

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2001)

**LA GESTION DE LA PAROLE  
CHEZ LES HOMMES D'ÉGLISE**

par

**Olivier de DINECHIN**  
de la Compagnie de Jésus

Séance du 16 juin 1994

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **Présentation du sujet et de l'orateur**

Le monde du management a de grandes dettes à l'égard de l'Eglise et peut encore apprendre beaucoup de ses pratiques d'aujourd'hui. L'Eglise a été pendant de nombreux siècles la gardienne quasi exclusive de l'écrit et du savoir ; la matrice de l'économie européenne est à rechercher, selon l'avis unanime des historiens, dans les abbayes bénédictines du Moyen-Age, notamment leur branche cistercienne ; en remontant plus loin encore, l'empereur de Rome, archétype du pouvoir en Occident, réunissait les attributs religieux et laïques.

L'Eglise est ainsi une très ancienne et très efficace entreprise multinationale et, pour s'en tenir à un langage profane, on peut dire que sa production est faite de paroles ; c'est donc à la gestion de la parole dans l'Eglise que ce petit-déjeuner est consacré.

Le père Olivier de Dinechin est particulièrement qualifié pour en traiter. Ancien polytechnicien, prêtre, jésuite, il a enseigné et publié abondamment dans les trente dernières années, et cela dans un domaine où le maniement de la parole est spécialement délicat : celui de l'éthique bio-médicale.

Dans ce domaine, il est porteur de la parole de l'Eglise au sein des plus hautes instances, comme il va nous le dire dans un instant, pour ensuite répondre à nos questions sur les problèmes que cela pose.

### **EXPOSÉ d'Olivier de DINECHIN**

Avant d'évoquer mes activités actuelles, je voudrais esquisser à grands traits le fonctionnement de l'Eglise aujourd'hui. Bien que centralisée et régie par le droit canonique largement hérité du droit romain, l'Eglise est multiple, diverse, et Rome a bien du mal à y représenter l'unité.

Néanmoins, en ce qui concerne l'Eglise de France, une armature territoriale, les diocèses, avec à leur tête les évêques, recouvre le découpage en départements, avec au-dessus un regroupement en régions apostoliques, et au-dessous les paroisses et leurs prêtres. Parallèlement existent les congrégations et les ordres, notamment la Compagnie de Jésus à laquelle j'appartiens, qui ont leurs hiérarchies propres rattachées par leurs sommets à l'autorité romaine.

Les évêques de France se sont organisés depuis les années 60 en une "Conférence épiscopale", actuellement présidée par Mgr Duval, avec un "Conseil permanent" et diverses Commissions spécialisées, par exemple l'importante Commission de l'enseignement catholique. Toutes ces Commissions requièrent deux cents participations individuelles d'évêques, alors que l'Eglise de France n'en compte que quatre-vingt-dix, ce qui donne la mesure du travail demandé à chacun.

En ce qui me concerne, je suis spécialisé depuis 1969 dans le domaine de la théologie morale, j'enseigne régulièrement au Centre Sèvres et je contribue à diverses publications. Lorsqu'en 1975 la Conférence épiscopale a décidé d'intervenir sur des questions nouvelles comme celle des fécondations in vitro, elle n'a pas retenu la solution de s'en remettre à la Commission de la famille ou à celle de la santé, mais elle a choisi de créer un poste, qui m'a été alors confié, en liaison directe avec le Conseil permanent. J'ajouterai volontiers à cet organigramme la place et la personnalité importante de l'Archevêque de Paris, le cardinal Lustiger.

Mes activités, à ce titre, peuvent être rangées en trois rubriques :

- me tenir informé de tous les événements marquants dans le domaine de la bio-éthique ;
- répondre à des consultations privées ou collectives ;
- gérer les relations publiques, notamment avec les médecins.

De 1989 à 1993, j'ai siégé, sur décision du président de la République, au Conseil national du Sida, et, toujours par le même canal, je participe depuis 1990 au Comité consultatif national d'éthique. Enfin, j'ai été associé occasionnellement aux travaux de la Commission consultative des droits de l'homme.

La parole tient en effet une place centrale dans l'ensemble de ces activités. Le cœur de ces sujets touche aux questions familiales privées et le prêtre est réputé capable de tout entendre, ce qui est mon cas au cours de nombreux contacts personnels. En tant qu'enseignant, notamment dans le domaine de la formation permanente, je prononce environ cinquante conférences par an. Je suis par ailleurs associé à diverses concertations avec des chercheurs, des médecins, etc., qui donnent également lieu à des prises de position publiques.

