer de la

richesse de ces textes, pour aboutir à des idées innovantes, surtout que l'Église maronite est insérée dans un environnement complexe qui lui impose beaucoup de défis dont certains sont combatifs.

Ce but est inspiré du discours de Benoit XVI sur l'interprétation des textes du Concile Vatican II quarante ans après sa clôture, que nous avons abordé dans le chapitre 4[153].

Ce but doit aider à améliorer le fonctionnement de l'Église maronite. Les suggestions que nous avons formulées à ce propos et qui dépendent de notre cadre théorique établi se résument dans deux points principaux:

- Intégrer, selon le besoin, de nouveaux principes du management stratégique, et développer les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines pour améliorer la performance, tout en tenant compte du contexte de l'Église.
- Renforcer l'esprit de communauté et rendre la structure hiérarchique plus flexible et plus ouverte à de nouvelles compétences et à des initiatives pertinentes, avec plus de responsabilisation des clercs et des laïcs là où il est utile de le faire, tout en maintenant la cohésion hiérarchique et communautaire de l'Église maronite et tout en respectant la spécificité de chaque organe ecclésiastiques.
- Créer une culture de leadership.

En effet, le but et les objectifs d'une révolution doivent être réalistes et rationnelles avec une stratégie claire, sinon la violence s'impose comme un choix pour l'atteindre.

Les conséquences d'une révolution et comme on l'a déjà mentionné avant, sont: "l'évolution", "le changement", "la transformation", "la réforme", "le renouveau" et "la réorganisation", en vue d'une innovation. C'est un processus qui est centré essentiellement sur l'intangible, à savoir changer les mentalités des gens dans la direction pertinente. Et là, réside le rôle du leadership.

La révolution est initiée par un leader ou un groupe de leaders. Mais, qui peut être ce leader? Est-ce le patriarche ou les évêques qui occupent une position d'autorité ou bien un prêtre ou un religieux, ou même un laïc? Quiconque peut être un leader, mais, selon notre opinion, il doit être doté de certaines qualifications comme par exemple

[153] Extrait du discours du pape Benoît XVI à la curie romaine à l'occasion de la présentation des vœux de Noël - 22 Décembre 2005. Disponible sur: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2005/december/documents/hf_ben_xvi_spe_20051222_roman-curia_fr.html

celles cités dans le tableau (6.9) et (6.9a) et qu'il soit impliqué dans le fonctionnement de l'Église maronite.

Si par exemple le patriarche ou bien un ou plusieurs évêques, ou même un groupe de prêtres, de religieux ou de laïcs initieront cette révolution, ils seront certainement conscients qu'ils ne pourront pas réaliser les objectifs de cette révolution, à l'extérieur du contexte organisationnel de l'Église maronite et de l'esprit de communauté. D'après (MINTZBERG, 2009), le *communityship* nous donne une nouvelle image du leadership qui n'est pas basé sur l'héroisme et l'égocentrisme. Il trouve ainsi qu'il ne faut jamais utiliser le mot leadership sans aborder le *communityship.*

Il ne serait pas facile par exemple d'établir des critères de performance managériales, ou bien, d'embaucher au niveau du patriarcat et des diocèses des laïcs avec un niveau élevé de compétences et de formation pour gérer et prendre des décisions au lieu que leur rôles se limitent seulement à des conseillers. Si certains responsables acceptent cela, d'autres ne vont pas l'accepter, et si certains prêtres le trouvent utiles d'autres vont le considérer comme inutile.

Il est vrai que la pratique déficiente du management dans l'Église maronite a contribué à des résultats parfois non satisfaisants en dehors de ses murs, mais il est sûr et certain aussi, que la mentalité des gens (clergé et laïcs) a freiné l'innovation dans cette Église; et par conséquent, l'Église maronite ne joue que partiellement son rôle dans la société selon une partie des personnes interrogées, et même pour certains, ce rôle n'est pas joué, bien que pour un nombre limité elle accomplit ce rôle et pour quelque uns son rôle évolue .

Le rôle du leadership va se concentrer donc sur l'intangible, qui est la mentalité. Un leader ou même un groupe de leaders sont incapables seuls de réussir la révolution dans l'Église maronite. Le leadership doit être par contre diffusé dans toute l'Église selon une stratégie claire qui explique le pourquoi et le comment de la révolution. MINTZBERG (2004), entre autres, a mentionné qu'au lieu d'isoler le leadership, on a besoin de le diffuser partout dans l'organisation. D'après notre observation et les interviews que nous avons effectués sur le terrain, il y a beaucoup de clercs et de laïcs qui possèdent des idées innovantes à ce niveau mais qui ont besoin d'être organisé et développé dans un cadre bien déterminé. Ce processus peut être démarré, par

exemple, par ceux qui ont le même souci de changer. Ils peuvent discuter leurs idées ensemble, évaluer la faisabilité de leurs projets pour la communiquer à travers un plan stratégique, dynamique dans les différents niveaux hiérarchiques. Mais ces initiatives doivent être soutenues par les autorités ecclésiastiques. Si ces dernières sont les initiatrices de cette révolution, ils doivent responsabiliser les autres, afin de développer ce processus au sein de l'Église. Il serait aussi utile, de donner un certains degré d'autonomie à des parties prenantes externes qui sont connectés à certaines réalités, et dont leurs interventions peuvent être pertinentes dans ce contexte. Toutefois, les responsables ecclésiastiques doivent veiller à ce que l'action soit en cohérence avec la vision et le but de l'Église. Des décisions courageuses doivent être même prises et qui peuvent avoir parfois un effet brusque, sinon la révolution n'aboutit pas à des résultats.

La révolution ne peut pas se faire donc hors du cadre de la structure ecclésiastique sinon elle va guider à la création de nouveaux groupements.

Les personnes interrogées citent un ensemble de moyens pour faire émerger des leaders dans l'Église maronite (voir tableau 6.15). Ces différents moyens visent la compétence comme une condition nécessaire pour un leader. En fait, nous mettons en relief l'opinion de certains cadres, prêtres et religieux qui citent la responsabilisation ainsi qu'avoir de bons leaders comme des moyens pour créer des leaders. Nous ajoutons aussi le facteur de "temps" qui est essentiel pour évaluer la performance des gens. D'après (KOTTER, 2001, p.96): « Tout comme nous avons besoin de plus de gens pour fournir un leadership dans les entreprises complexes d'aujourd'hui, nous avons besoin de plus de gens pour développer les cultures qui vont créer ce leadership. Instituer une culture centrée sur le leadership est l'acte ultime du leadership ». En fait, d'après notre point de vue, la culture de leadership est une mentalité à créer.

Les leaders ne sont pas donc des gens extraordinaires, ce sont des personnes qui sont convaincus qu'une révolution est à un certain moment indispensable pour le fonctionnement de l'Église et doivent travailler sur les mentalités des gens pour les changer. Pour cela, ils doivent être obligatoirement des managers de différents niveaux hiérarchiques ou qui assument des responsabilités managériales dans l'Église (évêques, prêtres, religieux) ou bien des gens impliqués dans son fonctionnement

comme les laïcs bénévoles, afin que le processus de révolution guidé par ces leaders reste intégré dans un contexte organisationnel et en harmonie avec la stratégie de l'Église. D'après (DRUCKER et MACIARIELLO, 2008, p. xi): « Les meilleurs leaders sont d'abord et avant tout des managers efficaces ». En fait, il n'est pas nécessaire que tout manager soit un leader, par contre le rôle de certains est très essentiel pour concrétiser les actions, et réaliser les objectifs de la révolution après avoir être convaincu de son importance pour l'amélioration du fonctionnement de l'Église.

Comme on a besoin toujours de management dans l'Église on a aussi toujours besoin de leadership selon la plupart des personnes interrogées; pour un des cadres on a besoin de leadership quand on va faire une révolution (voir figure 6.18). Et là on se demande si on a besoin toujours de révolution? Et comment arriver à limiter une révolution dans le temps? En effet, d'après notre opinion la révolution est un processus qui se concentre essentiellement sur les mentalités pour qu'ils acceptent le changement à travers une stratégie de travail. Mais La révolution doit donner des résultats concrets, elle ne peut pas résoudre tout. Le contexte de l'environnement complexe qui est en perpétuel évolution qui fait émerger de nouveaux besoins donnera le feu vert pour démarrer une nouvelle révolution et là on doit avoir des leaders qui doivent être proactive et lancer ce projet. D'où l'importance de la création d'une culture de leadership. DRUCKER considère que la mise à l'épreuve d'un leader n'est pas déterminée par ce qu'il accomplit mais plutôt par ce qui se passe une fois qu'il quitte la scène. Le test c'est la succession (GALAGAN, 1998).

On reprend dans ce contexte l'idée qu'on a mentionnée au début de cette partie et c'est qu'on ne peut pas étudier l'Église en sciences de gestion ou dans n'importe quel domaine indépendamment de sa nature spirituelle et religieuse. En effet, l'Église compte essentiellement sur la force de l'Esprit-Saint pour qu'il l'aide dans sa marche et lui insuffle l'espérance. Selon Benoît XVI, l'Esprit Saint c'est l'Esprit créateur; c'est la puissance de Dieu qui donne la vie à toute la création et est la source d'une vie nouvelle et abondante dans le Christ. Il maintient l'Église unie au Seigneur et fidèle à la Tradition apostolique[154].

[154] Discours du Pape Benoît XVI – Veillée avec les jeunes – XXIII Journée mondiale des la jeunesse – Sydney – Juillet 2008. Disponible sur:

Mais l'Esprit Saint, cette force surnaturelle, n'agit pas dans le vide. Il y a un contexte, un but pour lequel il agit. Il est descendu sur les disciples pour qu'ils aillent prêcher et il va aider clergé et laïcs afin de guider la révolution. Les personnes interrogées surtout le groupe A ont toujours insisté dans une partie de leurs réponses que Jésus-Christ et l'Esprit Saint reste la source fondamentale de toute activité dans l'Église.

Conclusion

Le but fondamental de l'Église maronite est spirituel et religieux. Les multiples objectifs que l'Église maronite tente de réaliser doivent être placés constamment sous le signe de cette spiritualité religieuse. Dans un monde en proie à des crises d'ordre politique, social, économique et toutes sortes de questionnement d'ordre éthique, les gens ont un besoin immense de ces valeurs abstraites mais ils exigent aussi des réalisations et un travail palpables de la part de l'Église.

Cette combinaison de valeurs offertes ne peut pas prendre corps dans l'Église maronite que grâce à un leadership proactive, qui initie une révolution pour changer les mentalités vers une performance managériale innovante.

La relation Management / leadership, est un sujet que beaucoup d'auteurs ont étudié comme entre autres (ZALEZNIK, 1977; KOTTER, 1990 ; TERRY, 1995; BENNIS et NANUS, 2007) et qu'on a abordé dans le chapitre 3. Le tableau (6.11) regroupe aussi les opinions des interviewés sur ce sujet. D'après ces études et selon notre point de vue, chacun a son rôle dans le fonctionnement de l'organisation, en l'occurrence l'Église maronite. Mais les deux doivent se compléter dans une harmonie ultime pour atteindre un même but: des résultats satisfaisants en dehors des murs de l'organisation.

Le management stratégique, la communauté organisationnelle et les leaders sont des facteurs indispensables à l'émergence du leadership non pas seulement dans l'Église maronite mais dans n'importe quelle genre d'organisation.

D'après notre étude effectuée, nous avons remarqué que certains facteurs sont plus efficaces que d'autres pour l'émergence du leadership dans l'Église maronite:

---

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2008/july/documents/hf_ben-xvi_spe_20080719_vigil_fr.html

- Des leaders proactifs qui initient le changement.
- La communication, pour faciliter la diffusion du leadership surtout dans une structure complexe où les relations de pouvoir et de coordination en sont également.
- La responsabilisation pour donner l'opportunité à faire émerger des leaders, clercs ou laïcs.
- L'intégrité, pour que les gens dans l'Église ait confiance et s'engagent dans le processus de la révolution.
- La contribution dans la société.

L'Église maronite est un monde à part avec ses enjeux et ses coulisses. Nous ne sommes sans doute qu'un membre dans cet ensemble et il n'est donc pas en notre pouvoir de donner des directives ni d'exiger qu'on fasse telle ou telle chose. Les savoirs élaborés vont fournir ainsi selon (AVENIER et SCHMITT, 2007; AVENIER, 2008; ALBERT et AVENIER, 2011 ; AVENIER et THOMAS, 2011) des repères heuristiques pour l'action destinés à susciter la réflexion, éclairer des situations problématiques, stimuler l'action créative en donnant éventuellement à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts.

Tout au long de cette discussion, nous avons tenté parfois de faire des comparaisons avec d'autres types d'organisation. En effet, c'est toujours cette combinaison de valeurs que toute organisation doit offrir pour avoir des clients satisfaits. Les réponses des cadres interrogés ont souvent coïncidées avec celles du groupe A, sauf parfois en ce qui concerne certaines pratiques managériales au sujet desquelles les cadres ne sont pas au courant du fait qu'ils sont hors du fonctionnement de l'Église. La perception de ces deux groupes n'était pas tellement divergente. Leurs diverses idées ont beaucoup enrichi notre étude.

D'après l'opinion des personnes interrogées qui correspond avec celle de (DRUCKER, 1999), la différence entre le management d'une Église et celui des autres types d'organisation réside dans son application puisque ses principes et ses fonctions sont les mêmes dans toutes institutions. Elles mentionnent, en outre, une différence au niveau du but qui est spirituel et religieux pour l'Église (voir tableau 6.20). Parmi les différences mentionnées et qu'on a déjà mises en relief, la pérennité de l'Église. Selon DRUCKER (1999), 90% des problèmes, dans toutes ces organisations, qu’elles visent

ou non le profit, sont de même nature. Seuls les derniers 10% doivent être adaptés à sa mission**,** sa culture, son histoire et à son vocabulaire spécifiques.

Nous visons à travers ce rapprochement à ce que le résultat obtenu soit adaptable aussi à d'autres structures. En effet, l'impact du leadership sur le fonctionnement des autres types d'organisation est un résultat satisfaisant qui va permettre à l'institution de contribuer dans la société. Vu le contexte spécifique de chaque organisation, la révolution va également aborder d'autres questions pour effectuer des améliorations sur le plan managériale. Il serait même évident que les facteurs les plus efficaces pour l'émergence du leadership ne seront jamais les mêmes, bien que certains peuvent parfois concorder ensemble.

Selon (Avenier et Thomas, 2011), dans le PECR, certains savoirs génériques peuvent aussi être présentés comme des règles qui sont destinées à fournir des repères heuristiques pour l'action et qui sont à interpréter en fonction du contexte considéré.

Conclusion générale

Dans un monde en pleine mutation confronté à des crises d'ordre économique, politique, sociale et à des événements imprévisibles, toute organisation quelque soit sa nature doit gérer cet environnement mouvant à travers un management stratégique créatif qui lui permettra, quelque soit sa mission, de contribuer dans la société et réduire l'influence de cet environnement sur son fonctionnement.

Notre étude s'est concentrée sur l'impact du leadership dans ce contexte. Bien que notre recherche ait abordé une institution de nature religieuse, les savoirs élaborés sont aussi généralisés sur les autres types d'organisation, quelque soient leurs natures et le contexte particulier à chacune d'entre elles.

On vise, ainsi, à travers l'approche qu'on a développée sur ce thème à fournir une connaissance pertinente pour l'interprétation commune du concept du leadership en sciences de gestion.

Il n'existe pas, en effet, de critère unique pour juger une étude intéressante en sciences de gestion. Évaluer une recherche est liée à son apport et à la valeur ajoutée qu'elle tente d'offrir dans le domaine.

Apports et voies de recherche futurs

Sur le plan managérial

Nous résumons d'une manière concise tous les résultats auxquels nous avons abouti dans ce travail de recherche et nous espérons qu'ils contribuent à ajouter une pierre à l'édifice:

- La nature du leadership est seulement déterminée dans un contexte organisationnel.

- Le leader est considéré comme la composante essentielle d'un travail de leadership. Cependant, le leadership ne se réduit pas à la personne du leader, puisque ce dernier ne peut pas réaliser seul des résultats.

- Dans cet environnement en perpétuelle évolution, toutes les organisations, qu'elles soient de nature commerciale, politique, sociale, académique, philanthropique, religieuse, militaire ou publique, ont besoin d'entreprendre une révolution avec une stratégie dynamique bien définie. Seul un leadership diffusé dans toute l'organisation va faire réussir le processus de révolution. C'est la communauté qui va créer une nouvelle histoire dans la vie d'une institution.

- Le rôle du leadership est l'innovation des mentalités à savoir, la façon de penser dans l'organisation qui se concrétise par une innovation au niveau du management pour assurer le développement des organisations.

- Le leadership et le management se complètent dans le sens que leur rôle se concentre sur les résultats à l'extérieur de l'organisation.

- A travers l'étude d'une institution religieuse dont le but est essentiellement surnaturel, nous avons abouti à généraliser les savoirs élaborés sur les différents types d'organisation.

Sur le plan du fonctionnement des institutions religieuses

- Inciter les institutions confessionnelles, à repenser leur fonctionnement en prenant des décisions courageuses pour innover afin d'améliorer leur contribution dans la société à travers une culture de leadership développée dans la communauté organisationnelle, dans le cadre des textes législatives et en respectant les lois qui gèrent ces institutions.

-

Sur le plan méthodologique

- La quête d'un point de vue fondé dans le paradigme épistémologique constructiviste radical, permet, en combinant la méthode de la modélisation systémique, une représentation richement informé du phénomène, de façon que le chercheur, même lorsqu'il se trouve éloigné de la situation, puisse s'intégrer dans le contexte pour élaborer des connaissances plus riches sur le phénomène à étudier.

- La comparaison est essentielle parce que, à travers la diversité des réponses surtout si une partie des personnes interrogées se trouvent être des observateurs externes et évoluent à d'autres contextes, leurs réponses peut être un enrichissement qui peut fixer l'attention sur certains attributs du phénomène étudié. Le logiciel NVIVO facilite le travail de comparaison, mais laisse au chercheur le rôle de l'analyse et de l'interprétation.

Sur le plan des projets de recherche futur

- L'étude de la gestion des ressources humaines dans l'Église maronite qui est la fonction essentielle pour l'émergence des futurs leaders de l'Église et pour la mise en place d'une culture de leadership.

J'espère que ce travail bénéficiera aux responsables des institutions confessionnelles comme aux cadres des entreprises, dont certains attendent le résultat, aux politiciens, aux militaires et aux directeurs de tout genre d'établissement scolaire et universitaire, aux directeurs des hôpitaux comme aux directeurs des associations caritatives et à tout chercheur dans le domaine des sciences de gestion.

Références bibliographiques

ADAIR J. (1973). - **Action-centred leadership**.- New York . McGraw-Hill.

ADAIR J. & REED P. (2003). – **Not Bosses But Leaders**. – 3rd edition. – London: Kogan Page.

AKTOUF O. (1989). – **Le management entre tradition et renouvellement**. – édition révisée.- Montréal : Gaëtan Morin.

ALLARD-POESI F. (2003).- Coder les données.- In: **Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative**.- Y GIORDANO (eds). – Éditions EMS (Management & société), p. 245-290.

ALBERT, M-N et AVENIER M-J (2011).- Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience des praticiens.- In: **Recherches Qualitatives, développements, apports et outils de la recherche qualitative**.-Sous la dir. de C. ROYER, Association pour la Recherche Qualitative.-[On-line]. Vol. 30, n° 2, p.22-47, accès [04/06/2012].- www.recherche-qualitative.qc.ca/revue .html.

Angélus, Pape Benoit XVI, Solennité du Christ Roi de l'Univers, 20 Novembre 2012.- [On-line].- accès [12/08/2013] http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/angelus/2005/documents/hf_ben-xvi_ang_20051120_fr.html

ARGYRIS C. (1995).- **Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel**.- Paris: InterÉditions.

