L'AUTORITÉ POUR L'EFFICACITÉ

L'ÉGLISE : UNE ORGANISATION (SANS BUT LUCRATIF)¹

par Sebastian
SCHNYDER
*chargé de cours
en sciences
économiques,
Université de
Fribourg*

Les Eglises peuvent être considérées comme des entreprises qui sont des entités productives et sociales visant à des fins spécifiques. Comme les entreprises, les Eglises ont besoin d'une direction, d'objectifs préalablement fixés. Pour les réaliser, elles doivent établir des programmes et des plans. Elles ont donc besoin d'un *management*, lequel est soumis, comme celui d'une entreprise, à contrôle.

L'entreprise est une organisation dont le but principal est le profit, tandis que l'Eglise est une organisation sans but lucratif (OSBL) dont le but dominant est de couvrir des besoins spécifiques.

Comme l'entreprise, l'OSBL atteint son objectif statutaire par des prestations spécifiques. Comme dans les entreprises, finances, travail des collaborateurs et des gestionnaires sont les moteurs de l'activité.

Une OSBL doit avoir des ressources financières ; elle a besoin de personnel, ainsi que d'un organe dirigeant qui assure un fonctionnement de l'organisation conforme à son but.

Après avoir éclairé les similitudes entre entreprise et OSBL, nous pouvons envisager les différences. Elles sont nombreuses, profondes à maints égards, ce qui pose toutes sortes de problèmes distincts, en matière de *management* notamment.

L'Eglise : une organisation constituée de membres

Une des principales caractéristiques des OSBL est d'avoir une assise solide d'adhérents. Dans une organisation qui a des membres, ce sont eux qui déterminent – en principe – les objectifs et les prestations ;

¹ Ce qui suit est notamment basé sur Schwarz, 1986. Voir la bibliographie à la fin de l'article.

de surcroît, ils participent à tout le moins en partie à la production de ces prestations. En d'autres termes, l'OSBL qui recrute des membres est caractérisée par :

- une structure démocratique
- le système de militants ou bénévoles
- l'identité entre sociétaires et bénéficiaires.

Ces trois caractéristiques appellent cependant certaines précisions. Une structure démocratique suppose que le pouvoir émane des membres (de la base) et que ce sont eux qui décident en dernière instance et élisent les membres des organes qui assument la gestion de la société entre les assemblées.

Dès que le nombre de membres et le champ de recrutement et d'activité dépassent une certaine ampleur, le passage de la démocratie directe à la démocratie indirecte (parlementaire) s'impose. C'est indispensable dès que de petites communautés SBL s'unissent pour constituer une communauté d'un « ordre plus élevé ».

En régime de démocratie directe, comme en régime de démocratie indirecte, les membres doivent dans tous les cas élire des mandataires chargés de conduire les « affaires courantes ». Ces mandataires doivent être dotés de pouvoirs suffisants pour que l'organisation soit et reste capable d'agir, ce qui requiert toutes sortes de décisions mineures, mais indispensables, à propos desquelles on ne peut consulter tous les membres. Ces mandataires et organes intermédiaires constituent le système de militants ou bénévoles de toute OSBL. Mais tous les membres – et pas seulement les militants – qui se rallient aux objectifs de l'organisation et les soutiennent sont intégrés dans ce système de milice à l'état pur, la passion des membres pour ce « sport » étant la raison d'être du club. Par « bénévoles » ou « militants », nous désignons tous les membres qui exercent des fonctions honorifiques ou à temps partiel, soit comme membres d'un organe qui exerce des fonctions dirigeantes, soit comme exécutants.

L'Eglise : une organisation constituée de permanents et de militants

La plupart des OSBL ne peuvent se passer de permanents. Dès que l'organisation et ses tâches atteignent ou dépassent une certaine ampleur, le bénévolat ne permet plus de faire face à toutes les obligations. Il faut alors recourir à l'assistance de personnes employées à temps plein ou partiel. Nous les qualifierons ci-après de permanents. Par ses intérêts et ses motivations, le permanent se distingue nettement du militant. Le permanent est un salarié. En cette qualité, il veille aussi, comme l'employé d'une entreprise économique, à défendre ses intérêts. Cela ne l'empêche cependant pas de s'identifier pleinement avec les objectifs de l'organisation qui l'emploie. Sa situation psychologique

diffère cependant de celle des membres parce qu'il n'est pas, comme eux, au premier chef un bénéficiaire des prestations de l'organisation.