Quels sont mes moyens d'élaboration de ces paroles ? Tout d'abord ma formation personnelle en philosophie, en sciences humaines, en théologie. Je puise également dans les sources écrites d'information, et je consulte de nombreux experts. Enfin, lorsqu'il s'agit d'une déclaration publique importante, elle est toujours préparée de concert avec les autorités de l'Eglise.

Je vais donner un exemple : lorsqu'il s'est agi d'élaborer une position de l'épiscopat sur la prévention du Sida auprès des adolescents, il me fut confié le soin d'élaborer une première esquisse, qui fut soumise à une vingtaine d'experts catholiques (médecins, éducateurs, membres d'associations, théologiens). Enrichi selon leurs indications, ce texte fut communiqué à un certain nombre d'évêques puis à la Conférence épiscopale où il fut à nouveau corrigé. Les évêques allaient-ils l'authentifier collectivement ? Après mûre réflexion, il a été décidé que le texte final serait signé O. de Dinechin. Envoyé directement aux évêques, sa couverture médiatique fut à peu près nulle. Le journal La Croix en eut connaissance dans la revue diocésaine de Moulins, sans se rendre compte de sa discrète diffusion. J'ai moi-même été surpris par la crainte que reflétaient toutes ces précautions, mais ce document a fini par atteindre ceux auxquels il était destiné. C'est ainsi que des évêques reprennent à leur compte des idées qui s'y trouvaient exprimées, comme Mgr Jean-Charles Thomas à Versailles. Voilà un exemple caractéristique de gestion de la parole dans l'Eglise.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Est-il vrai que Rome est souvent saisie directement, hors hiérarchie, par des personnes conservatrices lorsqu'elles ont écho de propos à leurs yeux hérétiques ?*

**Olivier de Dinechin :** C'est exact, et cela m'impose une prudence particulière dans le domaine qui est le mien. Il existe en France des restes très vivants de la droite de l'entre-deux-guerres inspirée de l'Action Française, qui n'a rien retenu des messages du Concile de Vatican II sur la démocratisation des débats. Il en émane un abondant courrier, alors que les esprits de gauche n'écrivent guère, de sorte que le Vatican est submergé de dénonciations de positions jugées inconvenantes. Deux domaines particuliers touchent leur susceptibilité : l'avortement et la régulation des naissances.

**Int. :** *Quelle est la participation des laïcs aux débats de l'Eglise ?*

**O. de D. :** L'intervention de compétences extérieures à l'Eglise, voire non croyantes, est fréquente dans nos débats, notamment au Centre Sèvres. Je songe à trois sujets d'actualité : l'euthanasie, les prélèvements et greffes d'organes, et la dignité humaine. La difficulté consiste à préserver la liberté de ces intervenants, donc à ne pas "récupérer" leur présence et leurs interventions, mais il n'y a pas de problèmes de fond.

Il peut en être autrement dans les diocèses, où tout cléricalisme n'est pas mort. Certains prêtres acceptent difficilement des avis hors l'Eglise. Cela s'est révélé avec acuité dans les débats autour de la fécondation in vitro. Des comités d'éthique avaient été constitués dans des établissements de soins catholiques désirant pratiquer des fécondations in vitro. Quand est intervenue l'interdiction de Rome, elle fut suivie de quelques ruptures douloureuses.

Cette expérience m'a montré que la qualité des relations entre l'Eglise et les laïcs repose essentiellement sur l'attitude de l'évêque local.

**Int. :** *N'y a-t-il pas un double discours de l'Eglise, selon qu'il est privé ou public ?*

**O. de D. :** C'est dans la nature des choses. En théologie morale, qui est mon domaine, il y a des normes générales universelles, et par ailleurs des applications à des cas particuliers. Ces normes reposent sur des raisons anthropologiques de fond, mais les médias les occultent le plus souvent. En fait, l'humanité est surtout sensible aux interdits. Il existe des discours publics moins institutionnels que celui de l'Eglise en tant que telle, comme ceux de l'Abbé Pierre, de Mgr Gaillot, en un temps de Mère Térésa, qui portent plus d'attention à ce que vivent les gens. Il existe à n'en pas douter une tension entre discours institutionnel et discours charismatique.