ATKINSON P. & SILVERMAN D. (1997).-Kundera's immortality: the interview society and the invention of self. – **Qualitative Inquiry**. - vol. 3 , n° 3, p.324-345.

ATALLAH, E. (2001). - **Le Synode Libanais de 1736**, Tome I.- Son Influence sur la restructuration de l'Église maronite.- Liban-France: Cero-Letouzey&Ané.

AUBERT N. (2004).- **L'individu hypermoderne**.- 1ère édition.- Éditions Erès.

AVENIER M-J (2005). – **Élaborer des savoirs actionnables à partir de récits de pratiques, c'est transformer de l'expérience en science avec conscience**.- 6ème Congrès Européen de Sciences des Systèmes. Cahier du CERAG, n°2006-03.

AVENIER M.-J. (2007).- Repères pour la transformation d'expérience en science avec Conscience.- In: **La construction de savoirs pour l'action**.- M.-J AVENIER et C. SCHMITT (éds).-Paris: L'Harmattan, Paris, p.140-170.

AVENIER M.-J. (2008).- **Une démarche méthodologique pour l'enrichissement réciproque entre théories et pratiques de gestion**.- Congrès du réseau des IAE, Lille, Cahier du CERAG, n°2008-15

AVENIER M.-J. (2009 a).- Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique.- **Management & Avenir**, vol. 10, n°30, 188-206.

AVENIER M.-J. (2009b). – La question de la quête d'un point de vue fondé relativement à un phénomène organisationnel, instruite dans le paradigme épistémologique constructiviste radical.- In: **Interprétations et méthodes qualitatives - La quête d'un point de vue fondé**.- M. HLADY RISPAL, M.-J. AVENIER, D. YANOW, P. SHWARTZ-SHEA (éds).- Revue Internationale de Psychologie, vol. XV, n°35, Éditions Eska, p.49-71.

AVENIER M.-J. (2009c). – Par le paradigme des sciences de l'artificiel déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches. – **Synergies Monde**, n°6, p.51-81.

AVENIER M.-J., (2010a).- **Retrouver l'Esprit de la vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques**.- Luxembourg: Conférence de l'AIMS.

AVENIER M.-J. (2010b).- Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science.- **Organization Studies**, vol. 31, n° 9 & 10, p.1229-1251.

AVENIER M.-J. (2011a).- Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme?.- **Management & Avenir**, vol.3, n° 43, pp. 372-391.

AVENIER M.-J. (2011b).- Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! **Le Libellio d'Aegis**, vol. 7, n° 1, p. 39-52.

AVENIER M.-J. et GAVARD-PERRET M.-L. (2008).- Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique.- In: **Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en Science de Gestion**.- M.-L. GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON et A. JOLIBERT (éds).- 1ère édition.- Paris: Pearson Education, p. 5-45. La 2ème édition de cet ouvrage est parue en Novembre 2012.

AVENIER M.-J. et SCHMITT C. (2007).- Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers.- **Revue Française de Gestion**, vol. 33, n°174, p. 25-42.

AVENIER M.-J. et SCHMITT C. (2008).- Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il a la recherche en entrepreneuriat ?.- **9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)**.- Louvain-la Neuve.

AVENIER M.-J. et SCHMITT C. (2009).- Un Cadre Méthodologique Pour des Recherches Tirant Parti de l'Expérience de Praticiens de la Gestion en PME ».- **Economies et Sociétés – série Economie de l'entreprise**, Tome XLIII, n°2, 271-294.

AVENIER M.-J., et THOMAS C. (2011).- **Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion**!- Communication à la Journée de l'Atelier Méthodologie de Recherche de l'AIMS, "Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif". Caen.

BAILEY J. & AXELROD R. H. (2001). – Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. – **The Leadership Quarterly**, Vol 12, n° 1, p. 113-127.

BALOGUN J. (2003).- Three responses to the methodological challenges of studying strategizing.- **Journal of Management Studies**, vol.40, n° 1, p.197-224.

BARKER R. (2010). – No, Management Is Not a Profession. – **Harvard Business Review**, vol. 88, n° 7/8, p. 52-60.

BARNARD C. (1938). - **The function of the executive**.- Cambridge: Harvard University Press.

BARTUNEK J.M. (2007).- Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Towards a relational scholarship of integration.- **Academy of Management Journal**, Vol. 50, n°6, p. 1323-1333.

BARTUNEK J.M. & LOUIS M.R. (1996).- **Insider/Outsider team research**, Thousand Oaks: Sage.

BARTUNEK J.M & RYNES S.L. (2010). - The Construction and Contributions of "Implications for Practice": What's in Them and What Might They Offer?.- **Academy of management Learning & education**, vol. 9, n°1 – p.100-117.

BARTUNEK J.M., RYNES S.L & IRELAND R.D (2006). - What makes management research interesting, and why does it matter?.- **Academy of management Journal**, vol. 49, n° 1, p. 9–15.

BASS B. (1985). – **Leadership and performance beyond expectations**. – New York: Free Press.

BASS B.& BASS R. (2008).- **The bass handbook of leadership: Theory, Research and Managerial applications. –** 4th edition (completely revised and updated)**.-** New York: Free Press.

BENNIS W. (1959). – Leadership Theory and Administrative Behavior: The problems of Authority. – **Administrative Science Quarterly**, vol.4, n°3, p259-301.

BENNIS W. (1997). - Cultivating Creative Genius, Industry week, vol.246 n°15, p 84-89.

BENNIS W. (2003).- **On Becoming a Leader.** - Revised edition.- Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.

BENNIS W. & BIEDERMAN P.W. (2009). - **The Essential Bennis: Essays on leadership by Warren Bennis with Patricia Ward Biederman.**- 1st edition.- San Francisco: Jossey-Bass, San Francisco.

BENNIS W. & NANUS B. (2007). - **Leaders: Strategies for Taking Charge**.- 2nd edition.- New York: HarperBusiness.

BENNIS W., SPREITZER G.S. & CUMMINGS T.G. (2001). **– The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders**. – 1st edition. – San Francisco: Jossey-Bass.

BERG D. N. & SMITH K. K. (1988). - **The Self in Social Inquiry: Researching Methods.**- London: Sage.

BLACK R.R. & MOUTON J.S. (1964).- **The managerial grid**.- Gulf: Houston.

BLATTER J. (2008). – Case Study. – In: **The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods, Volume 1 & 2**.- GIVEN L. & al. (Eds).- SAGE Publications Inc., p.68-71.

BLUHM D.J., WENDY H., LEE T.R. & al. ((2010), 2011).- Qualitative research in management: a decade of progress.- **Journal of management Studies**, vol 48, n°8, p1866-1891.

BOAL K. & HOOIJBERG R. (2000). – Strategic Leadership Research: Moving on. – **The Leadership Quarterly**, vol. 11, n° 4, p. 515-549.

BOUDREAUX G. (2005) – Peter Drucker's continuing relevance for electric cooperatives. – **Management Quarterly**, vol.46, n° 4, p. 18-32.

BOGDAN R. & BIKLEN S.K. (1998). - **Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods**. - 3rd edition.- Boston MA: Allyn & Bacon.

BOLDEN R. (2004). – **What is Leadership?**. – [On-line]. - United Kingdom: University of Exeter. Centre For Leadership Studies, 35 p, Research Report 1. - Accès [23/11/2010]: http://centres.exeter.ac.uk/cls/lsw/internal1.pdf.

BOLDEN R. (2005). **– What is Leadership Development? Purpose & Practice. –** [On-line]. - United Kingdom: University of Exeter. Centre For Leadership Studies, 60 p, Research Report 2. - Accès [23/11/2010]: http://centres.exeter.ac.uk/cls/lsw/internal2.pdf

BOURNOIS F et BOURION C. (2009).- Les apports irremplaçables des dispositifs qualitatifs pour étudier époques et phénomènes humains très perturbés - **In: Interprétations et méthodes qualitatives - La quête d'un point de vue fondé**.- M. HLADY RISPAL, M.-J. AVENIER, D. YANOW, P. SHWARTZ-SHEA (éds).- Revue Internationale de Psychologie, vol. XV, n°35, Editions Eska, p.15-27.

BOURNOIS F. POINT S. et VOYNNET FOURBOUL C. (2002).- L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation.- **Revue Française de Gestion**, vol. 28, n° 137, p.71-84.

BOUTIGNY E. (2005). – Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion.- **Management et Avenir**, vol. 2, n°4, p. 59-69.

BOYER L. et ÉQUILBEY N. (1990). – **Histoire du Management**. – 1ère édition. - Paris : Les Éditions d'Organisation.

BRYMAN A. (1986). **- Leadership and Organizations**. **–** London: Routledge & Kegan Paul.

BRYMAN A. (2004).- Qualitative research on leadership: a critical but appreciative reciew. – **The Leadership Quarterly,** vol.15, n°6, p.729-769.

BRYMAN A., STEPHENS M. & CAMPO C. (1996). – The importance of context: Qualitative research and the study of leadership.- **The Leadership Quarterly**, vol.7, n°3, p.353-370.

BURNS J.M. (1978). **- Leadership**. **-** 1st edition. – New York: Harper & Row.

CANELLA A (Jr). & MONROE M. (1997).- Contrasting perspectives on strategic leaders: toward a more realistic view of top-managers. – **Journal of Management**, vol. 23, n°3, p.213-237.

CATMULL E. (2008). – How Pixar fosters Collective Creativity. – **Harvard Business Review,** vol.86, n°9, p. 64-72.

CHARMAZ K (2003).- **Grounded theory: Objectivist and constructivist methods.- In Collecting and interpreting qualitative materials**.- N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds).- Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, p. 249-291.

CHARMAZ K. (2006).- **Constructing grounded theory**.- London: Sage Publications.

CHILD J. (1972).- Organizational Structure, Environment and Performance: The role of strategic choice.- **Sociology**, vol.6, n° 1, p1-22.

CIULLA J. (1998). - **Ethics: the Heart of Leadership**.- Wesport, CT. London: Praeger.

CIULLA J. (2002). – **Trust and the future of leadership**.- in N. Bowie (ed.), The Blackwell Guide to Business Ethics, Malden, MA: Blackwell, p. 334-351.

Code de Droit Canonique (1983): **Codex Iuris Canonici** (MCMLXXXIII).- Auctoritate Ioannis Pauli PP. II. - [On-line].- accès [03/02/2012].- http://www.vatican.va/archive/FRA0037/_INDEX.HTM**.**

Code des canons des Églises orientales, paru en Mars 1997.- Texte officiel et traduction française par Emile Eid et René METZ (1990).- Libreria Edititrice Vaticana. – Disponible encore sur **:** http://www.droitcanon.com/CCEO%201990.html

COGLISER C. C. & BRIGHAM K. H. (2004). – The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned . – **The Leadership Quarterly,** vol. 15, n°6, p. 771-799.

COLLIS D. J. & RUKSTAD M. G. (2008).– Can you say what your Strategy is? – **Harvard Business Review**, vol. 86, n°4, p. 82-90.

Commission mixte international pour le dialogue théologique entre l'Église catholique et les Églises orthodoxes orientales.-Nature, constitution et mission de l'Église, Rome 29 Janvier 2009. [On-line].- accès [12/08/2013] sur http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/chrstuni/anc-orient-ch-docs/rc_pc_christuni_doc_20090129_mission-church_fr.html

CONGER J. (1998).- Qualitative Research as the Cornerstone Methodology for Understanding Leadership.- **The Leadership Quarterly**, vol.9, n°1, p.107-121.

CONGER J. & KANUNGO R. (1998). – **Charismatic leadership in Organizations.** – Thousand Oaks: Sage Publications.

CORM G (2003). - **Le Liban contemporain: Histoire et société**.- Paris: Édition la découverte.

CRESCENTINI A. & MAINARDI G. (2009).- Qualitative research articles: guidelines, suggestions and needs.- **Journal of workplace learning**, vol.21 , n°5, p. 431-439.

CROSSAN M., VERA D. & NANJAD L. (2008). - Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. – **The Leadership Quarterly**, vol. 19, n° 5, p. 569-581.

CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977).- **L'acteur et le système**.- Paris: Seuil.

CUMMINGS T.G. (2007).- 2006 presidential address: Quest for an engaged Academy.- **Academy of Management Review**, vol. 32, n° 2, p. 355–360.

DAVID A. (2000).- **La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?**.-. In: Les nouvelles fondations des sciences de gestion.- A. DAVID, A. HATCHUEL et R. LAUFER, (éds.) Paris: Vuibert, p. 193-213.

DAVID A. (2004a).- Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion.- **Communication à la XIIIème conférence de l'AIMS**, Rouen.

DAVID A. (2004b).- Des rapports entre généralisation et actionnabilité: le statut des connaissances dans les études de cas.- 6ème congrès européen de science des systèmes.- Article présenté à la **conférence de l'AIMS**, La Havre, 2004, et publié dans la **Revue Sciences de Gestion** en 2005, n° 39, p.139-166.

DeCHURCH L.A., HILLER N.J., MURASE T. & al. (2010). – Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact . – **The Leadership Quarterly**, vol. 21, n°6, p. 1069-1085.

Décret sur les Églises orientales catholiques "*Orientalium Ecclesiarum*" (1967), in Concile Œcuménique Vatican II: Constitutions – Décrets – déclarations. Disponible [On-line].- accès [15/2/2012].- http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19641121_orientalium-ecclesiarum_fr.html.

DENZIN N.K. (1989).- **The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods.**- 3rd edition.- Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (2005).- **The Sage Handbook of Qualitative Research**.- 3rd edition.- Thousand Oaks: Sage Publications.

DÉRY R. (2007). – Le management: de la tradition à l'hypermodernité. **- Gestion**, vol.32, n° 3, p. 76-87.

DIB P. (1962).- **L'Église maronite** (TomeI).- Beyrouth – Liban: Éditions La Sagesse.

DIB P. (1973).- **L'Église maronite** (TomeIII).- Beyrouth-Liban: Éditions la sagesse.

DIB B et al. (2006). – **Histoire du Liban : des origines au XXème siècle**. – Paris : Philippe Rey.

DIJKSTERHUIS E. (1985).- **The Mechanization of the World Picture.-** Princeton, NJ: Princeton University Press.

Discours du pape Benoit XVI à la curie romaine à l'occasion de la présentation des vœux de Noêl - 22 Décembre 2005. [On-line].- accès [10/9/2013] sur : www.vatican.va. Accès le 8/3/2011.

Discours du Pape Benoit XVI - Veillée avec les jeunes – XXIII Journée mondiale des la jeunesse – Sydney – Juillet 2008. [On-line]. - accès [15/9/2013] sur: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2008/july/documents/hf_ben-xvi_spe_20080719_vigil_fr.html

Dominum et vivificantem, **Lettre encyclique** du Souverain Pontife Jean Paul II sur l'esprit Saint dans la vie de l'Église et du monde, le 18 Mai 1986. [On-line].- accès [10/9/2013].- sur: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_18051986_dominum-et-vivificantem_fr.html

DRUCKER P.F. (1954). - **The Practice of Management**. - 1st edition. - New York: Harper & Row.

DRUCKER P.F. (1988). – Management and the World's Work. – **Harvard Business Review**, vol.66, n° 5, p. 65-76.

DRUCKER. (1989). - What business can learn from nonprofits.- **Harvard Business Review**, vol 67, n° 4 – p.88-93.

DRUCKER P.F. (1999). – **L'avenir du management**, [Trad. FONTAINE J.].- Paris: Village Mondial.

DRUCKER P.F.(2001). – **The Essential Drucker**: **Selections from the Management Works of Peter F. Drucker**. – 1st edition. - New York: Harper business.

DRUCKER P.F. & MACIARIELLO J. A. (2008). – **Management**. – Revised edition. – New York : Collins.

DRUCKER P. & ZAHRA S.A. (2003). – An Interview with Peter Drucker. **– The Academy of Management Executive,** vol.17, n° 3, p. 9-12.

DRUCKER-GODART C. & al. (1999).- Validité et fiabilité de la recherche.- In: **Méthodes de recherche en management**.- R.A. Thiétart et coll. (éds).- Paris: Dunod, p. 257-290.

Ecclesiam Suam, Lettre encyclique du Souverain Pontife Paul VI, Vatican le 6 Août 1964.- [On-line].- accès [10/9/2013].- sur: http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_06081964_ecclesiam_fr.html**.**

EDMONDSON & McMANUS (2007).- Methodological fit in management field research.- **Academy of Management Review**, vol.32, n 4, p. 1155-1179.

Exhortation apostolique post-synodale, une espérance nouvelle pour le Liban de Sa Sainteté Jean-Paul II, le 10 Mai 1997.- [On-line].- accès [20/02/2012].- http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_19970510_lebanon_fr.html

Exhortation apostolique post-synodale, *Ecclesia in a medio oriente* du Pape Benoît XVI, sur l'Église au Moyen-Orient, Communion et témoignage, le 14 Septembre 2012. - [On-line].- accès [20/05/2013].- http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/apost_exhortations/documents/hf_ben-xvi_exh_20120914_ecclesia-in-medio-oriente_fr.html

FELLS M.J. (2000). – Fayol stands the test of time. – **Journal of Management History,** vol.6, n° 8, p345-360.

FEGHALI J. (1962).- **Histoire du droit de l'Église Maronite : Les conciles des XVIème et XVIIème siècles,** Tome I.- Paris : Letouzey et Ané.

FIEDLER F. (1967).- **A theory of leadership effectiveness: A review and conceptual framework.**- New York: McGraw-Hill.

FIELDING N.G & LEE R.M (1998).- Computer analysis and qualitative research, London: Sage Publications.

FINKELSTEIN S. & HAMBRICK D.C. (1996). – **Strategic leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**. – Minneapolis: West Publishing.

FLEISHMAN E.A., MUMFORD M.D., ZACCARO S.J. & al. (1991). - Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A Synthesis and functional interpretation. – **The Leadership Quarterly**, vol.2, n° 4, p245-287.

FONTANA A. & FREY J.H. (2005).- The interview: from neutral stance to political involvement. – In: **Handbook of Qualitative Research.**- N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds).- Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 625-727.

FRIEDMAN G & SAGE A (2004). – Case studies of system engineering and management in systems acquisition.- **Systems Engineering**, vol. 7, n°. 1, Wiley Periodicals, Inc.

FRYER B. (2008).- Timeless Leadership. The great leadership lessons don't change, a conversation with David McCullough – **Harvard Business Review**, vol. 86, n° 3, p. 45-49.

FULMER R.M. (1997).- The evolving paradigm of leadership development .- **Organizational Dynamics**, vol 25, n° 4, p. 59-72.

GALAGAN P.A. (1998). – Peter DRUCKER . – **Training and Development**, vol. 52, n° 9, p. 22-27.

GEERTZ C. (1973).- **The interpretation of cultures: selected essays.**- New York: Basic Books.

GIBSON J.W., HODGETTS R.M. & HERRERA J. M. (1999). – Management history gurus of the 1990s. Their lives, their contributions. – **Journal of Management History**, vol.5, n° 6, p. 380 – 391.

GLASER B. J. et STRAUSS A. L. (1967).- **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**, Transaction Publishers.

GLASERSFELD E. von. (1988).- Introduction à un Constructivisme Radical.- In : **L'invention de la réalité, contributions au constructivisme**. - P.Watzlawick (ed.).- Paris: Seuil, p. 19-43.

GLASERSFELD E. von. (2001).- The Radical Constructivist View of Science.- **Foundations of Science**, vol. 6, n°1/3, p. 31-43.

GLASERSFELD E. von. (2005).- Thirty Years Radical Constructivism.- **Constructivist Foundations**, special issue on impact of radical constructivism on science, vol.5, n° 6, p. 9-12.

GOLEMAN D. (2000).- Leadership That Gets results.- **Harvard Business Review**, vol. 78, n° 2, p 78-90.