Si l'on compare entre eux le travail du permanent et la tâche du militant, on est confronté à deux réalités différentes. Par rapport à l'ensemble des problèmes et des tâches de l'organisation, le militant apparaît comme un dilettante, un amateur (ces termes ne sont pas forcément péjoratifs) et le permanent comme un professionnel. Le dilettantisme du premier s'explique par le fait qu'il ne se consacre que sporadiquement à l'organisation. Avec la meilleure volonté du monde, il lui est impossible d'atteindre le même niveau d'information, de connaissances et d'expériences que le permanent qui est un spécialiste des problèmes de l'organisation, ce qui lui confère un pouvoir, un avantage sur le militant. Cet état de fait peut provoquer des tensions.

L'Église : une organisation en marge du marché

En simplifiant, le marché est le lieu où convergent l'offre et la demande de biens et de services, où se forment les prix sous l'effet de la concurrence. Le marché ne peut fonctionner que si les biens et les services peuvent être acquis en toute propriété, étant entendu que celui qui ne peut ou ne veut payer le prix exigé ne peut ni acquérir, ni utiliser le bien ou le service offert. On qualifie donc ces biens et services d'individuels ou de privés. Dans ces conditions, seule peut subsister l'entreprise qui trouve acheteur pour ses produits et à un prix suffisant pour lui permettre de couvrir ses frais et de réaliser un bénéfice. C'est la raison pour laquelle le marché peut être considéré comme le lieu où se rencontrent l'offre et la demande et où se réalisent les bénéfices. Par voie de conséquence et de manière générale, le marché est le lieu où se font les aiguillages économiques, où s'opèrent les régulations de l'économie.

Évidemment, nombre de marchés ne fonctionnent pas de manière aussi sommaire. Mais notre esquisse suffit pour comprendre ce qui se passe quand une organisation qui produit des biens ou des services doit agir dans une situation qui n'est pas celle d'un marché. Pour l'éclairer, recourons à l'exemple des biens que procure la police : l'ordre, la confiance, la sécurité. Ces biens n'existent pas « en eux-mêmes ». Ils doivent être « produits » par la promulgation de lois et de normes, ainsi que par les fonctionnaires qui les font respecter ou en punissent les infractions.

Quand une OSBL est confrontée pour l'ensemble ou pour une partie de ses tâches à ce que nous avons appelé la situation de non-marché, elle doit – pour l'affronter – recourir à des moyens venant de la politique et faire face à tous les problèmes de *management* qu'implique cette nécessité.

Nous pouvons donc tenter de donner – mais sans prétendre être complet – une définition de l'OSBL.

Caractéristiques	Nettement accusées dans	
	les entreprises	les OSBL
1. Objectif principal	Assurer un rendement du capital investi (rentabilité/profit)	Faire bénéficier les membres de prestations répondant à des besoins spécifiques (Appellation usuelle : économie coopérative ou collective)
2. Satisfaction des besoins d'une clientèle	Couvrir la demande du marché	Couvrir les besoins spécifiques des adhérents. Il y a identité entre les membres et les « clients », c'est-à-dire ceux qui bénéficient des prestations de l'OSBL
3. Aiguillage des décisions	Les décisions sont commandées par le marché, le comportement de la clientèle et des concurrents	Les membres décident démocratiquement des prestations soit directement, soit indirectement par le biais de l'élection et du choix des organes, des décisions en matière de financement, de l'adhésion ou de la démission. Les OSBL agissent entièrement ou partiellement en situation de non-marché
4. Biens produits	Biens privés et individuels seulement commercialisables et qui ne peuvent être utilisés que par l'acheteur	De nombreux biens collectifs (dont bénéficient par exemple toutes les personnes d'un groupe professionnel, même celles qui ne payent pas de cotisations (« resquilleurs »)). Plutôt exceptionnellement : prestations individuelles qui peuvent être vendues aux membres
5. Moyens financiers	Capitaux investis et produit des ventes (financement par les prix)	Produit des cotisations ou des impôts (considérés comme rétributions forfaitaires pour les « biens collectifs » produits). Revenus assurés par les services offerts et vendus
6. Facteur travail	La majorité des collaborateurs sont engagés à temps complet	Dans une large mesure, participation bénévole des membres au sein des organes (commissions, groupes de base, etc.) (travail de milice)
7. Efficacité	Reflétée avant tout par les chiffres d'affaires, la part au marché, les bénéfices. Ces données traduisent l'efficacité globale de l'entreprise	Pas d'indicateurs pour mesurer l'efficacité globale ; difficulté de concrétiser les objectifs et d'évaluer le rendement et les effets d'opérations partielles

Ce tableau groupe schématiquement les « connaissances » que nous avons ainsi rassemblées. Les caractéristiques des OSBL ont été choisies pour éclairer leurs particularités, ce qui a permis de saisir les situations – différentes de celles d'une entreprise – que doivent affronter ces organisations.