**Int. :** *En tant que chercheur en gestion, j'aimerais que vous nous parliez de la casuistique, qui fait penser à la méthode des cas.*

**O. de D. :** Au cours de mes études de jésuite, j'ai reçu une formation à l'examen des cas, notamment ceux dont nous pouvions avoir l'écho en confession. Ce mode de formation s'est estompé dans les années ultérieures et réapparaît timidement aujourd'hui. Je regrette cette timidité. Le mot "casuistique" est souvent pris en mauvaise part, mais j'ai pu mesurer combien des études de cas peuvent faire mûrir la réflexion et améliorer les attitudes au cours d'entretiens privés. Je pense en particulier que les jeunes prêtres d'aujourd'hui manquent encore au départ d'une formation suffisante dans les domaines de la famille et de la sexualité.

**Int. :** *Comment l'Eglise, par nature centralisée et conservatrice, peut-elle évoluer ?*

**O. de D. :** Au cours de l'histoire, l'Eglise a changé à l'occasion de grandes crises, par exemple la Révolution française, et le développement des communications au XIXe siècle. L'évolution a pu être voulue, organisée, comme à l'occasion du Concile Vatican II, qui a promu un modèle démocratique d'échanges.

À vrai dire, la progression de ce modèle est malaisée. Face aux évolutions actuelles diverses de la planète, Rome a tendance à se replier sur une "vulgate" néo-thomiste peu favorable à l'écoute des réalités locales. C'est particulièrement sensible en Afrique, où les évêques, sous l'étroite dépendance du Vatican, ont du mal à faire valoir la spécificité de leurs problèmes. Mais c'est également vrai pour les évêques de France, qui oeuvrent pour faire remonter au sommet de la hiérarchie de douloureuses réalités pastorales, comme celle des divorcés remariés. Des évolutions s'observent, mais lentes et malaisées.

**Int. :** *Qu'en est-il du secret ?*

**O. de D. :** Le secret est une condition de la communication. J'ai observé que la volonté de transparence parfaite dans des groupes aboutit à des catastrophes. Dieu lui-même a des

secrets et l'homme est fait à son image. Chaque institution doit choisir ce qu'elle dit à qui, en fonction des conséquences.

Cela étant, il faut proscrire dissimulation et mensonge, attitudes qui consistent à refuser de dire la vérité à quelqu'un qui y a droit.

**Int. :** *Qu'en est-il des femmes dans l'Eglise ?*

**O. de D. :** Les femmes, laïques et religieuses, sont bien présentes. Environ 200 000 laïcs participent en France au catéchisme, et ce sont en majorité des femmes. Les religieuses jouent un rôle dans les services, dans le domaine important des soins et de l'enseignement.

Cela étant, il est vrai qu'elles jouent un rôle effacé au niveau du pouvoir visible : elles n'ont accès ni à la prêtrise ni a fortiori à l'épiscopat. À cet égard, le dernier document du pape a causé pas mal de remous. Bien que cela ne se perçoive guère dans l'opinion publique (le féminisme en général est plutôt en recul), il existe des mouvements forts mais discrets pour accroître l'influence des femmes.

**Int. :** *Comment se diffuse une idée nouvelle, un texte intéressant dans l'Eglise ? Qu'en est-il de vos propres travaux ?*

**O. de D. :** Les évêques se débrouillent comme ils peuvent, plutôt mal que bien. Ils disposent de toute une gamme de moyens de diffusion, le plus usuel étant la conférence de presse. Actuellement, le père di Falco a ménagé un bon profil médiatique à la conférence épiscopale, mais, en tout état de cause, les idées voyagent mal.

J'en fais personnellement l'expérience. Ainsi, le Conseil permanent des évêques a publié une note substantielle sur les greffes d'organes, avec pour cible principale les médecins. J'ai constaté une fois de plus que les médecins lisent très peu en dehors de leur presse professionnelle. Ce que j'ai trouvé de plus expédient était de porter la parole moi-même en participant à des colloques, mais cela reste insatisfaisant.