GORDON R.D. (2002). – Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. **The Leadership Quarterly, vol.13,** n°2, p.151-167.

GOSLING J. & MINTZBERG H. (2003). – The Five Minds of a Manager. – **Harvard Business Review,** vol 81, n° 11, p. 54-63.

GOSLING J. & MURPHY A. (2004).- **Leading continuity**. – United Kingdom: University of Exeter. Centre For Leadership Studies. – Working paper.

GRAEN G. & UHL-BIEN M. (1995).- Relationship-based approach to leadership: Development of leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a multi-level Multi-domain perspective. – **The Leadership Quarterly**, vol 6, n°2, p. 219-247

GRONN P. (2002). – Distributed leadership as a unit of analysis. – The Leadership Quarterly, vol. 13, n°4, p. 423-451.

GUBA E. & LINCOLN Y. (1989).- **Fourth Generation Evaluation**, London: Sage Publications.

GUBA E. & LINCOLN Y. (1994).- Competing Paradigms in Qualitative Research.- In: **Handbook of Qualitative Research.-** N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds).- Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 105-117.

GUBA E. & LINCOLN Y. (1998). - Competing Paradigms in Qualitative research.- In: **The landscape of Qualitative Research, Theory and Issues**.- N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds).- Thousand Oaks: Sage Publications, p. 195-220.

GUBA E.G & LINCOLN Y.S. (2005). – Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences: In. **The Sage Handbook of qualitative research**.- N.K DENKIN N.K. & LINCOLN Y.S. (Eds)- 3rd edition, Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, p.191-215.

GUBRIUM J.F. & HOLSTEIN J. (eds). (2001). – **Handbook of Interview Research: Context and Method**.- Thousand Oaks, CA: Sage.

GUBRIUM J.F. & HOLSTEIN J. (2002). – From the individual interview to the interview society.- In: **Handbook of Interview Research: Context and Method**.- J.F. GUBRIUM J.F. & J. HOLSTEIN J. (Eds).- Thousand Oaks, CA: Sage, p.3-32.

GUNDOLF K. (2011).- **Management et religions: analyse de 20 années de publication**.- Communication au Colloque: "Management et Religions", EM Strasbourg.

GUNDOLF K. et FILSER M. (2011).-. Management Research and Religion: A Citation Analysis. **Journal of Business Ethics.** Online First.

HAMBRICK D.C. (1989).- Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture.- **Strategic Management Journal**, vol.10, Special Issue, p. 5-15.

HAMBRICK D.C. (1994). - 1993 Presidential Address: What if the Academy actually mattered?.- **Academy of Management Review**, vol.19, n°1, p. 11-16.

HAMBRICK D. & MASON. (1984).- Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. – **Academy of Management Review**, vol.87, n°2, p. 193-206.

HAMEL G. (2000).- Waking up IBM.-**Harvard Business Review**, vol.78, n°2, p.137-146.

HAMEL G. & BREEN B. (2007). – **The Future of Management**. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

HARB A. (1998). **- Les maronites Histoire et constantes**.-Liban : Kaslik.

HARTMAN N., CONKLIN T. & SMITH J. (2007).- What Leaders Say Versus What Academics Write: The Relevance of Leadership Theory. – **Advanced Management Journal,** vol.72, n° 4, p. 32-39.

Harvard Business Review (2010). - No, management is not a profession: Interaction, vol.88, n° 9, p.16-17.

Harvard Business Review (2009). - The HBR debate: Are business schools to blame?, vol 87, n°6, p. 106-108

HATCH M.J. (2000). **- Théories des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples**.- Paris, Bruxelles : De Boeck Université.

HATCHUEL A. (2001).- The two pillars of new management research.- **British Journal of Management**, vol. 12(Special Issue): S33–S39.

HEIFETZ R., GRASHOW A. & LINSKY M. (2009).- Leadership in a (Permanent) Crisis. – **Harvard Business Review**, vol. 87, n° 7/8, p. 62-69.

HELFER J-P. KALIKA M. et ORSONI J. (2006) – **Management : stratégie et organisation. -** 6ème édition. – Paris : Vuibert.

HEMP P. (2008). - Where Will Find Tomorrow's Leaders?. – **Harvard Business Review**, vol. 86, n° 1, p. 123-129.

HILLER N.J., DAY D.V & VANCE R.J. (2006).- Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: a field study.- **The Leadership Quarterly**, vol.17, n°…, p387-397.

HITT M & IRELAND R. (2002). - The essence of strategic leadership: managing human and social capital. – **Journal of leadership and organizational studies**, vol.9, n°1, p3-14.

HLADY RISPAL M. (2002).- **La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion**.- Bruxelles: De Boeck.

HLADY RISPAL M. (2009).- Présentation des recherches: une réponse à des besoins exprimés.- In: **Interprétations et méthodes qualitatives - La quête d'un point de vue fondé**.- M. HLADY RISPAL, M.-J. AVENIER, D. YANOW, P. SHWARTZ-SHEA (éds).- Revue Internationale de Psychologie, vol. XV, n°35, Editions Eska, p.41-47.

HODGKINSON G.P. & ROUSSEAU D.M. (2009).- Bridging the Rigour-Relevance Gap in Management Research: It's Already Happening!.- **Journal of Management Studies**, Vol. 46, n° 3, p. 534-546.

HOUSE R.J. & ADITYA R.N. (1997).- The social scientific study of leadership: Quo vadis?.- **Journal of Management**, vol. 2, n° 23, p. 409-473.

HOFSTEDE G. (1993). – Cultural Constraints in Management Theories. – **Academy of Management Executive**, vol. 7, n° 1, p. 81- 94.

HUNT J.G. (2005).- Explosion of the leadership field and LQ's changing of the editorial guard. – **The Leadership Quarterly**, vol.16, n° 1, p.1-8.

HUNT J.G. & DODGE G.E. (2000).- Leadership déjà vu all over again. – **The Leadership Quarterly,** vol. 11, n° 4, p. 435-458.

HUNTER S.T., BEDELL-AVERS K.E. & MUMFORD M.D. (2007). – The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. – **The Leadership Quarterly**, vol. 18, n° 5, p. 435-446.

HAMEL G. (2009). – Moon shots for Management. - **Harvard Business Review**, vol.87, n° 2, p. 91-98.

HANDY C. (1989).- The age of unreason.- Boston: Harvard Business School Press.

HARTLEY N.T. (2006). – Management history: an umbrella model. – **Journal of Management History,** vol.12, n°3, p.278-292.

HUBERMAN A.M. et MILES M.B (1991).- **Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes**, [Trad. de l'anglais, DE BACKER C et LAMONGIE V].- Bruxelles: de Boeck Université.

IRELAND R. & HITT M. ((1999), 2005).- **Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership**.- The Academy of Management Executive, vol. 19, n°4, p. 63 – 77.

JANDA K.F. (1960). - Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of the power.- **Human Relations**, vol.13, p. 345-363. D'apres YUKL 2002.

JANSEN J., VERA D. & CROSSAN M. (2009).- Strategic leadership for exploration and exploitation : The moderating role of environmental dynamism.- **The Leadership Quarterly**, vol. 20, n° 1, p. 5-18.

JAMES W. ((1912),1976).- Essays in Radical Empirism**.-** In: **Original work, composed of previously published essays, gathered and re-published posthumously**.- F. BURKHARDT (ed.).- Cambridge: Harvard University Press.

JARROSSON B. (2004) – **100 ans de Management : Un siècle de management à travers les écrits**. – 2ème édition.- Paris : Dunod.

JONSEN K & JEHN K.A. (2009).- Using triangulation to validate themes in qualitative studies.- **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal,** vol.4, n° 2, p. 64-70, p.123-150, Emerald Group Publishing Limited.

JOUBEIR A. (1974). - ***Kitāb al-Hudā***.- Essai.- Jounieh-Liban: Imprimerie moderne Kreim.

KAPLAN R. (2009) – Lead and Manage: Using the Balanced scorecard – **Leadership Excellence**, vol. 26, n°10, p. 7-8.

KANTER R.M. (2009). – What Would Peter Say. – **Harvard Business Review**, vol.87, n° 11, p. 64-70.

KANTROW A.M. (2009). – Why Read Peter DRUCKER?. – **Harvard Business Review**, vol. 87, n° 11, p. 72-82.

KELLE U. (1995).- **Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, methods and practice**, Sage publications.

KENNEDY C. (2003). – **Toutes les théories du management : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, [**Trad. DERVILLE S. et al.]. – 3ème édition augmentée.- Paris : Maxima

KHURANA R (2007).- **Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession**. - Princeton University Press.

KHURANA R & NOHRIA N. (2008).- It's Time to make Management a True Profession.- **Harvard Business Review**, vol. 86, n°10, p. 70-77.

KIESER A. & LEINER L. (2009).- Why the Rigour-Relevance Gap in Management Research is Unbridgeable".- **Journal of Management Studies**, vol. 46, n°3, p. 516-533.

KLENKE K. (2008). – **Qualitative Research in the Study of Leadership**.- 1st Edition.- UK: Emerald Group Publishing Limited.

KORT E.D. (2008). – What, after all, is leadership? Leadership and plural action. – **The Leadership Quarterly**, vol 19, n° 4, p. 409-425.

KOTTER J.P. ((1990), 2001). – What Leaders Really Do. – **Harvard Business Review**, vol. 79, n° 11, p. 85-96.

KUHN T. (1970).- **The structure of Scientific Revolutions**.- University of Chicago Press.

LAMY E, (2011). – La médecine a secours de la schizophrénie épisémologique?. – **Management & Avenir**, vol 3. n° 43, p.490-508.

L'Église maronite au Canada (2001).- Bulletin diocésain, Québec – Canada.

L'Église Maronite dans son Cheminement Conciliaire: Commémoration du Synode Libanais (1736-1986).- **Al Manarat** (1987), n°1 (Numéro Spécial), dirigée par la congrégation des missionnaires libanais maronites, Jounieh – Liban.

Le BERRE M., CASTAGNOS J-C et TALLANDRIER G. (2003).- **La Gestion des Hommes dans l'Entreprise**: Défis stratégiques et outils de décisions.- PUG (Presses universitaires de Grenoble).

Le Droit Particulier de l'Église Maronite, **La Revue Patriarcale** (1996), n°15.

LEEDEN M.A. (1999).- **Machiavelli on Modern Leadership : Why Machivelli's Iron rules are as Timely and Important today as Five Centuries Ago**. – New York: Truman Talley Books.

Le MOIGNE J.-L. (1995).- **Les épistémologies constructivistes**.- 1ère édition- Paris: Que Sais-Je?

Le MOIGNE J.-L. (2001).- **Le Constructivisme (Tome 1): Les Enracinements**. - Paris: L'Harmattan.

Le MOIGNE J.-L. (2002).- **Le Constructivisme (Tome 2): Épistémologie de l'interdisciplinarité**. Paris: L'Harmattan.

Le MOIGNE J.-L. (2003).- **Le Constructivisme (Tome 3): Modéliser Pour Comprendre**. Paris: L'Harmattan.

Le MOIGNE J.-L. (2007).- **Les épistémologies constructivistes**.-2ème édition- Paris: Que Sais-Je?

Le Statut de l'Assemblée des Patriarches et des Évêques catholiques au Liban (1997), Le Secrétariat Général, Bkerké – Liban.
Consulter aussi le site www.apecl.org

Le Synode Patriarcal Maronite tenu en 2003, les textes sont disponibles sur : www.maronitesynod.com.

LESSARD-HÉBERT M. et al. (1997).- **La recherche qualitative: fondements et pratiques**.- Montréal: De Boeck Université, Collection: méthodes en sciences humaines

Lettre du pape Benoit XVI à sa béatitude éminentissime le Cardinal Nasrallah Pierre SFEIR, à la fin de son service comme Patriarche d'Antioche des maronites, 26 Février 2011. - [On-line].- accès [20/10/2011].
http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/letters/2011/documents/hf_ben-xvi_let_20110226_antiochia-maroniti_fr.html.

LEWIN K. (1935). - **A Dynamic Theory of Personality**.- McGraw-Hill Book Co.

LINCOLN Y.S. & GUBA E.G. (1985).- **Naturalistic Inquiry**.- USA: Sage Publications

LIPOVETSKY G. et CHARLES S. (2004). - **Les Temps Hypermodernes**.- Paris **:** Grasset.

LOCKE E.A. (1982). – The Ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation. - The **Academy of Management Review**, Vol. 7, n° 1, p14-24.

LUTHANS F. (1988). – Successful vs. Effective Real Managers. – **The Academy of management Executive**, vol.2, n° 2, p. 127-132.

LUTHANS F. & SLOCUM. (2004).- New Leadership for a new time. – **Organizational Dynamics**, vol.33, n° (3), 227.

MANNHEIM K. (1940).- **Man and society in an age of reconstruction.-** London: Routledge and Kegan Paul.

MAQUE I. (2009).- Un "défi-qualité" des phases de traitement et d'interprétation des données: l'apport du logiciel NUD*SIT ou la contextualisation en continu- In: **Interprétations et méthodes qualitatives - La quête d'un point de vue fondé**.- M. HLADY RISPAL, M.-J. AVENIER, D. YANOW, P. SHWARTZ-SHEA (éds).- Revue Internationale de Psychologie, vol. XV, n°35, Editions Eska, p.221-240.

MARTINET A.-CH. (coord.) (1990).- **Épistémologie et Sciences de Gestion**.- Paris: Economica.

MARTINET A.-CH. (2000).- Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline.- In:- **Les nouvelles fondations des sciences de gestion**.- A. David, A. HATCHUEL A. R. LAUFER R. (Eds)- Paris: Vuibert, p. 111-124.

MARTINET A.-CH, SILEM A. & al. (2000) – **Lexique de gestion**. – 5ème édition.- Paris : DALLOZ.

MARTINET A.-CH. (2002).- **Identification du contexte d'une organisation dans une perspective de management : propos d'étape**.- communication au Congrès de l'Union Européenne de Systémique, Héraklion.

MARTINET A.-CH. (coord.). (2007).- **Sciences du management: Épistémique, Pragmatique et Éthique**. **–** Paris: Vuibert-FNEGE.

MAXWELL J. (2005).- **Qualitative research design: an interactive approach**.- 2nd edition.- Thousand Oaks: Sage Publications.

McFARLAND L.J., SENN L. & CHILDRESS J. (1993).- **21st century leadership: Dialogues with 100 top leaders**.- New York: Leadership Press.

McGREGOR D. (1960).- **The human Side of Enterprise**.- New York : McGraw Hill.

McKENNA J. F. (1991). – Management in the 21st Century: A Modest Proposal. – **Advanced Management Journal**, vol. 56, n° 4, p. 4-8.

McKELVEY Bill. (1997). - Quasi-natural organization science. - **Organization Science**, vol.8, n°4, p.352-380.

MILES M. B & HUBERMAN A. M. (1994).-**Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook**.- 2nd edition. - Beverly Hills, Ca: Sage.

MINTZBERG H. (1973).-**The nature of managerial work**. - New York: Harper&Row.

MINTZBERG H. ((1975),1990). – The Manager's Job: Folklore and Fact. - **Harvard Business Review**, vol.68, n° 2, p. 163-176.

MINTZBERG H (1986).- Structure et dynamique des organisations.- [Trad. de l'anglais, ROMELAER P]. - Paris, Éditions d'organisation.

MINTZBEG H. (1994). – Rounding out the Manager's Job. – **Sloan Management Review**, vol.36, n° 1, p. 11-26.

MINTZBERG H. (2004a). – **Managers, not MBAs: A Hard Look at The soft Practice of Managing and Management Development**. - 1st edition. - San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

MINTZBERG H. (2004b). – Enough Leadership . – **Harvard Business Review**, vol. 82, n° 11, p. 22-22.

MINTZBERG H. (2006). – **Le management: Voyage au centre des organisations**, [Trad. de l'anglais, BEHAR J.M].- 2ème édition revue et corrigée. – Paris : Éditions d'organisation.

MINTZBERG H. (2009).- Rebuilding companies as communities. **– Harvard Business Review,** vol. 87**,** n° 7/8, p. 140-143.

MIR R. & WATSON A. (2000).- Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist epistemology.- **Strategic Management Journal**, vol. 21, n°9, p.941-953.

MONTGOMERY C. (2008). – Putting Leadership back into strategy. – **Harvard Business Review**, vol. 86 , n° 1, p. 54-60

DE LA RUPELLE G et MOURICOU P. (2009). - Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information: deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8.- In : AIM. 14ème Colloque AIM: **Pratique des SI au service des entreprises ? Réalités et perspectives**, Marrakech, Maroc. 11 p.

MORIN E. (1999).- Le besoin d'une pensée complexe.- In:.- **L'intelligence de la complexité**.- E. MORIN, J.L. Le MOIGNE (Eds.). - Paris: L'Harmattan.

MORGAN G. (1986). - **Images of organization.-** Beverly Hills, CA: Sage.

MOUBARAK Y. (1984). - **Pentalogie Maronite (Volume I), antiochienne/domaine, MARONITE**, Cénacle maronite - Beyrouth – Liban.

MYERS, M.D. (2009). – **Qualitative research in Business and Management**, first published 2009, SAGE Publications Ltd.

NAAMAN P. et al. (1996).- AL Marouniya fi Amsiha wa Ghadiha, [المارونية في أمسها وغدها, (Trad.): les maronites entre le passé et le futur].- Ghosta-Liban: Deir Saydet El Nasr.

NAGLE B. (1995).- Wanted, a Leader for the 21t Century.- **Industry Week,** vol.244 n°1, p.24.

OSBORN R., HUNT J. & JAUCH L. (2002).-Toward a contextual Theory of Leadership.- **The Leadership Quarterly**, vol.13, n°6, p. 797-837.

PAILLÉ P. et MUCCHIELLI A. (2008). – **L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales**.- 2ème édition.- Paris: Armand Colin.

PAYNE S.C., YOUNGCOURT S.S. & WATROUS K.M. (2006). – Portrayals of F.W. Taylor across textbooks. – **Journal of Management History**, vol.12, n° 4, p.385-407.

PEARCE C.L. & CONGER J.A. (2002). – **Shared leadership: Reframing the how's and why's of leadership**. – Thousand Oaks: Sage.

PETERSON M. & HUNT J. (1997). - International Perspectives on international leadership.- **The Leadership quarterly**, vol.8, n° 3, p. 203-232.

PFEFFER J. (2011).- Management a profession? Where's the Proof?.- **Harvard Business Review**, vol 89, n°9, p.38-38

PIAGET J. (1967).- **Logique et Connaissance Scientifique**.- Paris: Gallimard.

PINDUR W., ROGERS S.E. & KIM P.S (1995). – The history of management: a global perspective. – **Journal of Management History**, vol. 1, n°1, p. 59-74

POLELLE M.R. (2008).- **Leadership: Fifty Great Leaders and The World They Made**.- Westport, Conn.: Greenwood Press.

POPPER K. (1959).- **The logic of scientific discovery**.- New York: Harper and Row.

PORTER S. (2007).- Validity, Trustworthiness and Rigour: Reasserting Realism in Qualitative Research".- **Journal of Advanced Nursing**, vol. 60 n° 1, p. 79-86.

PORTER L. & McLAUGHLIN G. (2006).- Leadership and the organization context: Like the weather?.- **Leadership Quarterly**, vol, 17, n° 6, 559−576.

PRAHALAD C.K. (2010). – The Responsible Manager. – **Harvard Business Review**, vol.88, n° 1, p. 36-36.

RAPPIN B.- (2011).- De l'Unité Ontologique Des Épistemologies Gestionnaires et de ses Conséquences.- **Management et Avenir**, vol.3, n°43-p.476-483.

RICHARDS L. (2005).- Handling Qualitative data: a practical guide. – 1st ed.- London: Sage Publications.

