

Congrès ATEM
/ Chaire Jean Rodhain Toulouse

27-29 août 2025

Existe-t-il un mode de gouvernance chrétien ?

Quels rôles pour les principes de la pensée sociale chrétienne dans le cadre de la gouvernance ?

Par la diversité des auteurs qui ont contribué à l'élaboration de la *doctrine sociale de l'Église* dans le temps, ces réflexions, rassemblées dans le Compendium éponyme¹, constituent, pour de nombreux auteurs, une ressource qui peut être mobilisée par tout acteur engagé dans une organisation, quelle que soit sa foi. Les principes de la DSE ont en effet, une dimension anthropologique et donc éducative, mais ils ont aussi une dimension managériale qui peut inspirer la gouvernance des organisations. C'est sur cette base qu'a été lancé l'appel à communications du congrès 2025 de l'ATEM. Il proposait de s'interroger sur la question du référentiel que peuvent constituer, la subsidiarité et de la solidarité, deux principes majeurs de la DSE en matière de gouvernance des organisations catholiques d'enseignement, des entreprises et des institutions caritatives.

En suggérant de se pencher sur des organisations productives très diverses quant à leur structure ou leur objet, les responsables de l'ATEM et du colloque posaient insidieusement la question : existe-t-il un mode de gouvernance chrétien ?

D'une façon judicieuse, le premier temps du congrès a cherché à délimiter et déterminer le concept de gouvernance. Ce dernier ne constitue plus, depuis la seconde moitié du 20^e siècle, un synonyme de gouvernement mais est devenu un terme alternatif, qui situe le pouvoir dans un lieu d'échange à l'intersection de la sphère économique, la sphère publique et la sphère associative. C'est Aude Bernard, maîtresse de conférence en droit privé, titulaire de la chaire Rodhain de Toulouse, s'appuyant tant sur une décision du Conseil Constitutionnel en 1994 que sur Saint Augustin permettra aux auditeurs de prendre la mesure des conséquences du changement de terme.

Le comité de pilotage² de la recherche action « Gouvernance des organisations catholiques d'éducation », menée à l'ICT prendra alors le relais. S'appuyant sur une dizaine de terrains d'observation sur les 3 années écoulées, les chercheuses montrent, comment à l'occasion de l'introduction d'une innovation pédagogique ou organisationnelle, la DSE peut agir sur le fonctionnement institutionnel de ces terrains. La subsidiarité se développe en s'appuyant sur des outils managériaux comme la théorie des parties prenantes (Freemant) ou l'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön) qui mettent en valeur le rôle de tous les niveaux hiérarchiques dans le processus productif ou la mise en place d'une innovation. La mise en œuvre de l'innovation que constitue le co-enseignement ou l'utilisation de l'intelligence artificielle s'appuie profondément sur le principe de solidarité. Le développement des innovations fait résonner (H.Rosa) les apports des uns et des autres et peut conduire à réduire les résistances de certains des acteurs, relevées par N.Rousseau. Toutefois la faiblesse de la

¹ *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, document rédigé en 2004 par le cardinal Martino, président du conseil pontifical Justice et Paix.

² Le Copil est constitué d'Isabelle des Bourboux, Marine Campedel, Christelle Guillin et Marie-Christine Monnoyer, toutes chercheuses à l'ICT.

formation relative à la DSE, comme celle de certains outils managériaux, dans certaines des institutions étudiées, réduit la dynamique de pratiques innovantes.

Nathanaël Wallenhorst, doyen de la Faculté d'éducation de l'UCO, Professeur en Sciences de l'éducation nous rappellera dans sa présentation : *La gouvernance & l'écologie intégrale* que les gouvernances ne sont pas adaptées aux événements non linéaires. Définissant neuf étapes distinctes de détérioration des déséquilibres écologiques, l'auteur considère que les formes de pouvoir existants ne peuvent contenir l'emballage en cours de notre éco-système.

Tanguy-Marie Pouliquen, Professeur ordinaire d'éthique, membre de la Chaire Jean Rodhain Toulouse s'appuiera sur *La réforme de la Curie romaine* pour mettre en exergue *des axes fondamentaux pour une bonne gouvernance*. Réformer ce qui est déformé, confirmer ce qui est réformé, confirmer ce qui est conformé.

Thierry Le Goaziou, Directeur Général Adapei de la Nièvre, docteur en théologie morale, explique que les organisations médico-sociales s'efforcent d'être apprenantes et équitables dans le cadre, proposé par Ricœur, « d'une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes ». Le dirigeant s'évertue à tenir ensemble de multiples contraintes. Mais nous précisera l'auteur, le manager pertinent et performant est ainsi un moine qui s'ignore ... et adapte librement sa réponse aux contraintes de toutes sortes et aux défis interactifs de sa fonction.

Gilles Danroc, Dominicain, membre de la Chaire Jean Rodhain de Toulouse présente *Les amis de Bartimée*, seul groupe paroissial en lien avec une soixantaine personnes en grande précarité. Ancrés dans la DSE, les Amis de Bartimé tentent de connaître les personnes non pas à partir de ce que nous croyons savoir sur elles, mais à partir de ce qu'elles disent d'elles-mêmes. Pour établir un lien de confiance avec ces personnes ne pas s'arrêter à leurs besoins, mais apprendre la culture et la langue des plus pauvres. Parce que la grande précarité a évolué depuis les années 80, l'Église doit faire évoluer sa relation au monde en s'appuyant sur les principes de subsidiarité et de solidarité qu'elle enseigne.

