

# L'Eglise s'ouvre aux méthodes rationnelles

**Crise des vocations, difficultés financières... Pour affronter l'avenir, l'Eglise se réorganise et se met à l'heure du management.**

Economies ! C'est actuellement le maître mot dans la plupart des diocèses. A Lyon, un véritable plan de bataille a été mis en place. Et pour cause. Lorsque Laurent Charignon, transfuge du privé, a pris ses fonctions d'économiste diocésain il y a trois ans, le déficit avoisinait le million d'euros !

Depuis, un plan quinquennal a été lancé pour rétablir l'équilibre budgétaire d'ici à 2007 et en attendant, l'heure est à la rationalisation : « *Ceux qui partent à la retraite ne sont pas forcément remplacés et nous changeons certaines personnes d'affectation, ce qui évite d'embaucher* », remarque-t-il. Le patrimoine immobilier est lui aussi passé au peigne fin. Un audit des huit principaux sites du diocèse est en cours, pour déterminer les besoins réels : a priori, à peine la moitié des 40.000 mètres carrés disponibles ! Enfin, depuis le mois de septembre, un cabinet de conseil parisien mène une réflexion sur cinq axes : le plan immobilier, le budget, la communication, les richesses humaines et le management.

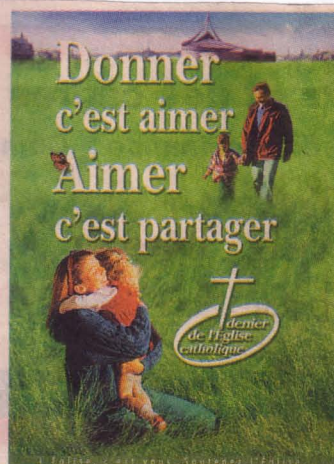
Le cas de Lyon n'a rien de marginal. D'autres diocèses connaissent des difficultés similaires. A Dijon, huit laïcs ont été licenciés en septembre. « *L'Eglise possède plus de 60 radios ainsi que plusieurs publications paroissiales qui représentent*

*200 millions de tirages par an. Elle est active mais elle commence à prendre la mesure de ce que tout cela coûte* », souligne Mgr Laurent Ulrich, archevêque de Chambéry et président du comité épiscopal permanent pour les affaires économiques.

Elle doit aussi faire face à des réalités qui sont celles du monde économique : « *Même si ce n'est pas une entreprise comme les autres, on a quand même un compte de résultat, des investissements, du personnel à gérer*, renchérit l'économiste diocésain Laurent Charignon. Pour les surmonter, les diocèses n'hésitent plus à remettre en cause leur organisation et à faire appel à des professionnels du conseil ou de la communication.

## Embauche croissante de laïcs

Ainsi, l'agence BD Consultant est actuellement chargée de la campagne du denier de l'Eglise d'une trentaine de diocèses (récolte de dons des particuliers, une fois par an). Son concurrent, Magnificat, a même mis au point un procédé original pour toucher de nouveaux fidèles et donc « renflouer » les caisses : « *Nous avons établi un profil type, à partir du fichier de donateurs, en fonction du nombre d'enfants, de la profession ou même du prénom, car beaucoup portent celui d'un apôtre, comme Pierre ou Jean. Ensuite, nous contactons ceux qui s'en rapprochent le plus et qui font partie de notre périmètre géographique* », explique Thierry Prédi-



Combien d'Euros pour le Denier ?



Pour repenser son organisation comme pour communiquer, l'Eglise fait appel à des professionnels. Ci-dessus des affiches réalisées par l'agence de conseil BD Consultant actuellement chargée de la campagne du denier de l'Eglise d'une trentaine de diocèses.

gnac, fondateur et gérant de la société. La méthode vient du secteur de la VPC, la vente par correspondance.

L'Eglise s'adapte. Cette vague de « professionnalisation » se matérialise également par l'embauche croissante de laïcs. En douze ans, le nombre d'« agents pastoraux » laïcs est passé de 800 à 5.000. Et ce n'est pas dû uniquement au manque de prêtres. Depuis quelques années, l'Eglise préfère miser, notamment pour les tâches administratives, sur des personnes ayant travaillé en entreprise, où elles ont acquis méthodes et rigueur. La fonction d'économiste diocésain, auparavant occupée par des

prêtres, l'est aujourd'hui à 90 % par des salariés « professionnels ». Et pour les trouver, certains diocèses n'hésitent plus à faire appel à des cabinets de recrutement : Lyon, Chambéry, Annecy... « *Cela évite d'embaucher en fonction des affinités et pas toujours des compétences* », remarque Paul-André Faure, fondateur d'Innoé, un cabinet de conseil en recrutement, qui travaille avec plusieurs diocèses.

## Des mondes différents

L'intégration de laïcs fait naître également de nouvelles problématiques. « *Lors des entretiens d'embauche, il y a des négociations aux-*

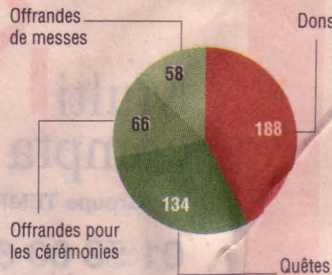


quelles on n'était pas habitué, souligne Mgr Ulrich. Ces salariés sont attentifs à certaines indemnités et nous veillons à ce qu'ils ne soient pas défavorisés. » Autre signe de cette évolution, de nouvelles fonctions apparaissent, dignes de l'organigramme d'une PME. Bertrand Bied-Charrenton est, depuis trois ans, DRH au diocèse de Grenoble. Il gère 120 laïcs, les prêtres restant sous la responsabilité de l'évêque ou du vicaire général. Outre la mise en place de nouvelles pratiques (entretiens annuels, évaluations à la fin des missions...), il veille aussi à la cohérence de l'équipe : « Je m'assure que chacun a les capacités de remplir la tâche qui lui est confiée, même parmi les bénévoles. Ce n'est pas parce qu'on est un acteur engagé qu'on est automatiquement un bon animateur. » Des orientations qui, il l'admet, sont parfois mal vécues par certains.

Autre réalité à prendre en compte, « on ne gère pas les prêtres et les laïcs de la même façon », remarque Olivier Lebel, secrétaire général adjoint de la Conférence des évêques de France, chargé des questions administratives, financières et juridiques. Les prêtres ont un statut à vie, alors que les laïcs sont là pour un temps et sont soumis à un contrat de travail. Ce sont deux mondes différents. » Deux mondes différents qui cohabitent mais n'ont pas toujours la même appréhension des choses. Améliorer la communication entre prêtres et salariés, et donc les performances de

### Les recettes des diocèses en 2003

En millions d'euros



« Les Echos » / Source : Conférence des évêques de France, novembre 2004

**En 2003, les recettes totales des diocèses ont été de 446 millions d'euros. Elles ont permis de régler le personnel, l'entretien des bâtiments ainsi que les subventions, les œuvres caritatives et le fonctionnement des médias diocésains.**

l'institution, c'est l'un des axes de travail d'Ecclesia RH, une société de conseil en ressources humaines, entièrement dédiée à la sphère chrétienne et créée par un ancien du cabinet Hay Management, Jacques de Scorraïlle. « Les laïcs qui intègrent certains diocèses ont parfois plus de compétences professionnelles que les prêtres mais pas toujours une culture chrétienne approfondie. Il faut donc les former, en quelque sorte », explique-t-il. Former à la religion... sans doute un autre signe des temps.

CAROLINE MONTAIGNE