RIEGLER A. (2001).- Towards a radical constructivist understanding of science.- **Foundations of Science**, special issue on impact of radical constructivism on science, vol.6, n°1-3, p. 1-30.

ROJOT J. (2005). – **Théories des organisations**. – 2ème édition. – Paris : Éditions ESKA.

ROLFE G. (2006).- Validity, Trustworthiness and Rigour: Quality and the Idea of Qualitative Research.- **Journal of Advanced Nursing**, vol. 53, n°. 3, p. 304-310.

ROST J.C. (1993). – **Leadership for the Twenty-First Century.** – Westport, CT: Praeger Publishers.

ROTHBAUER P.M. (2008). – Triangulation. – In: **The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods, Volume 1 & 2**.- GIVEN L. & al. (Eds).- SAGE Publications Inc., p.892-894.

SANDELOWSKI M. & BARROSO J. (2009). - Reading qualitative studies. - **International Journal of Qualitative Methods**, vol. 1 n°1. Disponible sur www.ualberta.ca

SCHMITT C. (2004).- Actionnabilité et Recherche en Entrepreneuriat et PME », **Revue Internationale PME**, vol. 17, n°3-4 (Numéro Spécial), p.7-12.

SCHON. D. (1963). - **The displacement of concepts**.- London: Tavistock.

SCHÜTZ, A. (1987).- **Le chercheur et le quotidian**.- Paris: Méridiens-Klincksieck.

SCOTT W. (1981).- **Organizations: Rational, natural and open systems.-** Englewood CIiffs, NJ: Prentice Hall.

SCOUARNEC A. (2004).- L'observation des métiers: définition, méthodologie et actionnabilité en GRH.- **Management & Avenir**, vol.1, n° 1, juin, p. 23-42.

SEERS A. (2005). – Two women pioneers who led the way: An interview with Rosemary Stewart with reflections on the life and times of Mary Parker Follett. – **The Leadership Quarterly,** vol. 16, n° 2, p. 305-312.

SELZNICK P. (1984).- **Leadership in administration: a sociological interpretation**. – Berkeley, CA: University of California Press.

SFEIR N.B. (1983).- Asar al majame3 al ta2ifiyya fi hayat al kanisa al marounia [أثر المجامع الطائفية في حياة الكنيسة المارونية (Trad.) L'impact des synodes confessionels sur la vie de l'Église maronite].- Al Manarat (Revue de sciences religieuses).- La congrégations des missionnaires libanais maronite, Jounieh – Liban, n° 2, année 24, p. 5-10.

SFEIR N.B. (2003).- **du Synode Patriarcal Maronite, lettre n° 18 adressée aux fidèles Maronites, clergés et laïcs, à l'occasion du grand Carême 2003**.- Liban: Imprimeries Modernes des Kreimites.

SILVERMAN D. (1993).- **Interpreting qualitative data**. – London: Sage.

SILVERMAN D. (2009).- **Qualitative Research: Issues of Theory, Method and practice**.- 3rd edition.- London: Sage Publications Ltd.

SIMON H.A. (1969, 1981, 1996). - The Sciences of the Artificial. - Cambridge: MIT Press.

SORENSON G. (2002).- **An intellectual history of leadership studies in the US**, Oxford: Saïd Business School, Oxford University, Working paper presented at the EIASM on leadership research.

STAKE, R. (2005).- Qualitative case studies.- In: **Handbook of Qualitative Research.-** N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds).- Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., p. 443-466

STIVER C. (1993).- **Gender images in public administration: Legitimacy of the administrative state.-** Newbury Park, CA: Sage.

STOGDILL R.M. (1974). – **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. – 1st edition. – New York: Free Press.

STOREY J. (2011). **– Leadership in Organizations : Current issues and key trends. -** 2nd edition. **–** London: Routledge.

STRAUSS A.L. (1987). - **Qualitative Analysis for Social Scientists**.- Cambridge University Press.

SCHWARTZ-SHEA P.(2006).- Judging Quality: Evaluative Criteria and Epistemic Communities.- In: **Interpretation and Method-Empirical Research Methods and the interpretive turn**.- D. YANOW & P. SHWARTZ-SHEA (Eds).- NY: Sharpe, Inc., p. 89-113.

TERRY L. (1995).- The Leadership-Management Distinction: The Domination and Displacement of Mechanistic and Organismic Theories. – **The Leadership Quarterly,** vol.6, n°4, p.515-527.

TONN, J.C. (2003).- **Mary P. Follett : Creating Democracy, Transforming Management**. – New Haven, CT: Yale University Press.

VAN de VEN A.H. & JOHNSON P.E. (2006).- Knowledge for Theory and Practice.- **Academy of Management Review**, vol. 31, n°4, p. 902-921.

VAN MAANEN J (1979).- Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface - Administrative Science quarterly, vol.24, n°4, p.520-526.

Vatican II: Les seize documents conciliaires (1967).- Texte intégral, 2ème édition.- Montréal et Paris: Fides.

VICERE A.A. & FÜLMER R.M. (1998). - **Leadership by Design: How benchmark companies sustain success through investment in continuous learning**.- Boston: Harvard Business School Press.

VICO G. (1993), *De Antiquissima Italorum Sapientia* [De l'antique sagesse de l'Italie]. Paris : Garnier-Flammarion. (Ouvrage original publié en 1710).

VOLCKMAN R. (2005). – 21st Century Leadership: An interview with Joseph ROST. – **Integral Leadership Review**.-[On-line]. vol. 5, n°3, accès [12-1-2010].- http://www.leadcoach.com/archives/e-journal/2005/2005_07_fresh_perspective_rost.html.

VROOM V. H. & YETTON P.W. (1973).- **Leadership and Decision Making**.- Pittsburgh, PA: : University of Pittsburgh Press.

WALDMAN D.A., JAVIDNA M & VARELLA P. (2004). - Charismatic leadership at the strategic level : A new application of upper echelons theory, **The Leadership Quarterly**, vol. 15 n°3, p. 355-380.

WACHEUX F. (1996).- **Méthodes Qualitatives et recherche en gestion**.- Paris: Economica.

WAHNICH S. (2006).- Enquête quantitatives et qualitatives, observation ethnographique: Trois méthodes d'approche des publics – **Bulletin des bibliothèques de France, Dossier: connaitre les publics: enquêtes et statistiques**.- [On-line]. Tome 5, n° 6, p. 8-12, accès le [21-1-2013].- http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0008-002.

WERCKMEISTER J. (1993).- **Petit Dictionnaire de Droit Canonique**.- Paris: CERF.

WOLF W. (1996). – Reflections on the history of management thought. – **Journal of Management History**, vol. 2, n°2, p.4-10.

WREN D.A. (2005). – **The History of Management Thought.** – 5th edition.- Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, Inc

WREN D.A. & BEDEIAN A.G. (2009). – **The Evolution of Management Thought**. – 6th edition. – Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.

YIN R. (2009).- Case Study Research: Design and Methods.- 4th edition – Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, Inc.

YUKL G. (1999). – An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. - **The Leadership Quarterly. -** vol. 10, n° 2, p. 285- 305.

YUKL G. (2002). - **Leadership in Organizations**.-5th edition- Englewood cliffs NJ: Prentice Hall.

YUKL G. (2008). – How leaders influence organizational effectiveness. – **The Leadership Quarterly**, vol.19, n°6, p.708-722.

YUKL G., GORDON A & TABER T. (2002). – A hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. – **Journal of Leadership and Organizational Studies**, vol.9, n° 3, p. 15-32.

ZAHRA S. A. (2003a). – Introduction: Peter F. Drucker's The Practice of Management. – **The Academy of Management Executive**, vol.17, n° 3, p. 7-8.

ZAHRA S.A. (2003b). – « The Practice of Management »: Reflections on Peter F. Drucker's Landmark Book. – **The Academy of Management Executive**, vol.17, n° 3, p. 16-23.

ZALEZNIK A. (1989).- **The managerial mystique: Restoring leadership in business**. – New York: Harper & Row.

ZALEZNIK A. ((1977, 1992), 2004). - Managers and leaders are they different ?.- **Harvard Business Review**,vol.82, n° 1, p.74-81.

Liste des tableaux

Tableau 3.1: Les six approches du leadership	122
Tableau 3.2: Différence entre le management et le leadership	126
Tableau 4.1: Des statistiques dans l'Église maronite	191
Tableau 5.1: Une vue d'ensemble du paradigme épistémologique positiviste et post-positiviste	217
Tableau 6.1: Description de la structure organisationnelle de l'Église maronite Répartition des réponses	272
Tableau 6.2: Liste détaillée des parties prenantes de l'Église maronite Répartition des réponses	281
Tableau 6.2.1: Liste des sous-catégories des parties prenantes de l'Église maronite – répartition des réponses	281
Tableau 6.3: But de l'Église maronite – Répartition des réponses	288
Tableau 6.3.1: Les moyens d'action: la réalité sur le terrain – Répartition des réponses	297
Tableau 6.3.2: Les moyens d'action: des suggestions – Répartition des réponses	297
Tableau 6.4: Absence de stratégie globale dans l'Église maronite – Répartition des réponses	329
Tableau 6.5: Les facteurs déterminants d'une stratégie réussie dans l'Église maronite - Répartition des réponses	329
Tableau 6.6: Les variables influençant le degré d'importance des facteurs dans l'Église maronite – Répartition des réponses	382
Tableau 6.7: Effet de ces facteurs sur le management de l'Église maronite: effets internes – répartition des réponses	382

Tableau 6.8: Effet de ces facteurs sur le management de l'Église maronite: effets externes – Répartition des réponses	382
Tableau 6.9: Leader: définitions générales – Répartition des réponses	385
Tableau 6.9a: Leader dans l'Église maronite : critères de qualification Répartition des réponses	386
Tableau 6.10 : Leadership: définitions générales – Répartition des réponses	387
Tableau 6.10a : Leadership dans l'Église maronite: critères de qualification Répartition des réponses	388
Tableau 6.11: Différence entre un manager et un leader	389
Tableau 6.12: le rôle du leader et du leadership dans la gestion de changement	394
Tableau 6.13: la gestion de la révolution dans l'Église maronite– Répartition des réponses	397
Tableau 6.14: le rôle de la stratégie dans une révolution	400
Tableau 6.15: Les moyens pour émerger des leaders dans l'Église maronite	402
Tableau 6.16 : Les défis de l'Église maronite – Répartition des réponses	405
Tableau 6.17: La valeur ajoutée offerte par l'Église maronite à ses parties prenantes – Répartition des réponses	407
Tableau 6.18: Le rôle que l'Église maronite doit jouer dans la société Répartition des réponses	409
Tableau 6.19: Évaluation du rôle de l'Église maronite sur le terrain - Répartition des réponses	410
Tableau 6.20: Différence entre le management de l'Église et le management des autres types d'organisations – Répartition des réponses	413
Tableau 6.21: Importance du management pour la spiritualité et la pratique de la religion: les avantages – Répartition des réponses	416

Liste des figures

Figure 2.1: *Systems view - Management as whole*	101
Figure 2.2: Synopsis de l'évolution de la pensée managériale	104
Figure 4.1: Configuration structurelle de l'Église maronite	188
Figure 5.1: Canevas de la recherche	205
Figure 5.2: Arbre thématique – Le plan	254
Figure 5.3: Processus d'élaboration de l'arbre thématique	256
Figure 6.1: Les moyens d'action – La réalité sur le terrain – Des suggestions Répartition des réponses	297
Figure 6.2: La pratique du management dans l'Église maronite – Répartition des réponses	306
Figure 6.3: Mécanismes de diffusion de la stratégie dans l'Église maronite Répartition des réponses	328
Figure 6.4: Les facteurs favorables pour une responsabilisation efficace dans l'Église maronite	342
Figure 6.5: Contribution du clergé et des laïcs au management de l'Église maronite – Répartition des réponses	351
Figure 6.5.1: Les éléments codés relatifs aux explications des réponses	352
Figure 6.6: Place des laïcs dans le management de l'Église maronite - Répartition des réponses	353
Figure 6.6.1: Les éléments codés relatifs aux explications des réponses présentées dans la figure (6.6) sur la place des laïcs dans le management de l'Église maronite.	353
Figure 6.7: Importance de la formation en management dans l'Église maronite Répartition des réponses	363
Figure 6.7.1: Types de formation – Répartition des réponses	363
Figure 6.7.2: Thèmes suggérés pour la formation	364
Figure 6.7.3: Pourcentage du clergé et des laics formés en management Répartition des réponses	364

Figure 6.8: Critères d'évaluation de la performance managériale dans l'Église maronite – Répartition des réponses	371
Figure 6.9: Évaluation globale du management de l'Église maronite Répartition des réponses des évêque	371
Figure 6.10: Évaluation globale du management de l'Église maronite Répartition des réponses des prêtres et des religieux	372
Figure 6.11: Évaluation globale du management de l'Église maronite Répartition des réponses	372
Figure 6.12: Évaluation globale du management de l'Église maronite – Répartition des réponses des cadres	373
Figure 6.13: Classement des différents facteurs de base d'une communauté organisationnelle par ordre d'importance dans l'Église maronite d'après les réponses.	381
Figure 6.14: Des suggestions de changements – groupement des réponses identiques	393
Figure 6.15: Des suggestions de changements – des réponses diversifiées	393
Figure 6.16: Une révolution dans l'Église maronite en tant qu'institution Répartition des réponses	396
Figure 6.17: Les facteurs déterminants d'une révolution réussie dans l'Église maronite	398
Figure 6.18: Utilité du leadership – Répartition des réponses	416

Liste des annexes

Annexe 4.1 : Liste des textes du synode patriarcal maronite (2003-2006)	479
Annexe 4.2: La distribution des confessions et des religions au Liban	480
Annexe 5.1: Attestation adressée par le directeur de thèse aux personnes interrogées	481
Annexe 5.2: Liste codée des interviewées	482
Annexe 5.3: Exemple de retranscription d'un entretien	483
Annexe 5.4: Les questions de l'entretien	498
Annexe 5.5: L'arbre thématique	501

Annexe 4.1 : Liste des textes du synode patriarcal maronite (2003-2006)

Texte 1: L'Église de l'Espérance

Texte 2: L'Identité de l'Église Maronite, sa Vocation et sa Mission

Texte 3: La Présence de l'Église Maronite dans le Territoire Patriarcal

Texte 4: L'Église Maronite dans son Expansion Mondiale

Texte 5: Le Patriarcat, le Diocèse, la Paroisse

Texte 6: Le Patriarche et les Evêques

Texte 7: Les Prêtres (et les Diacres) dans l'Église Maronite: Sacerdoce et Ministère Presbytéral, Vocation et Formation

Texte 8: La Vie Religieuse dans l'Église Maronite

Texte 9: Les Laïcs

Texte 10: La Famille Maronite

Texte 11: Les Jeunes

Texte 12: La Liturgie

Texte 13: La Paroisse et l'Action Pastorale

Texte 14: La Catéchèse et la Formation Chrétienne Continue des Adultes

Texte 15: L'Église Maronite et le monde d'Aujourd'hui

Texte 16: L'Église Maronite et l'Education: l'Enseignement Général et l'Enseignement Technique

Texte 17: L'Église Maronite et l'Enseignement Supérieur

Texte 18: L'Église Maronite et la Culture

Texte 19: L'Église Maronite et la Politique

Texte 20: L'Église Maronite et la Question Sociale

Texte 21: L'Église Maronite et les Affaires Économiques

Texte 22: L'Église Maronite et les Moyens de Communication

Texte 23: L'Église Maronite et la Terre

Annexe 4.2: La distribution des confessions et des religions au Liban

CONFESSIONS AND RELIGIONS DISTRIBUTION : LEBANON — التوزّع المذهبي والديني : لبنان

المجموع SUM	مختلف OTHERS	مجموع المسلمين MUSLIMS	دروز DRUZES	علويون ALAOUITES	شيعة SHIITES	سنة SUNNITES	مجموع المسيحيين CHRISTIANS	الأقليات المسيحية OTHER CHRISTIANS	موارنة MARONITES	كاثوليك GREEK CATHOLICS	سريان كاثوليك SYRIAC CATHOLICS	سريان أرثوذكس SYRIAC ORTHODOX	إنجيليون EVANGELISTS	أرمن كاثوليك ARMENIANS CATHOLICS	أرمن أرثوذكس ARMENIANS ORTHODOX	أرثوذكس ORTHODOX		لبنان LEBANON
540,672	2,124	341,761	52	18,116	5,261	318,332	196,787	718	120,910	5,952	306	463	1,134	423	1,500	65,381	إناث F	عكار والشمال
547,196	568	345,407	15	18,681	4,136	322,575	201,221	408	125,640	3,643	159	305	871	328	1,278	68,589	ذكور M	
1,086,868	**2,692**	**687,168**	**67**	**36,797**	**9,397**	**640,907**	**397,008**	**1,126**	**246,550**	**9,595**	**465**	**768**	**2,005**	**751**	**2,778**	**132,970**	المجموع SUM	AKKAR & NORTH
23.78%	**0.25%**	**63.22%**	0.01%	3.39%	0.86%	58.97%	**36.53%**	0.10%	22.68%	0.88%	0.04%	0.07%	0.18%	0.07%	0.26%	12.23%	%	
516,152	2,781	191,719	96,609	168	46,150	48,792	321,652	4,572	214,023	30,441	2,026	3,212	3,326	5,117	18,814	40,121	إناث F	جبل لبنان
508,992	738	190,530	96,697	156	45,453	48,224	317,724	3,806	220,940	27,503	1,618	3,055	2,819	4,902	17,636	35,445	ذكور M	
1,025,144	**3,519**	**382,249**	**193,306**	**324**	**91,603**	**97,016**	**639,376**	**8,378**	**434,963**	**57,944**	**3,644**	**6,267**	**6,145**	**10,019**	**36,450**	**75,566**	المجموع SUM	MOUNT LEBANON
22.43%	**0.34%**	**37.29%**	18.86%	0.03%	8.94%	9.46%	**62.37%**	0.82%	42.43%	5.65%	0.36%	0.61%	0.60%	0.98%	3.56%	7.37%	%	
299,672	5,055	189,768	3,169	102	49,003	137,494	104,849	4,857	19,431	12,283	3,275	3,512	4,308	5,173	27,394	24,616	إناث F	بيروت
287,014	3,089	187,027	3,106	64	46,298	137,559	96,898	4,785	13,564	11,086	3,895	3,727	3,651	4,896	26,182	25,112	ذكور M	
586,686	**8,144**	**376,795**	**6,275**	**166**	**95,301**	**275,053**	**201,747**	**9,642**	**32,995**	**23,369**	**7,170**	**7,239**	**7,959**	**10,069**	**53,576**	**49,728**	المجموع SUM	BEIRUT
12.83%	**1.39%**	**64.22%**	1.07%	0.03%	16.24%	46.88%	**34.39%**	1.64%	5.62%	3.98%	1.22%	1.23%	1.36%	1.72%	9.13%	8.48%	%	
385,065	1,350	283,822	12,734	77	175,309	95,702	99,893	799	37,814	32,446	730	2,980	1,176	1,001	5,420	17,527	إناث F	بعلبك - الهرمل والبقاع
386,614	529	286,754	12,872	62	176,064	97,756	99,331	477	36,258	35,384	708	3,131	1,024	1,082	4,696	16,571	ذكور M	
771,679	**1,879**	**570,576**	**25,606**	**139**	**351,373**	**193,458**	**199,224**	**1,276**	**74,072**	**67,830**	**1,438**	**6,111**	**2,200**	**2,083**	**10,116**	**34,098**	المجموع SUM	BAALBEK-HERMEL & BEKAA
16.88%	**0.24%**	**73.94%**	3.32%	0.02%	45.53%	25.07%	**25.82%**	0.17%	9.60%	8.79%	0.19%	0.79%	0.29%	0.27%	1.31%	4.42%	%	
549,092	1,647	467,080	11,268	45	388,393	67,374	80,365	795	45,516	21,875	198	276	1,518	249	1,011	8,927	إناث F	الجنوب والنبطية
550,623	257	470,866	11,130	3	397,166	62,567	79,500	454	45,570	23,327	21	105	1,491	152	822	7,558	ذكور M	
1,099,715	**1,904**	**937,946**	**22,398**	**48**	**785,559**	**129,941**	**159,865**	**1,249**	**91,086**	**45,202**	**219**	**381**	**3,009**	**401**	**1,833**	**16,485**	المجموع SUM	SOUTH & NABATIYE
24.06%	**0.17%**	**85.29%**	2.04%	0.00%	71.43%	11.82%	**14.54%**	0.11%	8.28%	4.11%	0.02%	0.03%	0.27%	0.04%	0.17%	1.50%	%	
2,290,653	12,957	1,474,150	123,832	18,508	664,116	667,694	803,546	11,741	437,694	102,997	6,535	10,443	11,462	11,963	54,139	156,572	إناث F	لبنان
2,280,439	5,181	1,480,584	123,820	18,966	669,117	668,681	794,674	9,930	441,972	100,943	6,401	10,323	9,856	11,360	50,614	153,275	ذكور M	
4,571,092	**18,138**	**2,954,734**	**247,652**	**37,474**	**1,333,233**	**1,336,375**	**1,598,220**	**21,671**	**879,666**	**203,940**	**12,936**	**20,766**	**21,318**	**23,323**	**104,753**	**309,847**	المجموع SUM	LEBANON
100.00%	**0.40%**	**64.64%**	**5.42%**	**0.82%**	**29.17%**	**29.24%**	**34.96%**	**0.47%**	**19.24%**	**4.46%**	**0.28%**	**0.45%**	**0.47%**	**0.51%**	**2.29%**	**6.78%**	%	

Annexe 5.1: Attestation adressée par le directeur de thèse aux personnes interrogées

CERAG
Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion C.N.R.S UMR 5820

upmf Grenoble
Université Pierre Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Michel Le Berre
Professeur des Universités

A qui de droit

Attestation

Je soussigné, Michel Le Berre, atteste par la présente que

Salma MAROUN

Travaille sous ma direction à la réalisation d'une thèse qui s'intitule « L'impact du leadership dans le management des organisations confessionnelles »
Cette étudiante est inscrite en 5° année de thèse pour l'année universitaire 2011-2012 à Grenoble Université.
La soutenance est normalement prévue pour le courant 2012.