Nathalie Teisseyre, Maître de conférences en psychologie à l'ICT évoque dans sa communication : *Humanisme, éthique et soins*, l'accompagnement de ceux qui souffrent dans leur corps, leur âme, leurs besoins mais aussi un système : le sujet vulnérable, ses proches, ses aidants, les soignants.... Comment faire face à un problème ? Pour verbaliser les besoins s'appuyer sur le non verbal, car les souvenirs de la spiritualité demeurent. Pour éviter des interprétations selon des critères individuels, créer une vraie équipe ; Enfin prendre en compte que les soins ont une temporalité différente....

Jean-Marie Lemaire et Jacques Faucher : prêtres, historien et médecin s'interrogent sur la *Gouvernance de l'Église catholique, une résurrection possible ?* Comme annoncé dans *Gaudium et Spes*, et pratiqué dans l'Action Catholique, tout le monde pouvait « voir, juger, agir ». Mais, « aller à la rencontre de » au « dialogue » : partager la joie des uns et des autres... ne va pas de soi. La réception du Concile Vatican 2 bloquera avec la publication de l'encyclique *Humanae Vitae*. La solitude des hommes de pouvoir dans l'Église ne favorise pas l'innovation et la pratique de la subsidiarité. La rencontre avec des Comités d'éthique est pourtant susceptible d'une transformation de la relation permettant une évolution de la gouvernance.

Sophie Izoard-Allaux, docteur en théologie, titulaire de la Chaire Jean Rodhain de Lille s'interroge sur la fécondité de la pensée sociale chrétienne en entreprise : *Lorsque subsidiarité se conjugue avec capacité. Une fécondité surprenante de la pensée sociale chrétienne en entreprise* ». La subsidiarité n'est pas la délégation, elle ne peut être réduite à un outil de gestion. Subsidiarité et capacité constituent, aux yeux de l'auteur, des leviers pour construire une gouvernance juste parce que la subsidiarité est génératrice de capacités, de participation créative et responsable des acteurs au bien commun. Dans la DSE, la subsidiarité n'est pas une règle immédiatement applicable, mais un principe d'action à articuler avec tous les autres.

Éléna Lasida, Professeure d'économie FASSES, présente dans son intervention intitulée « *Économie sociale et solidaire (ESS) et gouvernance* », les principes adoptés par l'ESS. La logique de coopération entre les trois collèges salariés, clients, partenaires collectivités anime la gouvernance, mais il en est de même de la volonté de créer du commun et non de redistribuer. L'ESS est confrontée à trois défis : la codétermination des décisions, la co-construction des connaissances et la copropriété : partager la valeur, si on crée ensemble de la valeur.

Jean-Luc Merceron, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'UCO nous propose de : « *Réinventer le management des organisations contemporaines à la lumière du principe de subsidiarité : une perspective historique et anthropologique / La subsidiarité appliquée au management* ». La fin du 20^e siècle s'est caractérisée par une diminution du pouvoir d'agir des salariés et des injonctions paradoxales : « prenez des initiatives mais tout se décide ailleurs ». À partir de 2010, retour du principe de subsidiarité en ergonomie, droit, économie, en gestion : « Autant de liberté que possible, autant d'autorité que nécessaire ». Introduire la subsidiarité, c'est établir des procédures d'anticipation des risques, s'appuyant sur les compétences des salariés et une relation humanisée entre manager et acteurs de terrain.

François Gallon, Docteur en sociologie, Chercheur associé de la Chaire de « Management du Travail vivant » à l'Ircor se souvient de ses travaux sur « le pouvoir vs l'autorité » dans sa communication : « *Vers une gouvernance synodale ? Subsidiarité, participation et collégialité à l'épreuve des organisations d'inspiration chrétienne* ».

En mobilisant des concepts de la Doctrine Sociale de l'Église (DSE), l'auteur analyse les obstacles récurrents observés sur le terrain et rappelle que la collégialité n'est pas un mode de prise de décision, mais le moyen d'assumer collectivement les décisions prises. Il formule une proposition opérationnelle d'une gouvernance qui pourrait être synodale : formation préalable des acteurs, règles du jeu explicites, mise en place collège ad hoc, modalités de validation des avis et retour motivé par l'autorité qui décide *in fine*. L'ensemble vise à renforcer la qualité délibérative et l'orientation vers le bien commun de l'ensemble de l'organisation : manager et acteurs, avec des effets attendus sur le « travail vivant ».

Xavier Ngandoul, Docteur en théologie, Abbé et membre de la Chaire Jean Rodhain Toulouse : *Gouvernance et institutions ecclésiales : cas spécifique de la gouvernance d'un séminaire mineur en Casamance au Sénégal*. Avec une grande simplicité, sont précisées les ambitions mais aussi le respect apporté aux jeunes qui fréquentent le séminaire mineur : préparation à l'Appel, construction de sa propre personnalité, dans un monde marqué par la pauvreté susceptible d'influencer les choix.