**Int. :** *Comment concilier deux préoccupations contra-dictoires : maintenir un cap moral ("la boussole n'a pas à suivre le navire"), et suivre les gens dans leurs préoccupations du moment ?*

**O. de D. :** J'ai pour ma part une conception de la morale qui comporte des constantes. Par exemple, je me refuse à séparer sexualité et fécondité, séparation prônée au nom de la légèreté de l'être d'une part et de calculs utilitaires d'autre part. Il n'en reste pas moins qu'à l'écoute des fidèles, on se rend compte qu'une position trop rigide peut causer des dégâts inutiles. Dans ce domaine, je reçois beaucoup de matériaux de réflexion des conseillers conjugaux. Le précédent du prêt à intérêt est instructif à cet égard : condamné jadis sans nuance, au nom du péché d'usure, le service de l'argent s'est révélé dans certaines conditions un aspect incontournable de la vie des affaires, et cette réflexion a conduit à la critique sociale du capitalisme par l'Eglise.

**Int. :** *Dans l'opposition entre diversité et universalité, ne convient-il pas de distinguer des paroles locales et circonstanciées (on ne parle pas à des Amérindiens comme à des Français) et des paroles rituelles, qui prescrivent des gestes et sont à accepter en bloc ?*

**O. de D. :** L'enfermement dans des gestes et dans des textes est explicitement condamné par l'Evangile. Il ne fait pas de doute qu'un minimum de ritualisme est nécessaire pour préserver l'identité collective, mais ce qui doit dominer, surtout en matière de morale, c'est une attention critique qui respecte la singularité des situations.

**Int. :** *A votre avis, l'Eglise s'exprime-t-elle trop ou pas assez ?*

**O. de D. :** Trop, beaucoup trop. Nous sommes noyés sous les papiers de toutes provenances, certains à peu près inintelligibles pour leurs destinataires, notamment les familles. On parle dans les diocèses d'Eglise photo-copiante. Moi-même, en tant que rédacteur de revue, je me prends parfois à douter de l'opportunité d'ajouter des textes à ce flux démesuré.

**Int. :** *Que pensez-vous de l'équilibre entre les paroles de l'Eglise sur la sexualité et ses paroles sur la vie politique et sociale ?*

**O. de D. :** Le problème se situe au niveau de la tolérance par l'opinion de l'un et l'autre types de discours. La sphère publique est aujourd'hui envahie par les questions de production et de distribution des biens, ce qui pose des problèmes de justice. Participer au débat public dans ce premier domaine est reconnu comme légitime. En revanche, la sphère privée est aujourd'hui dominée par les idées de bonheur, de spontanéité. Un discours public normatif y est très mal toléré, même si l'abord de ces questions en privé fait l'objet d'une vive demande. Je travaille beaucoup sur ce front. Cela étant, les autorités épiscopales, et cela s'est vu clairement dans les débats parlementaires sur la bio-éthique, se gardent de proférer des verdicts. Elles font connaître leurs analyses, mais laissent leur liberté de jugement aux législateurs.

**Int. :** *Quelles sont vos sources principales en matière d'anthropologie ?*

**O. de D. :** Elles sont de deux ordres : l'anthropologie culturelle et la psychanalyse. Sur le premier point, je me sens proche des recherches qui se préoccupent de sens davantage que de quantification. Sur le second point, je fais partie d'une génération qui a été marquée par les travaux de l'Ecole lacanienne.

**Int. :** *Ne croyez-vous pas que la démocratisation a ses limites ? Ne faut-il pas préserver une autorité centrale, un ordre comportant un certain secret ? Qu'en est-il à vos yeux de la Foi ?*

**O. de D. :** J'appartiens à un Ordre qui a fait vœu d'obéissance au pape, garant à n'en pas douter de l'unité de l'Eglise. Mais la personne du pape est entourée d'un appareil administratif puissant qui pourrait avanta-geusement être modernisé.

Quant à la foi, je la veux en quête d'intelligence. Elle est au départ un événement, une aporie sur laquelle je bute, un appel à une morale exigeante, mais ces exigences je les vois en relation étroite avec la morale naturelle, c'est-à-dire que la raison peut accepter. C'est dans un tel esprit que je dialogue avec mes collègues du Comité d'éthique, quelle que soit leur attache spirituelle. Il s'agit de dialogue raisonné, non de dogmatisme.

### **Conclusion**

Les amis de l'Ecole de Paris du management remercient le père de Dinechin de son message si riche et clair sur la gestion de la parole dans l'Eglise. Ils découvriront sans doute dans un proche avenir que sa portée dépasse le domaine de la religion, car le monde des affaires est envahi par des préoccupations d'éthique qui commencent à peser autant que les aspects purement économiques. Pour gérer les paroles qui relèvent de cette sphère, l'expérience de l'Eglise se révélera une source précieuse.

Diffusion juin 1994