Elle entreprend la collecte de données pratiques de terrain afin de confirmer les conclusions théoriques auxquelles elle est arrivée à la suite d'un long et profond travail de lecture et de réflexion.

Je vous remercie pour l'accueil que vous lui accorderez dans l'entretien qu'elle vous demande.

Fait pour valoir ce que de droit.
Grenoble, le 14 septembre 2011

Michel Le Berre

ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES DE GESTION
ED 275
150, rue de la Chimie
Domaine Universitaire
38400 ST MARTIN D'HERES

Michel Le Berre
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Université Pierre Mendès-France-Grenoble 2
Adresse postale : Laboratoire CERAG umr 5820, ed sg 275
150, rue de la Chimie, Domaine Universitaire, BP 47
38 040 GRENOBLE cedex 9
Tel: 04 76 63 53 85, Fax: 04 76 54 60 68
Courriel : Michel.leberre@upmf-grenoble.fr

Annexe 5.2: Liste codée des interviewés

Les évêques

- GA1a-EC1
- GA1a-EC2
- GA1a-EC3
- GA1a-EC4
- GA1a-EC5

Les prêtres et les religieux

- GA1b-EC1
- GA1b-EC2
- GA1b-EC3
- GA1b-EC4
- GA1b-EC5
- GA1b-EC6

Les laics dans l'Église maronite

- GA2-EL1
- GA2-EL2
- GA2-EL3
- GA2-EL4
- GA2-EL5
- GA2-EL6
- GA2-EL7

Les cadres d'entreprises commerciales

- GB-C1: *Team supervisor*
- GB-C2: Chef d'un réseau dans une entreprise
- GB-C3: *Technical director*
- GB-C4: propriétaire d'une entreprise
- GB-C5: Directeur de vente
- GB-C6: Project manager
- GB-C7: CEO
- GB-C8: Technical manager
- GB-C9: Directeur de marketing
- GB-C10: Directeur technico-commercial
- GB-C11: *Process Engineer*
- GB-C12: Directeur comptable

Annexe 5.3: Exemple de retranscription d'un entretien

Interview avec GA2-EL1 – le 7-11-2011

1. *Quel est le genre de rapport qui vous relie à l'Église maronite ?*
   Clergé – Religieux - Religieuse avec fonction administrative (précisez)
   Laïc impliqué dans son fonctionnement (précisez)
   Autres (précisez)

C'est un rapport identitaire, vu qu'au Liban il y a 2 dimensions : une dimension communautaire et une dimension nationale et la deuxième c'est qu'on a eu beaucoup d'échange avec le clergé et les religieux sur la notion économique de l'Église au Liban

2. *Pouvez-vous me décrire la structure organisationnelle de l'Église maronite ?*

En principe il y a une documentation qui décrit moi je pourrai faire une synthèse. En gouvernance elle est très centralisée, en management elle est très décentralisée. Au niveau de la gouvernance il y a des synodes qui règlent la gouvernance dans l'Église au niveau économique et gestionnaire, mais les diocèses ont un pouvoir absolu sur leur patrimoine et par suite c'est une décentralisation totale au niveau de la gestion. Donc s'il y a une activité à caractère pécu nier qui se déroule dans un diocèse, c'est l'évêque qui est le chef ultime de cette activité. Le patriarcat représente une concentration au niveau gouvernance. Les ordres religieux ont aussi une autonomie absolue dans ce qui est relié à leur gestion d'activité pécuniaire. En 1995, il y a eu une décision de Rome qui bloque tout ce qui est transaction de bien immobilier, donc c'était l'unique activité, l'action au niveau de la vente, de toute valeur immobilière qui a besoin d'un accord au niveau du conseil économique de l'Église maronite et après passer pour avoir un aval une approbation de Rome du Saint Siege. Donc dans la gouvernance il y a un conseil économique de Bkerké et ce conseil est nommé par le patriarche pour 5 ans. Il y a un règlement financier à Bkerke qui règle et qui gère le comportement des agents économiques en phase de Bkerke et vice versa et qui touche seulement aux institutions reliée directement au Patriarche. Par contre pour les diocèses, depuis le synode maronite de 2003-2006, il y a eu une décision que dans chaque diocèse un évêque est entouré par un conseil économique qui est diversifié de toutes les compétences dont une évêque aurait besoin pour avoir meilleur gouvernance de ses activités et en même temps une meilleure formulation sur des décisions stratégiques dans son diocèse.

Les ordres et les congrégations religieuses ont un rôle dans la structure organisationnelle : Dans l'impact économique certainement une grande partie plus que 60% de l'activité économique de l'Église maronite au Liban elle est activée dynamisée par les ordres religieux 40% presque dans les diocèses, mais ils sont autonome et dans leur structure de règlement ils ne dépendent pas de Bkerke

hiérarchiquement, ils dépendent de Rome et par suite ce sont des agents économiques sur le pays gérés dans leur aspect monastique mais relié dans la gouvernance au APECL, c'est-à-dire c'est le synode qui regroupe tout les patriarches et les évêques et les ordres religieux catholiques. Donc c'est une action de gouvernance avec Bkerke beaucoup plus que c'est une action de gestion directe.

Pour le genre de structure de l'Église maronite : moi je trouverai une difficulté de définir par comparaison une seule structure, c'est une combinaison de 2 structures, c'est la structure hiérarchique verticale très solide pyramidal mais en même temps c'est la structure si vous voulez couronné mais à certain niveau, il y a des niveaux où on ne pourra pas décrire et la cerner dans une structure aussi claire comme il y a des niveaux où on peut la cerner, c'est un mixte ce n'est pas une structure, elle est à caractère peut être unique, mais elle n'a pas une simple structure c'est une structure assez complexe.

3. *Comment évaluez-vous le management dans l'Église maronite ? Expliquez.*

C'est tres difficile de faire un état des lieux rapide mais on peut dire que le management dans l'Église il a 4 caractéristiques : il y a une caractéristique patriarcal de leader comme à l'armée, donc c'est un leadership ni racheter sa décision ni avoir une révolution contre, donc il y a un principe d'obéissance qui gère la vie des clergés et la vie des moines, donc le chef est un chef absolu. Une deuxième partie c'est qu'on peut par forcer une décision par la violence donc on n'a pas un mécanisme juridique policier si quelqu'un n'obéit pas, donc on passe au deuxième niveau qui est le niveau de la consultation et de consensus. Il y a une dynamique de vote, il y a une dynamique consultatif collectif qui vient au deuxième niveau sur les décisions qui ne sont pas purement religieuses ou ecclésiastique. Le troisième niveau c'est le niveau de gestion entre entité et là il y a une similitude au non profit organisation c'est a dire entre diocèse et ordre religieux et ainsi de suite donc ce sont 2 unités qui font une interaction, la gestion est là le caractère des deux entités à but non lucratif, donc il y a la notion de la vision, la notion de la stratégie collective et la quatrième caractéristique c'est quand on traite avec une partie non religieuse et là rentre l'aspect commerciale donc ce sont les 4 caractéristiques qui peuvent dans le cas on peut définir le management dans l'Église, l'évaluer c'est très varié, il faut prendre chaque composante la mettre dans son contexte, chef absolu qu'est ce qu'on peut commenter c'est comme l'armée sans la violence

4. *Expliquez SVP comment on pratique le management dans l'Église maronite ?*

L'Église adopte très bien la notion de la planification donc cette dimension existe dans l'Église, il ont le long terme, c'est une caractéristique très stratégique dans l'Église, c'est la notion du temps, donc on a le long terme, donc des projets à caractère long terme sont là. La deuxième, il y a la notion de *l'accountibility* c'est-à-dire par les structures de gouvernance s'il y a des notions de déficite ou d'abus, ils sont alors condamnés, donc il y a une notion *d'accountability*. Il y a la notion budgétaire elle est

récente ça fait 10 ans : le budget prévisionnel et la comparaison des budgets. L'Église a fait une évolution depuis l'an 2000 du caractère comptable simple à un caractère financier, par exemple aujourd'hui, l'Église insiste à être audité. Il y a 15 ans, l'Église n'était pas sujet à un audit, rien ne l'oblige, c'est un *self governance,* c'est une autorégulation que l'Église s'est imposé par l'évolution en disant j'ai mon budget prévisionnel, j'ai ma planification de long terme, j'ai mon *accountability* et je fais audit sur mes activités, et il y a 5 ans l'Église a fait un autre mouvement dans sa gestion, elle sort du caractère caritatif a un caractère plus managérial de but économique et ca c'est nouveau, donc il y a toute une évolution qui se fait dans l'aspect sortir du caritatif du charitable et aller plus vers le caractère économique et ca c'est une transformation récente pas dans tous les diocèses encore pas dans tous les ordres encore mais on peut voir dans l'Église maronite cette évolution.

5. *Quel est le but de l'Église maronite ? Et quels sont les éléments nécessaires à l'élaboration d'une stratégie pour atteindre ce but ?*

Quand on discute avec eux, il n'y a pas un but économique, il n'y a pas un but patrimonial, ils ont un but double ce que j'entends je lis, le but certainement religieux et le but identitaire, pour eux l'Église maronite considère que l'identité libanaise pour elle est une identité stratégique missionnaire qui est juste après leur mission évangélique.

L'Église maronite fait ce qu'on appelle le synode historique. Le Synode historique s'est passé 3 fois dans l'histoire de l'Église maronite. le dernier était en l'an 2003, Chaque 2-3 siècles elle fait un *assessement* et maintenant peut être ca va être un peu plus, ca va être chaque siècle. Elle fait 2 à 3 ans d'analyse avec les laïcs, les religieux et les clergés pour évaluer le positionnement de l'Église envers exactement ces 2 missions : la mission évangélique et la mission identitaire libanaise et le dernier a porté sur de nouveaux sujets par exemple on était relié seulement au terroir, maintenant on parle de la relation avec l'économie, on était sur l'éducation maintenant on parle sur la formation. Donc il y a une évolution dans le regard stratégique, donc ce sont les ressources ou la source principale de l'élaboration de stratégie, c'est le synode et du synode démarre chaque année un plan d'action pour essayer d'atteindre ces 2 buts. Donc quand il parle d'économie, de social, de patrimonial c'est le coté identitaire, quand il parle de la famille, des jeunes, de la foi c'est pour eux le coté évangélique.

6. *Quels sont les défis de l'Église maronite ?*

Il y a beaucoup, si on relie à la mission il ont un défi que les gens sont de plus en plus laïcs, donc il y a cet état d'esprit les gens qui perdent la foi surtout quand ils sont dans la misère ou dans la guerre et de l'autre côté ils perdent la jeunesse qui émigrent beaucoup, affaiblit la capacité économique, il y a une agression sur le territoire

libanais pour l'achat des terrains de l'Église, donc ils ont des défis que j'appellerai existentiels et ils ont des défis d'évolution, c'est-à-dire l'Église dans son caractère managérial n'évolue pas de la même vitesse et très relié dans la dynamique de la personne, parce que l'Église vit dans le temps eternel, donc c'est pour cela, il n'y a pas des courts termes, donc il y a les défis existentiels sur la mission et il y a les défis existentiels sur l'identité relié au patrimoine et il y a les défis de l'évolution, à ce que l'Église puisse évoluer avec la technologie, évoluer avec les transformations démographiques et socio.

Je ne sais pas si je veux porter le rôle national du patriarche au niveau du défi, parce que pour eux ils considèrent que c'est une mission, eux ils considèrent que la médiation entre les segments libanais ou bien les communautés libanaises, c'est une mission que l'Église maronite avait pris à charge depuis sikes Piko, donc pour eux depuis Versaille 1919, le patriarche maronite avait pris ce mandat des libanais pour négocier en faveur de l'indépendance et depuis chaque patriarche considère qu'il a cette mission, chaque fois de continuer à coller la mosaïque libanaise dans un esprit de médiation et dans un aspect d'appel à la fraternité, c'est un peu l'idée.

7. *Expliquez-moi SVP comment la stratégie de travail établie permet-elle de faire face à ces défis ?*

L'Église est très solvable mais elle n'est pas liquide, ca c'est une des problématique de l'Église, donc face à une évolution dans la mission économique qui va consolider le patrimoine et attacher plus les gens à leur caractère identitaire libanais, l'Église fait face à la liquidité, donc elle passe à l'emprunt, et dans cette action là, si on n'est pas très gestionnaire, on peut déraper vite et avoir des pertes assez sérieuses, ca c'est un défi de coté liquidité et gestion, de l'autre côté c'est la collaboration avec les laïcs, vous savez les religieux ou les religieuses considèrent durant leur formation qu'ils ont été choisi par Dieu, sélectionnés par Dieu et durant cette formation, cette sélection leur donne quand même superpouvoir, donc on se considère qu'on est (15 :29) en tout et il y a maintenant dans l'Église tout un travail qui dit qu'il faut faire un partenariat avec les laïcs qui minimisent un peu ce super power, cette puissance absolue parce qu'on a été sélectionné par Dieu pour essaye d'aller de plus en plus sur un travail collectif de partenariat avec les laïcs, comme il a été lancé dans Vatican II dans les années 60, c'est pour cela aujourd'hui c'est un défi. Donc ils ont un défi de liquidité sur les projets, ils ont un défi de compétence qui évoluent à la vitesse commerciale ou entrepreneuriale qui va permettre le partenariat avec l'Église. Donc c'est la masse des laïcs qui seront attirés par la mission de l'Église et ce n'est pas évident, qui seront attaches aux projets qu'ils font dans un esprit proche de l'Église mais avec une efficacité entrepreneuriale, je dirais à caractère managériale pour ne pas dire commerciale.

8. *Qui sont les parties prenantes de l'Église maronite à savoir toutes celles qui peuvent influencer le processus de prise de décision de l'Église ?*

Est-ce que Dieu fait partie de ça ou pas, la notion de la foi, mais c'est ça le défi, Les *Stakeholders*, tu as 2 invisibles et 4 visibles. 2 invisibles : Dieu et la foi ce sont deux notions qui à mon avis sont 2 *stakeholders* invisibles, c'est difficile de les quantifier et de les rationaliser à mon avis, et les 4 autres parties sont le patriarcat en lui-même, les diocèses en elle-même et les institutions qui émanent des trois. Ce sont les *stakeholders* de base. Vous allez me dire où sont les libanais où sont les fidèles, mais ils sont intégrés dans ces cadres, l'interaction se fait via ces cadres, elle ne peut pas être en absolue, c'est-à-dire un jeune de Akkar s'il n'est pas lié à une de ces cadres il n'est pas *stakeholder* et il n'est pas bénéficiaire, sauf par la prière, là ça devient la foi et Dieu, donc c'est ça les 4 parties prenantes principales, peut être vous pouvez ajouter un cinquième qui sont les *beneficiary*, pour moi les *beneficiary* vient intégrer dans les éléments, donc c'est un débat aussi, est ce qu'on intègre les bénéficiaire dans la structure et c'est la structure qui est partie prenante ou les bénéficiaires en directe ? Dans l'Église ce n'est pas le modèle de bénéficiaire en directe parce qu'il n'a pas de droit. Ce n'est pas le *customer right*, il n'y a pas de *customer right* dans la relation avec l'Église, parce que l'Église démarre dans cet état là, les agents économique qui viennent, c'est l'agent économique de l'économie générale donc ils n'ont pas de partie prenante (18 :34) directe dans l'agent économique, donc c'est un modèle à débat, je ne suis pas sur, mais c'est la première impression.

9. *Quelle est la valeur ajoutée que l'Église maronite (Patriarcat et Diocèses) tente d'offrir pour satisfaire ses parties prenantes ?*

C'est difficile de quantifier. En valeur ajoutée on peut faire le calcul ça sort facilement. Regarde, il y a une notion, elle intervient sur 3 domaines très quantifiables, l'éducation, la santé et l'action sociale, on trouve ce tripier sur chacune des parties prenantes des 4. Dans l'éducation, il y a une valeur ajoutée énorme sur le capital humain libanais qui est reproduit dans l'économie, donc là on peut retrouver très vite, sur la valeur ajoutée médical santé, l'Église aujourd'hui porte 27 corps hospitalier qui techniquement reçoit 40% en moyenne des patients libanais, donc on ne peut pas négliger l'effet sur la santé, et certainement l'effet de l'éducation est connu, c'est un double, triple valeur ajoutée, le calcul est très simple, on forme à l'Église des compétence qui deviennent en quittant l'Église (19 :58) des compétences économiques, donc comment on va calculer, un ingénieur bien formé il faut prendre sa valeur ajoutée économique et la voilà et puis l'action sociale, l'Église a une grande valeur ajoutée au niveau libanais, sur l'éducation de la femme au niveau sociale, donc la femme devient dans son activité un ajout sur la valeur ajoutée économique, donc c'est difficile de calculer sans voir une extrapolation sur l'économie libanaise.

10. *Pensez-vous que c'est avantageux de partager la responsabilité du fonctionnement de l'Église maronite avec les différents membres de sa structure organisationnelle ? Comment ? Jusqu'à quel point leur donne-t-on l'autonomie de prendre des initiatives qui peuvent servir le but de l'Église ?*

Elle est déjà partagée sur la responsabilité chaque partie. Ce qui leur manque à mon avis, c'est une stratégie panne libanaise, c'est une stratégie globale sur le Liban et redisséquer leur concentration de compétence, ca c'est très difficile à cause de la structure elle-même qui donne une autonomie indépendance à ses ordres. Les ordres religieux ne dépendent pas de bkerké toutes, il y a des ordres qui dépendent de Rome, donc c'est la gouvernance uniquement et par suite la stratégie globale elle est presque impossible à formuler. Donc c'est là où il faut faire un travail, avant de disséquer la responsabilité, essayer de formuler une stratégie globale.

Eux ils ont à 100% l'autonomie. Leur autonomie même dans un ordre religieux, le chef d'un couvent est très autonome et c'était un grand débat de Trade-off entre l'autonomie de chef d'un couvent pour gérer son patrimoine et développer économiquement dans sa région comme il le voit et par suite comme il le sent et en même temps peut être s'endetter, par contre si on dit vous ne pouvez pas développer, aller à la centrale de l'ordre, la centralisation peut bloquer les initiatives régionales, donc c'est un *trade-off* entre une concentration qui minimisent la dette et optimise la gestion financière versus une décentralisation qui permet la grande dynamique initiative délocalisé qui peut aboutir mieux dans la mission évangélique et économique identitaire. Donc ça c'est toujours le débat, ca n'a pas été tranché.

Donc même les ordres et institutions relié à bkerké ont une autonomie de gestion et une indépendance.

11. *Trouvez-vous que c'est avantageux de donner de l'autonomie aux parties prenantes afin d'intervenir ou de participer dans le fonctionnement de l'Église ? Pourquoi ?*

Pour l'Église maronite on regarde à un ensemble si on veut le comparer à une entité juridique elle ne l'est pas. Si on veut la comparer c'est une agglomération, ce n'est pas une entreprise, c'est un consortium, l'Église est plutôt un consortium, donc les *stakeholders* qui sont là sont des éléments intégré mais ils fonctionnent d'une façon très indépendantes .

Est-ce qu'on peut utiliser le mot institution pour l'Église : C'est une institution dans laquelle il y a beaucoup d'institutions, c'est pour cela moi je crois c'est une agglomération, c'est une consortium de société. L'Église ne peut pas être vu comme une institution et point. C'est une institution dans laquelle il y a encore le fonctionnement d'autres institutions qui sont relié par la notion de la gouvernance mais très indépendantes dans la notion de la gestion.

12. *Est-il nécessaire que les différentes divisions hiérarchiques, et les différentes parties prenantes se fassent une idée précise de la stratégie de travail ? Pourquoi ? et comment arrivez-vous à la faire communiquer entre eux ?*

La stratégie de travail de chaque diocèse est inspiré des besoins locaux. Il y a une lignée vision qui émanent des synodes et chaque évêque dans sa zone et chaque chef d'ordre religieux dans sa région par rapport à sa mission reformule la demande locale en plan d'action pour toujours les 2 missions clés, la mission évangélique et la mission identitaire a caractère économique actuellement. Bon, les buts sociaux, l'activité contre la misère, baisser la pauvreté, tout ça ca fait des plans de sous objectifs et il y a une mission clé au départ et il y a les besoins de la région, les besoins dans lesquels le diocèse se trouve, se développe.

Certainement, c'est pour cela il y a un effet de cascade, il y a le synode de base des APECL puis il passe au évêques qui sont chef des diocèses et puis il y a des comités qui reprennent soit par lignée d'activité, l'éducation supérieure, la femme, le travail, les enfants, il y a des comités spécialisés qui regroupent les compétences directes et par suite il y a la recherche aux compétences directes pour appliquer *a policy* une politique quelconque. Il y a un double mécanisme : le mécanisme de la politique par spécialisation et le mécanisme hiérarchique dont le patriarche qui a son conseil économique et l'évêque qui a son conseil économique et les ordres religieux qui ont leur conseil économique et social.

13. *D'après vous, comment la stratégie de travail de l'Église maronite peut-elle réussir ?*

Jusqu'à maintenant elle est réussi pour vivre 1600 années. Elle a survécu 15 siècles documentés. Moi je crois elle a pu développer vu l'agression, si tu prends une entreprise, elle a le marché, la concurrence, la compétition, l'Église maronite a eu ce qu'on appelle les défis sur son existence, c'était toujours un débat existentiel et ce débat existentiel a créé dans l'Église maronite un concept de résilience et des pratiques de gestion basé sur l'économie, sur la prévoyance et sur les prévisions ca c'est en réalité la petite secret sauce, la sauce secrète de cette évolution dans le temps donc c'est un esprit de résilience beaucoup plus de résistance. C'est un esprit de résilience qui se développait avec le temps sur la capacité de cette Église de se maintenir, et ils ont compris ces moines de la montagne, par exemple toutes les villes se sont construites a cote d'un fleuve, sauf les villages maronites étaient construite autour d'une Église et le fleuve ou la source était loin, donc c'est une conception de gestion à la base de moindre ressource mais avec le moindre détail si vous voulez, ca c'est les caractéristiques de l'action et après ils ont découvert que pour garder cette compétitivité régionale on devait apprendre plus. Et là il ont eu 5 siècles de savoir qui ont dépassé beaucoup leurs régions ou leur environnement, *technological innovation*, l'Église maronite l'a adopte par l'imprimerie donc c'était la capacité d'écrire de traduire et de développer et de bien gérer ses ressources et techniquement c'était la

notion du travail continu, il y a aussi la notion de l'abondance du travail des heures de travail, la notion de *productivity* était très élevé chez les moines religieux et après chez les laïcs qui travaillaient avec eux pour pouvoir payer la taxe des ottomans au niveau des taxes territoires vous devez payer sur les territoires, les gens laissaient et abandonnaient les terrains pour les moines qui étaient en discipline de rigueur monastique travaillaient ces terrains et ils étaient capable de payer la taxation. Donc il y a quelque part une méthodologie de travail qui a été toujours basé sur résilience contre le milieu extérieur, une grande discipline et éthique dans le milieu intérieur et une évolution de savoir par l'accès à l'Europe, avec ces 3 composantes on ne peut pas considérer qu'on n'a pas un beau module d'action ca c'est le module, ca c'est l'évolution historique.

14. *Selon quels critères la performance managériale dans l'Église maronite est-elle évaluée?*

Il y a des choses intangibles, si vous priez beaucoup par exemple, ça c'est intangible et il y a des critères pour eux et y a des choses qui manquent peut être qui pour être plus tangible, mais il y a quelques mesures qu'ils adoptent : 1- ils adoptent une mesure budgétaire sur les objectifs à atteindre, Il y a une méthodologie pas de planification stratégique autant mais une planification c'est-à-dire sur les 3 années à venir qu'est ce qu'on aimerait faire, il y a des critères de besoin et il y a des critères de ressources et il y a des budgets et ils essaient de travailler sur ca, c'est a des caractères de rigueur et d'efficacité qui ne sont pas unifie n'oubliez pas le patriarcat ne peut pas construire un *performance major(32 :37) des diocèses on ne peut pas*. La gouvernance est sur l'éthique est pas plus que ca, il n'y a pas une gouvernance financière, le patriarcat n'a pas le droit de regard sur les comptes bancaires des diocèses ou des ordres religieux c'est opaque, c'est une gouvernance relié à l'éthique et a la dimension 2 fois (32 :57) mais au niveau gestionnaire aucun lien de gouvernance, c'est exactement le concept de l'éthique de la morale, de la foi de l'obéissance dans le rituel ecclésiastique mais rien au niveau gestionnaire ni dans les ordres religieux c'est opaque.

15. *Classez les facteurs suivants par ordre d'importance dans l'Église maronite (Quel est le facteur le plus important dans l'Église et quel est le moins important)*

    a.intégrité
    b.confiance
    c.respect
    d.engagement
    e.communication
    f. innovation
    g.image crédible

    Justifiez votre choix

Dans l'Église d'après mon expérience, peut être le moins prioritaire était la notion de l'innovation jusqu'à il y a quelques années où il commence à voir que pour attirer plus la jeunesse, pour les encourager à un attachement à leur responsabilité sociale l'innovation était un facteur important, à caractéristique très prioritaire je mettrai que l'intégrité pour l'Église et le respect étaient des éléments très importants, la notion confiance, engagement et image crédible sont assez exéco puis il y a la notion de la communication qui vient dans le passage, ca c'est des critères directes, si vous parlez de Dimanche par exemple, la notion de communication devient prioritaire, qu'est ce qu'on dit le Dimanche aux fidèles, parce que l'Église maronite est le canal de communication le plus puissant aujourd'hui hors télévision et radio, parce que avec le contact des fideles aux Liban c'est un message qui passe très fort chaque Dimanche après la messe, donc il y a ces éléments de communication très importants, l'image crédible et l'intégrité reviennent toujours dans la notion politique, donc c'est l'intégrité de l'Église si on fait quelque chose au Liban si l'Église est impliqué donc on est crédible et on est intègre, donc c'est ça je ne peux pas les classer de A à G comme ça, je les ai classé avec des argumentations parce que chaque critère peut se repositionner en priorité dans un contexte différent.

16. *Quel effet ces facteurs peuvent-ils avoir sur le management de l'Église ? Et à quoi contribuent-t-ils ?*

La notion du respect par exemple et la notion de l'engagement recrée dans le travail communautaire une dynamique excellente pour engager les laïcs dans des processus sociaux dans la communauté locale, la notion par exemple de la confiance et de l'image crédible était une clé pour développer les institutions éducatives, chaque ensemble de critères peut influencer un domaine institutionnel sur le territoire de l'Église, le respect par exemple a aidé beaucoup sur le côté communautaire non chrétien, il y a un respect élevé a l'Église qui permet une interaction avec les institutions non chrétienne d'une façon assez dynamique et efficace. L'image crédible fait appel par exemple de fond, l'appel de fond de l'Église, il réussit toujours a cause de l'image crédible

17. *Selon l'échelle que vous avez établie, quand est ce que le facteur que vous avez considérez comme le plus important devient-il moins important, et vice versa ?*

C'est contextuel, ca ne peut pas être linéaire.

18. *Quelle différence existe-t-il entre le management des organisations de nature politique, commerciale, militaire, etc, et le management de l'Église ?*

Il y a beaucoup de points commun peut être on va prendre qu'est ce qui n'est pas commun. Vous savez les gens qui sont dans l'Église, les clergés et les moines n'ont par un *retirement age,* il n'y a pas un âge de retrait c'est un caractère intéressant parce que c'est la productivité illimité jusqu'à, c'est une dimension qui est un peu

différente. La deuxième, on ne peut pas renvoyer un prêtre parce qu'il a fait une erreur ou une bêtise, donc il n'y a pas le renvoi c'est presque l'emploi à vie, donc ce sont 2 caractéristique totalement différente dans le caractère humain productif en HR, la dimension c'est que l'Église maronite a un bilan qui dépasse techniquement toute les boite commerciale libanaise, il y a aucune boite commerciale libanaise dont le balance sheet est plus grand, si je la commercialise, elle devient la société qui a le plus grand bilan au Liban donc c'est aussi une différentiation sur le caractère solide de cette institution financière et la capacité de l'emprunt si elle veut emprunter et si je veux ajouter encore une différentiation, je vais ajouter encore une seulement c'est sur la capacité de beaucoup beaucoup de pro différencier (6 :10) mais pas de taxe, c'est l'entité non taxée.

19. *Trouvez-vous une nécessité pour former les gens (clergés ou laïcs) en management en tant que discipline afin de le pratiquer dans l'Église ? Pourquoi ? Et quel genre de formation trouvez-vous utile pour ces deux groupes ? Quel est le pourcentage des clergés et des laïcs occupant des fonctions managériales dans l'Église qui sont formés en management ?*

Discipline, ils ne vont pas accepter parce que pour eux la gestion est un outil ce n'est pas une discipline pour eux la discipline c'est supérieur a la gestion, donc pour eux le caractère de tout ce qui est relié à la foi et la liturgie et à l'anthropologie c'est pour eux la discipline de vie. Donc un caractère monastique, la résilience par exemple en gérant les moindres ressources au moindre détails c'est une discipline de vie, ils n'ont pas besoin d'aller à l'école de management pour apprendre ça à eux. Eux ils ont déjà accepte par mon observation beaucoup de formation mais pour certains prêtres parce qu'ils considèrent que le patrimoine qu'ils ont est mis à disposition ce n'est pour l'exploiter, il y a une grande nuance sur ça, c'est un patrimoine mis a disposition pour servir les plus démunis et aller dans la mission évangélique et la mission identitaire, donc ce n'est pas à caractère d'exploitation, donc c'est pour eux quand tu veux dire management c'est business with ethics d'accord mais c'est toujours business et pour eux on n'est pas là pour faire du business.

S'ils ont des postes ou des fonctions pour gérer une école, un hôpital, un patrimoine agricole. Il y a des doses de management. On peut apprendre certaines méthodes de gestion pour être un peu plus efficace, il y a des gens qui doivent devenir gestionnaire parce qu'ils exploitent un patrimoine, mais je ne trouve pas une nécessité a ce que tout le clergé et les religieux apprennent la gestion.

Pour le genre de formation : Ca dépend de leur interaction. Je ne trouve pas que les écoles de gestion au Liban doivent être pleines de clergés ou de religieux. La notion de profit, la notion de client, la notion de l'exploitation, la notion du *capital cost,* cout capital, la notion du profit, la mesure de la performance reliée au *shareholder* value. Tout ca ce sont des concepts qui sont en antidote chez eux, sauf quand ils sont en relation extérieure, c'est-à-dire gérer un hôpital ou il y a des parties prenantes hors Église. Là il faut que la personne intégrée soit plus à mon avis dans l'audit, et si vous

me dites, moi je dis trois notions sont importantes à apprendre : la planification c'est important pour eux, l'audit et les ressources humaines, ces 3 actions sont importantes pour une belle action de gouvernance. *Pour les laïcs :* il faut que chacun maitrise sa spécialité, si on est infirmière, il faut maitriser les sciences infirmières, si on est comptable, si on est agriculteur il faut maitriser. Les laïcs doivent maitriser leur spécialité, les religieux doivent maitriser les éléments de gouvernance : l'audit, la planification et les ressources humaines.

Je ne connais pas le pourcentage mais ca augmente. On commence a voir une non résistance des supérieurs d'envoyer des jeunes à se former en gestion mais c'est encore très minime par rapport aux postes rempli. Les postes remplis par des prêtres économes ce qui sont gestionnaires et qui suit des cours de comptabilité de gestion, c'est un nombre très réduit.

20. *Qui peut contribuer le plus dans le management de l'Église : les clergés ou les laïcs ou tous les deux? Pourquoi ? Est-ce que les laïcs trouvent-ils leurs places dans ce domaine ? Expliquez.*

C'est un partenariat, parce qu'on passe à l'exploitation du patrimoine il faut un partenariat, patrimoine mis à disposition on n'a pas besoin, les laïcs exploitent le patrimoine et les religieux gouvernent, mais quand on parle exploitation c'est-à-dire développer des projets en commun, vous avez besoin des 2, l'Église n'est pas investisseur. Elle n'a pas la liquidité pour investir et il ne faut pas qu'elle passe a l'emprunt et jouer solo, c'est un grand risque vu les manques de compétences.

Certains laïcs oui parce qu'il y a une exigence morale, il y a une exigence de foi, donc un laïc dans le principe de laïcité pourra avoir un partenariat mais ca va être plus difficile, un croyant se retrouverait mieux dans un contexte de l'Église, un non croyant aura une difficulté surtout dans le retour de l'évaluation.

Dans l'organigramme, il faut avoir toujours une appartenance religieuse, c'est-à-dire l'économe général de Bkerké ne sera jamais un laïc, mais on pourra voir un prêtre bien formé à jouer le jeu, donc on ne pourra pas trouver des laïcs dans des postes de gestion et de gouvernance mis a disposition. On pourra trouver des laïcs bien formé dans des postes à caractère d'exploitation, donc quand il y a des postes a caractère d'exploitation : école, université, hôpital on pourrait trouver et ca a besoin de temps encore, mais dans le caractère mis a disposition, je doute.

21. *Les termes « leader » et « leadership » sont beaucoup utilisés dans notre vie courante ; selon vous qui sont les leaders et qu'est ce que le leadership ? Donnez des exemples.*

Ca demande une thèse. On a fait beaucoup d'étude la dessus. Le leadership c'est un moyen d'engager les personnes envers des objectifs dans une stratégie formulée, soit les gens vont participer à la formulation soit pas et ca ou les choses changent et les leaders a mon avis c'est qui peut engager les gens envers un objectif soit par la

stimulation , la motivation le charisme, le model, il y a plein de choix plein de méthodes, mais c'est ca, c'est la personne qui est capable d'engager les gens.

22. *Dans votre organisation, quels sont les critères selon lesquels vous qualifiez un phénomène de leadership et un individu de leader ?*

Dans l'Église il y a une hiérarchie c'est comme dans l'armée, c'est-à-dire après un certain temps et un certain service, vous devenez chef. Donc vous êtes un peu formé ou pas, vous êtes capable ou pas c'est un contexte, vous n'êtes pas éliminé donc il y a une évolution qui se fait sur des critères mais c'est des critères purs a l'Église, ce n'est pas on envoie quelqu'un a faire une formation de leadership puis il est nommé évêque, pas du tout. Par exemple au niveau des évêques c'est une élection, donc la personne qui est là, elle est élue presque au caractère politique, il n'a pas le droit de se présenter c'est pour cela que j'ai dit presque au caractère politique, quelqu'un qui veut devenir évêque ne peut pas se présenter, quelqu'un qui veut devenir patriarche ne peut pas se présenter, c'est une élection collégiale qui se fait sur des personnages donc subtilement peut être on fait un lobby mais on n'a pas le droit de dire je me présente, donc il n'y a pas de leadership annoncé. Donc c'est le leader de facto qui est élu, qui devient leader, et c'est par l'esprit collégial qu'on le soutient et ça fait cascade jusqu'au degré corévêque, monseigneur.

23. *Est-ce qu'il y a une différence entre le manager et le leader ? Expliquez*

24. *A-t-on besoin de révolution dans l'Église maronite en tant qu'institution ? Que peut-elle engendrer ? qui doit la guider ? et comment peut-elle réussir ? Quel est le rôle de la stratégie dans la révolution ?*

Il n'y a pas de révolutions sérieuses dans l'Orient à cause des traditions, à cause de qu'est ce qui est permis, et qu'est ce qui n'est pas permis dans tout notre système de valeurs, mais on peut avoir des évolutions à pas rapide peut être et ca on en a besoin, il y a une conscience de cette état là, c'est pour cela par exemple, ils ont arrêté les évêques à 75 ans et on ne peut plus rester évêque après 75 ans, c'est pour essayer de créer de nouvelles dynamiques après un certain âge, donc on passe à la retraite maintenant, parce que cette retraite n'est pas une vrai retraite parce qu'on peut toujours avoir des engagements, toujours à l'Église, tout on peut célébrer une messe et faire un mariage, toujours exercé le travail d'un évêque mais sans diocèse, donc c'est pour cela il y a un début ca fait quelques années, une réflexion sur l'évolution de l'Église mais une révolution, ca n'a jamais réussi, et ca ne réussira jamais (Ca commence par l'obéissance, Dieu est la foi et l'obéissance, donc révolution contre qui, si c'est une révolution contre la foi, vous n'êtes plus là et si c'est une révolution contre Dieu vous n'êtes certainement plus la. Donc révolution contre le système, mais le système est basé sur l'obéissance.

L'évolution va permettre a mon avis une intégration institutionnelle plus efficace, c'est-à-dire le patriarcat est plus intégré en stratégie avec les diocèses et les religieux, les religieux sont plus intégré sur la non redondance avec les diocèses, c'est-à-dire par exemple les universités de l'Église maronite sont 4 et les 4 font pratiquement la même chose, il y a une évolution aujourd'hui en disant pourquoi pas créer des pôles d'excellence dans la fusion de certains éléments, donc ce genre cross institution (19 :15) il est important pour faire une meilleure valeur ajoutée dans l'éducation, l'*economy of scale* (19 :18) ca s'est important. Je crois c'est un peu ca, la conviction de la personne sélectionnée par Dieu dans l'esprit de cette mission (le concept de la vocation) ne soit pas un blocage intellectuel sur le partenariat avec les laïcs compétents. Donc les compétences des religieux, des religieuses, des clergés ne doivent pas être en conflit carriériste avec les laïcs et ca c'est une évolution intéressante.

C'est l'Église elle-même, l'Église par définition ce n'est pas les religieux, c'est l'ensemble des croyants et des clergés, quand on parle de l'Église par définition c'est les 2. Quand on parle de la structure ecclésiastique là on parle de la structure qui est purement clergés religieux, religieuses.

Il faut longue haleine, et il faut des objectifs de court terme assez bien définis et un body de gouvernance convaincu du non retour qui va pousser ces objectifs a être réussi malgré les difficultés.

Le rôle quand on formule une stratégie c'est l'inclusion de maximum de parties intéressées et la formation de stratégie d'évolution implique les laïcs, les croyants non religieux et les religieux et clergés, le plus cette stratégie est là, le plus elle a inclusion solide sur les *expectations* attentes à venir, parce que la menace sur l'existence de la croyance est toujours en Orient, donc c'est pour cela, les gens peuvent formuler ensemble une stratégie qui évolue et qui pousse les gens à évoluer vers une intégration institutionnelle plus poussée et les dimensions et outils de gestion qui sont de plus en plus appliqués par des laïcs professionnels ou certains religieux ou religieuses motivés.

25. *Comment peut-on faire ou voir émerger des gens qui peuvent guider cette révolution et par conséquent créer une culture du leadership ?*

La culture de leadership, elle est là, il y a un esprit patriarcal énorme dans l'Église. Il y a un leadership ferme. Mais ce leadership, il a ses caractéristiques comme on a dit qui commence par l'obéissance. Comment on va créer un nouveau noyau c'est ca le débat. Est-ce que les jeunes qui s'intègrent aujourd'hui et qui ont vécu une partie de la guerre et qui ont vécu l'évolution sociale et qui ont vécu tout ce changement technologique, est ce qui vont accepter la lenteur de l'Église dans le temps. Pour tout le débat aujourd'hui c'est une notion de lenteur ou de vitesse, c'est une notion de vitesse dans le temps. Dans le temps l'Église prenait tout son temps, aujourd'hui les jeunes dans l'Église considère qu'on n'a pas de temps à perdre, que la réflexion doit

être moindre et que l'action plus grande, c'est un peu le débat, je ne sais pas, on va voir.

26. *Qu'est ce qu'on doit changer dans l'Église pour améliorer son fonctionnement ? Quel est le rôle du leader et du leadership dans la gestion du changement ? qu'est ce que cela peut-il avoir comme effet sur l'Église ? Quand est ce qu'on a besoin de leadership ?*

C'est trop dire parce qu'il y a beaucoup de composantes qu'on ne connait pas, mais dans le caractère managériale plus de jeunes formés ca c'est important, plus d'institution ouverte aux laïcs ca c'est important et plus de gouvernance mixte. C'est-à-dire croyants religieux et non religieux dans des postes pas seulement de fonctionnement mais aussi de gouvernance, c'est-à-dire un religieux ou une religieuse qui ont une fonction qui reporte à un conseil, dans le conseil il y a 5 évêques et 2 laïcs et ca ça peut commencer a créer une acceptation de la gouvernance des non clergés sur des clergés, ca c'est pas évident.

Pas de changement sans leader. Leader de changement on connait ça. La question seulement au Liban à quel modèle ils s'identifient parce qu'on est très personnalisé dans le monde libanais. Au Liban en Orient on est très personnalisé, c'est pas le projet c'est la personne et si la personne a un bon projet on est plus rapide que l'Europe, parce qu'en Europe c'est un projet puis la personne, ici c'est la personne avant le projet, donc si on est charismatique et on a des idées intéressantes et les gens s'engagent on peut être trop vite. L'important à ce que le projet est viable ou pas c'est là la problématique qui peut émerger et quelle haleine (le long terme), l'Église a avantage de long terme, son désavantage c'est que le leader et le changement sont peu, parce que ce n'est pas un environnement qui crée de la frustration pour causer un changement. C'est un milieu calme, on ne peut pas nourrir dans l'environnement de l'Église des gens frustré pour causer un changement. Les gens sont à l'aise tranquille avec soi et éduqué à être calme tranquille résoudre les problèmes des autres. Ils n'ont pas eux ce qu'ils considèrent problématique clé du changement c'est avec l'éveil doux, tranquille de la réflexion que va émaner une action de changement et c'est ce qui passe après des dizaines d'années de réflexion.

Un lieu de catalyseur plus dans le milieu des jeunes et ça c'est important, ils auront un espace économique intéressant pour attirer plus d'investisseur donc la création d'emploi hors dynamique étatique, donc dynamique rural dans certains éléments et en même temps c'est une Église qui se renouvelle donc pérennité.

C'est contextuel, on peut avoir d'un leader pour animer une soirée, on peut avoir d'un leader pour faire la guerre. Une fois qu'un groupe se retrouve un leader va émaner émerger, à chaque fois qu'il y a un leader qui se retrouve dans n'importe quel contexte, il y aura un meneur de groupe qu'on appellera leader.

27. *Quelle est l'importance du management pour la spiritualité et pour la pratique de la religion?*

Ici il y a des gens qui font l'inverse qui prennent la spiritualité et la religion pour améliorer le management, donc vous posez la question inverse, parce que la France a séparé la société de la religion, ici c'est l'inverse, la société est très relié à la religion, le Liban a réussi de séparer la religion de l'Etat mais pas de la société, ici il y a des gens qui disent que la spiritualité, les valeurs psychique des croyants jouent un meilleur rôle dans le management à cause de la discipline, à cause de la rigueur, a cause du grand éthique mais ca sort une équipe non agressive donc il faut voir si le management a un but agressif dans son activité pour acquérir des marchés, conquérir une concurrence, lancer une innovation avant d'autre et là l'esprit calme ne peut jamais donner ce que les *shareholders* attendent de cette activité agressive. Donc le management au niveau de l'Église, il y a des outils a mon avis et non pas une discipline, l'Église va vous dire toujours ma discipline sort de ma pratique religieuse et j'accepterai vos outils de gestion

28. *Quel est le rôle que l'Église maronite doit jouer dans la société ? Qui peut l'aider à jouer ce rôle ? Est-ce qu'elle joue actuellement ce rôle ?*

Elle l'a défini dans son synode. Quand on lit son synode avec tous ces chapitres on voit exactement les objectifs qui ont été défini. Pour elle médiatrice entre toutes les communautés libanaises, éducatrices le maximum qu'elle puisse faire sur les principes de paix, de vivre ensemble croyants et non croyants et croyants des autres religions ça c'est assez fort dans l'action éducative et en même temps la dernière je crois c'est toujours de promouvoir la nation libanaise comme une nation de modèle de convivialité mondiale, elle retrouve un micro sociétale et macro sociétale.

Tout ce qu'on a parlé avant, c'est la dynamique sociale, il y a beaucoup de générations et il y a de l'autre côté l'Etat ne peut pas aider l'Église parce que l'Etat s'est mis a l'écart de toutes les communautés religieuses, donc il est à égale distance, donc en principe, c'est elle-même c'est la dynamique à elle, son évolution à elle qui va l'aider a engager plus la société dans sa mission.

A certain degré, dans certains endroits avec certains personnages Oui.

29. *Est-ce que vous avez autre chose à rajouter ?*

Bonne chance.

Annexe 5.4: Les questions de l'entretien

1. Quel est le genre de rapport qui vous relie à l'Église maronite ?
   Clergé – Religieux - Religieuse avec fonction administrative (précisez)
   Laïc impliqué dans son fonctionnement (précisez)
   Autres (précisez)

2. Pouvez-vous me décrire la structure organisationnelle de l'Église maronite ?

3. Comment évaluez-vous le management dans l'Église maronite ? Expliquez.

4. Expliquez SVP comment on pratique le management dans l'Église maronite ?

5. Quel est le but de l'Église maronite ? quel est le Plan d'actions pour parvenir à ce but ?

6. Quels sont les défis de l'Église maronite ?

7. Expliquez-moi SVP comment la stratégie de travail établie permet-elle de faire face à ces défis ?

8. Quelles sont les parties prenantes de l'Église maronite à savoir toutes celles qui peuvent influencer le processus de prise de décision de l'Église ?

9. Quelle est la valeur ajoutée que l'Église maronite (Patriarcat et Diocèses) tente d'offrir pour satisfaire ses parties prenantes ?

10. Pensez-vous que c'est avantageux de partager la responsabilité du fonctionnement de l'Église maronite avec les différents membres de sa structure organisationnelle ? Expliquez ? Jusqu'à quel point leur donne-t-on l'autonomie de prendre des initiatives qui peuvent servir le but de l'Église ?

11. Trouvez-vous que c'est avantageux de donner de l'autonomie aux parties prenantes afin d'intervenir ou de participer dans le fonctionnement de l'Église ? Pourquoi ?

12. Est-il nécessaire que les différentes divisions hiérarchiques, et les différentes parties prenantes se fassent une idée précise de la stratégie de travail ? Pourquoi ? et comment arrivez-vous à la faire communiquer entre eux ?

13. D'après vous, comment la stratégie de travail de l'Église maronite peut-elle réussir ?

14. Selon quels critères la performance managériale dans l'Église maronite est-elle évaluée?

15. Classez les facteurs suivants par ordre d'importance dans l'Église maronite (Quel est le facteur le plus important dans l'Église et quel est le moins important)

    a. intégrité
    b. confiance
    c. respect
    d. engagement
    e. communication
    f. innovation
    g. image crédible

16. Selon l'échelle que vous avez établie, quand est ce que le facteur que vous avez considérez comme le plus important devient-il moins important, et vice versa ?

17. Quel effet ces facteurs peuvent-ils avoir sur le management de l'Église ? Et à quoi contribuent-t-ils ?

18. Quelle différence existe-t-il entre le management des organisations de nature politique, commerciale, militaire, etc,.. et le management de l'Église ?

19. Trouvez-vous une nécessité pour former les gens (clergé ou laïcs) en management en tant que discipline scientifique afin de le pratiquer dans l'Église ? Pourquoi ? Et quel genre de formation trouvez-vous utile pour ces deux groupes ? Quel est le pourcentage du clergé et des laïcs occupant des fonctions managériales dans l'Église qui sont formés en management ?

20. Qui peut contribuer le plus dans le management de l'Église : le clergé ou les laïcs ou tous les deux? Pourquoi ? Est-ce que les laïcs trouvent-ils leurs places dans ce domaine ? Expliquez.

21. Les termes « leader » et « leadership » sont beaucoup utilisés dans notre vie courante ; selon vous qui sont les leaders et qu'est ce que le leadership ?

22. Dans l'Église, quels sont les critères selon lesquels vous qualifiez un phénomène de leadership et un individu de leader ?

23. Est-ce qu'il y a une différence entre le manager et le leader ? Expliquez

24. Qu'est ce qu'on doit changer dans l'Église pour améliorer son fonctionnement ? qu'est ce que cela peut-il avoir comme effet sur l'Église ?

Quel est le rôle du leader et du leadership dans la gestion du changement ? Quand est ce qu'on a besoin de leadership ?

25. A-t-on besoin de révolution dans l'Église maronite en tant qu'institution ? Que peut-elle engendrer ? qui doit la guider ? et comment peut-elle réussir ?
    Quel est le rôle de la stratégie dans la révolution ?

26. Comment peut-on faire ou voir émerger des gens qui peuvent guider cette révolution et par conséquent créer une culture du leadership ?

27. Quelle est l'importance du management pour la spiritualité et pour la pratique de la religion?

28. Quel est le rôle que l'Église maronite doit jouer dans la société ? Qui peut l'aider à jouer ce rôle ? Est-ce qu'elle joue actuellement ce rôle ?

29. Est-ce que vous avez autre chose à rajouter ?

Annexe 5.5: L'arbre thématique

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Management stratégique	**But**	But spirituel et religieux	
		La sanctification	
		Annoncer et témoigner Jésus-Christ	
		Présence et survie	
		Enseignement et accompagnement	
		Etablir des liens avec les autres communautés religieuses	
		Servir l'homme	
		But identitaire	
		Sauvegarder ses prérogatives et ses privilèges	
		Réponses imprécises	
	Moyens d'action	Synode maronite	
		Formation	
		Institutions et organismes	
		Communication	
		Diplomatie	
		Spiritualité	
	Structure organisationnelle	Droit particulier	
		Structure hiérarchique	
		Structure complexe	
		Description globale	
		Aucune idée	
	Parties prenantes	**Parties prenantes internes**	Clergé
			laïcs
			Institutions et organismes dans l'Église
			Spiritualité religieuse
			Saint Siège
		Parties prenantes externes	Etat
			Partis politiques
			société civiles
			peuple chrétien
			autres religions
			Médias

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Management stratégique	**La stratégie**	**Élaboration**	les directives de l'Église universelle
			Les textes fondamentaux
			le besoin local
			Un processus dynamique
		Mécanismes de diffusion	Information
			Directives hiérarchiques
			Travail d'ensemble
			Diffusion en cascade
		Absence de la stratégie	Analyse SWOT
		Une stratégie réussie	Changement
			Communication par l'information
			Contrôle et suivi
			Conviction
			Dépend de la personne
			éliminer les responsables non compétents
			Engagement
			Evaluation
			Implication des gens
			La formation continue
			La modernité
			La résilience
			Leader et manager réussis
			participation des laics
			Réponse imprécise
			Se concentrer sur le rôle religieux
			Sincérité et sérieux
			S'occuper des maronites
			Spiritualité chrétienne
			Transparence
			Travail d'ensemble
			Travailler pour l'intérêt de l'Église
			Un but défini
			un processus dynamique
			Une stratégie flexible

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Management stratégique	**La pratique du management**	Droit canonique	
		Pratique traditionnelle	
		Dépend du responsable (compétence, formation, personnalité)	
		Décision non partagée	
		Pratique déficiente	
		Absence d'un système de management	
		Planification	
		Accountability	
		La notion budgétaire	
		Aucune idée	
	La responsabilisation	**Partage des responsabilités**	Responsabilités définies et partagées
		Pouvoir d'agir	Autonomie donnée
			Dépend de la personne
			Les organismes ecclésiastiques
			Pas d'autonomie
			Pouvoir consultatif
			Subjectivité
			Synode maronite

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Management stratégique	Contribution du clergé et des laïcs dans le management	Les deux	Peuple de Dieu
			un seul corps Complémentarité
			collaboration
			communion
			partenariat
			Délégation
			Rôles définis
			Partenariat
		Le clergé	Image de l'Église
			Responsabilité du clergé
		Les laïcs	Connectés à la réalité quotidienne
			Rôle spirituel du clergé
			Richesse
		Les compétents	
	Place des laïcs	OUI	Evolution de leur rôle
			Vatican II
			Bénévole
			Salarié
			Conseiller
			généralisation et organisation
			partenariat
			Présence du clergé
			manque de confiance
		Non	Fonctions réduites
			Initiatives non appréciées
			Pas de promotion professionnelles
			Un souhait
			Vatican II
		Oui et Non	Dépend du responsable
			un processus
		Pas beaucoup	
		Evolution de leur rôle	

.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Management stratégique	**Management comme discipline scientifique**	**Importance de la formation**	Accompagner le progrès
			La science
			la pratique
			Un travail rationnel
			Une Meilleure performance
		Types de formation	Atelier de travail
			formation durant la préparation au sacerdoce
			en fonction des responsabilités
			Suivre des études à l'université
			formation continue
			thèmes suggérés pour la formation
			Stages dans des entreprises
		Thèmes suggérés pour la formation	Le leadership
			La communication
			L'innovation
			Le marketing social
			L'intelligence émotionnelle
			La gestion des conflits
			La gestion du stress
			L'intégrité
			L'éthique
		Pourcentage de personnes formées en management	Peu nombreux
			Nombreux
			Aucune idée

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Management stratégique	**Évaluation du management**	**Critères d'évaluation**	Pas de système d'évaluation
			Varie d'un diocèse à un autre
			Critères de besoin
			Critères spirituels
			Critères subjectifs
			Présence des chrétiens dans la région
			Résultat
		Évaluation globale	Management deficient
			Un management développé dans certains organismes
			Efficacité varie d'un diocèse à un autre
			Église gérée par les lois
			Ouverture au monde contemporain
			Système féodal
			Individualisme
			Rôle des laïcs non valorisé
			Renouveau
			Désir et abus de pouvoir
			Corruption
			Dans des étapes primitives
			Rôle principal du clergé
			Caractéristiques complexes
			Renouveau
			Pas de projets à C et L terme
			Église non organisée
			Absence de recrutement selon les compétences
			Absence de stratégie
			Besoin de leadership qui relie gestion et spiritualité
			Église organisée
			Management efficace Aucune idée

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Communauté organisationnelle	**Classement des facteurs**	Des facteurs inter reliés	
		Des facteurs absents	
	Les variables influençant le classement des facteurs	Donner de l'autonomie et développer la liberté d'agir	
		Le contexte	
		Besoins insatisfaits	
		La subjectivité	
		Facteurs politiques	
		Intégrité	
		Intérêts personnels	
		Dépend du responsable et varie d'un diocèse à un autre	
		Communication	
		Le comportement des autorités ecclésiastiques	
		La diplomatie	
		Aucune idée	
	Effets de ces facteurs sur le management de l'Église	Développer la spiritualité	
		Un management avec des valeurs chrétiennes	
		Un management efficace	
		Un partenariat	
		Un style de management fiable	
		Une stratégie commune	
		Améliorer le travail communautaire	
		S'adapter aux exigences du monde moderne	
		Mission réussie	
		Améliorer la relation avec les autres communautés	
		Témoigner de Jésus-Christ dans le monde	
		Faire face aux défis	
		Ramener les gens éloignés de l'Église	

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Leader et leadership	**Leader: Définitions générales**	Guide les gens pour atteindre un but	
		Fraie un chemin	
		Convainc les autres	
		Possède une vision	
		Possède des qualités innées	
		Partage ses responsabilités	
		Travaille dans le silence	
		Se distinguer par son engagement	
		Possède un potentiel humain	
		Possède une capacité intuitive	
		Exerce une influence	
		Agit au-delà des lois	
		a des followers	
		Capable d'engager les gens	
		Imparfait	
		Assure un bon fonctionnement	
		a la confiance des autres	
		Satisfait les besoins des autres	
		Trouve la solution pendant les crises	
		Possède des qualités spécifiques	
		Gère efficacement	
		Change la direction des choses	
		Crée l'esprit d'équipe	
		Gère les idées	
		Une formation et un développement	
		Source d'inspiration et de motivation	
		Une personne intègre	

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Leader et leadership	**Leader dans l'Église maronite: critères de qualification**	Affronte les défis	
		a le courage pour prendre des initiatives	
		Convaincre les autres	
		Crée l'esprit d'équipe	
		Exerce une Influence	
		Communication	
		Confiance	
		Dynamisme	
		Intégrité	
		Charisme	
		Subjectivisme	
		Qualités personnelles	
		L'homme qui se met en deuxième position	
		Objectifs réalisés	
		Pas de leaders dans l'Église	
		Tout le monde n'est leader	
		Performance	
		Perspective généralisée	
		Pouvoir	
		Prise de décision dans des situations difficiles	
		Sincérité	
		Transparence	
		Vie exemplaire du clergé au niveau spirituel	
		Gestion efficace	
		Un leadership qui n'est pas annoncé	

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Leader et leadership	**Leadership: Définition générale**	La notion du leader correspond à celle du leadership	
		Travail d'ensemble pour atteindre les buts	
		Servir un bien commun	
		Art de gérer	
		Délégation du travail	
		Faire un changement	
		Engager et guider les gens pour atteindre des objectifs	
		Guider les gens vers le progrès	
		Être un bon exemple pour guider	
		Influence	
		Aucune idée	
	Leadership dans l'Église maronite: critères de qualification	Besoins comblés	
		Des followers	
		Des gens attirés à l'Église	
		Innovation	
		Médiatisation	
		Projets réalisés	
		Rendement	
		Vision et stratégie	
		Critères propres à l'Église	

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Leader et leadership	**Différence entre Un manager et un leader**	**Manager**	Le manager joue un rôle exécutif
			Le manager respecte et applique la loi
			Le manager accomplit avec efficacité ses tâches
			Le manager gère pour obtenir des résultats
			Le manager met l'accent sur le système et établit des procédures
			Le management est basé sur la science
			Le management est un moyen pour le leader
			Le manager doit être un leader
		Leader	Le leader est concepteur
			Le leader agit au-delà de la loi
			Le leader affronte les défis
			Le leader met de l'esprit
			Le leader communique
			Le leader est source d'inspiration
			Le Leader exerce une influence
			Le leader contribue au bon fonctionnement
			Le leader possède des qualités spécifiques
			Le leader a une vision
			Le leader innove, influence
			Le leadership est basé sur le charisme
			Le leader possède des qualités innées
			Le leader doit être un manager
			Fusion entre les éléments du management et du leadership

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Leader et leadership	**Des suggestions de changement pour un meilleur fonctionnement**	La qualité, le comportement et la mentalité du clergé	
		Partage des responsabilités	
		Intégration des laïcs dans le management de l'Église	
		Esprit de communauté	
		Vision	
		Spiritualité	
		Innovation	
		Individualisme	
		L'esprit féodal	
		Se changer soi-même	
		L'intégrité	
		Rythme de travail	
		Stratégie globale	
		Connaissances des besoins	
		Communication	
		Leadership	
		Management	
		Penser comme une entreprise	
		Adaptation au changement	
		Aucune idée	
		Rôle du leader et du leadership dans la gestion du changement	Rôle principal
			Initiateur
			Voir la nécessité du changement
			Convaincre les gens du changement
			Etablir une vision et une stratégie
			Créer de nouvelles initiatives
			Agent de changement
			Guider le changement
			Gérer le changement
			Intégrer le changement
			Pas de changement sans leader

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Leader et leadership	**Une révolution dans l'Église maronite en tant qu'institution**	**Oui**	
		Non	
		La gestion de la révolution dans l'Église maronite	Clergé et laics
			Esprit Saint - Jésus Christ - les Saints
			Patriarche
			Chacun selon sa position
			Du sang neuf
			Autorités ecclésiales
			Des gens compétents mais invisibles et négligés
			Un leader avec une équipe
		Une révolution réussie – Les facteurs déterminants	Esprit Saint
			Détermination des défis
			Une planification
			Une vision commune
			Établir des objectifs à C et L terme
			Une révolution qui sert le but
			Une bonne gouvernance
			Implication du clergé et des laïcs
			Responsabilisation
			Être partenaire
			Participation à la prise de décision
			Communication
			Travail d'ensemble
			Formation
			Élimination des incompétents
			Etre convaincu de sa nécessité
			Engagement
			Les facteurs de base d'une communauté organisationnelle
			Un processus
			une évolution
			Un suivi
			Un bon leader

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Leader et leadership		**Rôle de la stratégie dans une révolution**	Éviter le chaos
			La révolution échoue sans une stratégie
			Intégration des parties interessées
			But et objectifs definis
			Carte de route
			Une révolution organisée
			Facilite le processus de changement
			Évaluation de l'évolution de la révolution
			Révolution rationalisée
			Une révolution avec des réalisations
			Une révolution réussie
			Aucun role
			Aucune idée
			Pas de réponses
	Une culture de leadership	**Émergence de leaders** **Les moyens**	Formation
			Évaluer les capacités et Développer les compétences
			Responsabilisation
			Recrutement
			Expérience
			S'imposent par leurs compétences
			Élire des évêques compétents
			Avoir de bon leaders

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Contribution de l'Église maronite dans la société	**Les défis**	Défi existentiel	
		Émigration	
		Défis politico-social et économique	
		Rôle national	
		Protéger ses privilèges	
		Défi identitaire	
		Fidélité à la tradition	
		L'unité des maronites sur le plan politique	
		Convivialité avec les communautés	
		Défis spirituel et religieux	
		La foi	
		La laicité	
		Communication du clergé avec le peuple	
		Les jeunes	
		La qualité de vie du clergé	
		Critiques portées sur les affaires financières de l'Église	
		La modernité	
		Fondamentalisme	
		Fanatisme	
		Sectes	
		Avoir un management efficace	
		Changement et innovation	
		Défis d'évolution	

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Contribution de l'Église maronite dans la société	**Valeur ajoutée**	Services social - hospitalier et éducatif	
		Des valeurs spirituelles et religieuses	
		La foi	
		La liturgie maronite	
		Implication des laïcs dans son fonctionnement	
		Le rôle national de l'Église maronite	
		Protéger des privilèges politiques	
		Des initiatives limitées à certaines structures	
		Le pouvoir	
		Aucune valeur ajoutée	
		Aucune idée	
	Rôle de l'Église dans la société	Rôle spirituel et religieux	
		Rôle éducatif et socio-économique	
		Support pour les jeunes	
		Redresser la situation des maronites	
		Préserver l'existence des chrétiens	
		Intervenir dans les problèmes publics	
		Médiatrice entre les communautés	
		Rôle national et politique	
		Défini dans le synode maronite	
		Evaluation du rôle de l'Église sur le terrain	Oui
			Non
			Partiellement
			Varie selon les organismes et dépend des gens
			Des tentatives
			Une évolution
			Une évaluation subjective

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Le management le leadership et l'Église	**Différence entre le management de l'Église et le management des autres types d'organisation**	Mêmes principes et fonctions	
		Différence dans l'application	
		Le but	
		La stratégie	
		Un management avec des valeurs chrétiennes	
		Un caractère financier solide dans l'Église	
		Entité non assujettie à la taxe	
		Absence de l'âge de retraite	
		Absence de système de sanction	
		Absence d'indicateurs clé de performance dans l'Église	
		La clientèle	
		Manque d'innovation dans l'Église	
		Les défis	
		La pérennité	
	Importance du management pour la spiritualité et pour la pratique de la religion	Une spiritualité organisée	
		Un moyen pour réussir la mission	
		Satisfaction des besoins	
		Attirer les gens à l'Église	
		Bonne communication des idées	
		Une Église jeune et ouverte	
		Prise de décision	
		Marketing du Bon Dieu	
		Un bon fonctionnement	
		Aucune importance	
		Spiritualité et religion utiles pour le management	
		Management et spiritualité ne font pas bon ménage	
		Enrichissement réciproque	

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
	Utilité du leadership	Révolution	
		Changement	
		Période de crise	
		toujours	

Table des matières

Sommaire	**5**
Introduction générale	**9**
Première Partie: Le leadership dans la pensée managériale	**12**
Chapitre 1: Le management entre pratique et discipline scientifique	**13**
1.1. Évolution de la pensée managériale : une synergie du passé servant de prologue au futur	**15**
1.1.1. Le management: une longue aventure	16
1.1.2. L'industrialisation: une renaissance culturelle	19
1.1.2.1. Le management: les premières tentatives, les premiers pionniers	21
1.1.2.2. L'émergence du management systématique	23
1.1.2.3. L'industrialisation: principales limites	25
1.1.3. Le management scientifique: une philosophie de gestion de ressources humaines et physiques	27
1.1.3.1. TAYLOR et les partisans de l'avant-garde du management scientifique	28
1.1.3.1.1. L'organisation scientifique du travail: principes, limite, influence	30
1.1.3.2. Vers une théorie générale: le management étudié, enseigné, pratiqué	34
1.1.3.2.1. La théorie générale du management: éléments et principes	36
1.1.3.2.2. La nouvelle conception développée et critiquée	37
1.1.3.3. WEBER complète: une systématisation des pratiques organisationnelles dans un modèle rationnel	39
1.1.4. Les relations humaines: vers un développement harmonieux des mondes organisés	43
1.1.4.1. Le socle de l'époque	44
1.1.4.2. Les expériences de *Hawthorne*: établir l'équilibre entre l'organisation formelle et informelle	46
1.1.4.2.1. Limites et développement	48
1.1.4.3. Un monde organisé à visage humain	50
1.1.4.3.1. La société, l'homme et le management: des hypothèses de base	50

1.1.4.4. L'équilibre organisationnel: un élément fondamental de l'effectivité des organisations	54
1.1.4.4.1. Une intégration du système formel et informel	54
1.1.4.4.2. La théorie des organisations adopte une nouvelle voie	57
1.1.4.5. L'ère du management scientifique: la synthèse	58
Conclusion du chapitre 1	**61**

Chapitre 2: L'ère moderne: un processus d'intégration	**62**
2.1. La récolte	**63**
2.1.1. La pensée de FAYOL dans l'époque moderne	64
2.1.1.1. Une diversité d'approches	64
2.1.1.2. La nature du travail managérial dans différentes perspectives	67
2.1.1.3. Le management stratégique complète la théorie générale du management	68
2.1.2. L'évolution des concepts des relations humaines	71
2.1.3. La science et les systèmes en management	74
2.2. Le management: une vue systémique	**76**
2.2.1. L'œuvre collective	77
2.2.2. L'avenir du management dans un environnement en plein mutation	81
2.2.3. Pourquoi Peter DRUCKER?	83
2.2.3.1. Les organisations témoignent de la pensée de DRUCKER	84
2.2.3.2. L'essentiel de DRUCKER	86
2.2.3.3. L'universalité du management	89
2.2.3.4. La performance managériale: connaissance et responsabilité	91
2.2.3.4.1. Vers une nouvelle définition de la performance	94
2.2.4. Le management comme profession: un débat récurrent	97
2.2.5. Peter DRUCKER: la synthèse	100
Conclusion du chapitre 2	**103**

Chapitre 3 - Le leadership: un phénomène à explorer	**106**
3.1. Une approche du leadership dans le cadre d'une interprétation commune du concept	**107**
3.1.1. Des leaders à travers le monde et les siècles	107
3.1.2. Les études en leadership: en plein boom	111
3.1.3. Le concept du leadership	113
3.1.3.1. Des approches confuses	113
3.1.3.2. Pour une meilleure interprétation du concept	115
3.1.3.3. Évolution du concept	118
3.1.3.3.1. Le leadership dans l'histoire	120
3.1.3.3.2. La nouvelle théorie du leadership: différentes perspectives	121
3.1.4. Le leadership dans le contexte organisationnel	124
3.1.4.1. Le leadership et le management: une différence d'une harmonie ultime	124
3.1.4.1.1. Les managers et les leaders sont-ils différents?	125
3.1.4.1.2. L'organicisme et le mécanicisme ancrés dans l'étude de la différence entre le management et le leadership	128
3.1.4.1.2.1. Les études de SELZNICK, ZALEZNIK, BENNIS et NANUS	129
3.1.4.1.2.2. Vers une vision plus intégrée, plus équilibrée et plus harmonieuse	131
3.1.5. Le leadership stratégique dans une nouvelle perspective	134
3.1.5.1. Une communauté organisationnelle	138
3.1.5.1.1. Des exemples sur le terrain	139
3.1.5.2. Une culture de leadership	141
3.1.5.2.1. Créer un contexte propice à l'émergence de leaders	142
Conclusion du chapitre 3	**146**

Deuxième Partie: L'Église maronite – une étude de cas en sciences de gestion	**149**
Chapitre 4 – L'Église maronite: évolution du contexte culturel et organisationnel	**150**
4.1. Les maronites: Origine et évolution	**151**
4.1.1. Des données historiques	153
4.1.2. Le groupe de Beth Maron	155
4.1.2.1. La communauté maronite	157
4.1.2.2. Le patriarcat maronite: sa création	158
4.2. Évolution de la situation organisationnelle de l'Église maronite	**159**
4.2.1. Identité de l'Église maronite	160
4.2.2. Les synodes dans l'Église maronite	162
4.2.3. La situation organisationnelle de l'Église maronite avant 1736	164
4.2.3.1. Le synode du Mont Liban (1736)	166
4.2.3.1.1. Contexte historique	166
4.2.4. Depuis le synode de 1736 jusqu'à nos jours	169
4.2.4.1. Vatican II: son influence sur l'Église maronite	170
4.2.4.1.1. Le droit particulier de l'Église maronite	170
4.2.4.2. Le synode patriarcal maronite (2003)	172
4.3. L'Église maronite: une structure complexe	**174**
4.3.1. Une communion avec le Saint Siège	174
4.3.2. Sa structure générale	176
4.3.2.1. Les composantes fondamentales de la structure, les relations de pouvoir et d'autorité, les mécanismes de coordination	178
4.3.2.1.1. Le synode des évêques	181
4.3.2.2. Les ordres religieux et les congrégations religieuses	182
4.3.2.2.1. Des exemples sur le terrain	183
4.3.3. L'Église maronite sur le plan économique et financier	185
4.3.4. Un renouvellement organisationnel	186
4.3.5. Configuration structurelle de l'Église maronite	188
4.3.6. Des données statistiques	190
Conclusion du chapitre 4	**194**

Chapitre 5 – Le processus d'élaboration des connaissances: méthode de recherche et paradigme épistémologique	**197**
5.1. La relation entre théorie et pratique: un enrichissement réciproque	**198**
5.1.1. Un débat récurrent	198
5.1.2. L'Église maronite: le terrain d'étude	200
5.1.2.1. Une problématique qui relie théorie et pratique	202
5.1.2.2. Le canevas de la recherche à grands traits	204
5.2. Une recherche qualitative inscrite dans une épistémologie constructiviste	**207**
5.2.1. Un survol de l'évolution de la recherche qualitative	207
5.2.2. Quali-Quanti: une différence philosophique	208
5.2.3. L'importance de la recherche qualitative dans les études sur le leadership	209
5.3. La quête d'un point de vue fondé sur le paradigme épistémologique constructiviste radical	211
5.3.1. Les sciences de l'artificiel en bref	212
5.3.2. Le questionnement épistémologique: le socle pour l'élaboration des connaissances valables	213
5.3.2.1. Épistémologie: origine et évolution	213
5.3.2.2. La trilogie du paradigme épistémologique	214
5.3.2.3. Deux familles de paradigme épistémologique argumentées et reconnues	215
5.3.3. Le PECR, notre paradigme d'étude	219
5.3.3.1. Le PECR et le PECGL: une différence avec des points communs	220
5.3.3.2. Le point de vue fondé dans le PECR: définition, élaboration des connaissances	223
5.3.3.2.1. L'élaboration et la légitimation des savoirs: deux processus simultanés et indissociables	224
5.3.3.2.1.1. La génération des savoirs	225
5.3.3.2.1.2. Les critères d'évaluation des connaissances élaborées	226
5.4. L'étude de cas: la méthode privilégiée pour étudier le pourquoi et le	**227**

comment d'un phénomène	
5.4.1. Un panorama des principales typologies d'étude de cas	228
5.4.1.1. L'Église maronite: un cas holistique à étudier	229
5.4.1.2. L'analyse comparative: émergence de nouveaux attributs	233
5.5. La construction des savoirs locaux: une démarche et un processus à expliciter	**234**
5.5.1. La triangulation des sources d'information	234
5.5.1.1. L'observation: pour une réflexion enrichie	235
5.5.1.2. Les documents: pour une contextualisation de la recherche	236
5.5.1.3. Les entretiens: vers une compréhension enrichie du phénomène	237
5.5.1.3.1. Les interviewés: une diversité de choix	238
5.5.1.3.1.1. Les personnes interrogées dans l'Église	238
5.5.1.3.1.1.1. Caractéristiques de leurs fonctions	239
5.5.1.3.1.1.2. Les personnes interrogées dans les entreprises	242
5.5.1.3.2. Le guide d'entretien: Structure-thèmes-questions semi directives	243
5.5.2. L'analyse thématique ouvre la voie à l'étude des données empiriques	246
5.5.2.1. N VIVO, un moyen de thématisation adapté à la recherche	247
5.5.2.1.1. N VIVO en pratique	249
5.5.2.2. L'arbre thématique: une représentation synthétique et structurée des données collectées	252
Conclusion du chapitre 5	**258**
Chapitre 6 – Le leadership dans le contexte organisationnel de	**259**

l'Église maronite	
6.1. Église et entreprise: des représentations et des perceptions	**260**
6.1.1. Le management dans l'Église maronite	262
6.1.1.1. La structure organisationnelle	262
6.1.1.1.1. Le droit particulier	262
6.1.1.1.2. Une structure hiérarchique	263
6.1.1.1.2.1. La structure de service	264
6.1.1.1.2.2. Congrégations et ordres religieux	265
6.1.1.1.2.3. Pouvoir, coordination et décision	267
6.1.1.1.3. Description globale	269
6.1.1.1.4. Caractéristique de la structure	269
6.1.1.2. Les parties prenantes	273
6.1.1.2.1. Parties prenantes internes	274
6.1.1.2.2. Parties prenantes externes	276
6.1.1.3. But de l'Église maronite	282
6.1.1.3.1. Les moyens d'action	289
6.1.1.3.1.1. La réalité sur le terrain	290
6.1.1.3.1.2. Des suggestions	291
6.1.1.4. La pratique du management	299
6.1.1.5. La stratégie de l'Église maronite	307
6.1.1.5.1. L'élaboration de la stratégie	307
6.1.1.5.2. La communication de la stratégie	309
6.1.1.5.2.1. Mécanismes de diffusion de la stratégie	312
6.1.1.5.3. Absence de stratégie dans l'Église maronite	315
6.1.1.5.4. Une stratégie réussie	317
6.1.1.5.4.1. Les facteurs déterminants	317
6.1.1.6. La responsabilisation	331
6.1.1.7. Contribution du clergé et des laïcs dans le management	343
6.1.1.8. Le management dans l'Église: une pratique et une discipline scientifique	355

6.1.1.9. Évaluation du management dans l'Église maronite: La synthèse	366
6.1.2. L'Église maronite: une communauté organisationnelle	374
6.1.3. Le Leadership dans l'Église maronite	384
6.1.3.1. Leaders et leadership: critères de qualification	384
6.1.3.1.1. Différence entre un manager et un leader	389
6.1.3.2. Une révolution dans l'Église maronite en tant qu'institution	390
6.1.3.2.1. Des suggestions de changement pour un meilleur fonctionnement: Le rôle du leader et du leadership	391
6.1.3.2.2. A-t-on besoin d'une révolution dans l'Église maronite?	395
6.1.3.2.3. La gestion de la révolution	397
6.1.3.2.3.1. Une révolution réussie	399
6.1.3.2.3.2. Rôle de la stratégie dans une révolution	400
6.1.3.3. Une culture de leadership	401
6.1.3.3.1. Émergence des leaders	401
6.1.4. La contribution de l'Église maronite dans la société	403
6.1.4.1. Les défis de l'Église maronite	403
6.1.4.2. La valeur ajoutée offerte par l'Église maronite	406
6.1.4.3. Le rôle que doit jouer l'Église maronite dans la société	408
6.1.4.3.1. Évaluation sur le terrain	410
6.1.5. Le management, le leadership et l'Église	411
6.1.5.1. Différence entre le management de l'Église et le management des autres types d'organisation	411
6.1.5.2. Importance du management pour la spiritualité et pour la pratique de la religion	415
6.1.5.3. L'utilité du leadership	417
Conclusion du chapitre 6	**418**

Discussion et suggestions	**419**
Conclusion générale	**450**
Références bibliographiques	**453**
Liste des tableaux	**475**
Liste des figures	**476**
Liste des annexes	**479**