L'Eglise : une organisation à la recherche de l'efficacité²

Parmi les problèmes particuliers auxquels est confronté le *management* d'une OSBL, nous nous bornons à la question suivante : dans quelle mesure les OSBL sont-elles efficaces ? Nous avons défini le marché comme un mécanisme d'aiguillage économique. Il est aussi un mécanisme impitoyable de sélection. Les entreprises qui n'ont pas de succès sont éliminées. Le bénéfice est la mesure du succès. Il représente la différence entre dépenses et recettes. Quand une OSBL déploie entièrement, ou partiellement, ses activités en marge du marché, elle se trouve soustraite au contrôle et aux sanctions du marché. On peut voir dans cette situation un avantage : en effet la lutte pour l'existence est moins âpre, ou n'est pas nécessaire. Tant qu'une OSBL parvient à se procurer les moyens financiers nécessaires, son existence est assurée, quel que soit son degré d'efficacité. Le bénéfice n'entrant pas en ligne de compte comme instrument d'appréciation, il est extrêmement difficile de se prononcer sur le facteur efficacité. Dans la perspective d'un *management* qui se veut efficient, une activité exercée en marge du marché et de ses sanctions est un grave désavantage, ce qui pose de difficiles problèmes en matière d'objectifs, de planification et de contrôle des activités.

Chaque fois qu'une OSBL agit en marge du marché, il en résulte de grandes difficultés :

- pour le *management*, qui a de la peine à optimiser la conduite et la marche de l'organisation ;
- pour les membres et les personnes extérieures à l'organisation ; toutes sortes d'éléments nécessaires pour apprécier le degré d'efficacité et, partant, l'activité de l'organisation, leur échappent.

... par des structures appropriées

La gestion d'une OSBL peut être rendue plus efficace par des structures appropriées. L'expérience démontre qu'une OSBL – indépendamment des difficultés structurelles – peut être conduite avec efficacité pour peu qu'on en ait la volonté. Bien qu'il ne nous appartienne pas de formuler ici des recettes, on nous permettra cependant de relever qu'un *management* efficace est au premier chef affaire de

² La notion d'efficacité appliquée à l'Eglise peut paraître déplacée, tant cette notion est chargée de connotations économiques. Comment définir l'efficacité de l'Eglise ? Comment la mesurer ? ! Nous suggérons de formuler le plus concrètement possible les objectifs que notre Eglise/paroisse/communauté/groupe poursuit et d'observer le plus lucidement possible dans quelle mesure ils sont atteints. Nous aurons ainsi une amorce de réponse à la question de l'efficacité. (Ndlr)

comportement et de qualités personnelles du *management*. Cela suppose que l'on admet en principe que toute OSBL est assimilable à une entreprise de production mais dont la qualité et l'efficacité des prestations dépendent de l'utilisation judicieuse de ressources limitées. Ces critères sont déterminants pour l'appréciation d'une OSBL. Il faut donc conclure de ce qui précède à la nécessité de faire régulièrement le point pour mesurer l'efficacité de l'organisation. C'est dire que le souci de l'efficacité (résultats effectifs + gestion rationnelle) doit être un élément déterminant de la gestion d'une OSBL. En d'autres termes, c'est donc dans cette optique que doivent être conçues, planifiées et exécutées les décisions.

... par une orientation vers le marketing

La gestion d'une OSBL peut être rendue plus efficace par une orientation vers le *marketing*. Parler de *marketing* en liaison avec les OSBL peut apparaître comme une contradiction en soi. Jusqu'à maintenant, nous nous sommes employés à montrer que l'OSBL typique agit en marge des marchés. Nous en avons tiré la conséquence en montrant que les concepts et méthodes de *marketing* – déterminants pour les entreprises – ne peuvent être transposées sans autre forme de procès dans la pratique des OSBL. Dans ce domaine d'ailleurs, *marketing* est un mot plus étranger encore que *management*. Préconiser, comme nous le faisons, une orientation plus marquée vers le *marketing* appelle la question : comment ?

La langue quotidienne nous a d'ailleurs précédés dans cette recherche. Il est assez courant d'entendre dire que telle ou telle organisation charitable ou tel ou tel politicien se « vend » mal. On veut dire par là que les prestations de l'organisation ou de la personne peuvent être soit insuffisantes, soit suffisantes mais sans qu'on puisse vraiment en convaincre autrui. Dans le premier cas, cela veut dire – en termes de *marketing* – que le « produit offert » ou son prix n'est pas ajusté aux besoins et, dans le second cas, que l'effort de propagande ou/et la stratégie de relations publiques ne sont pas adéquats.

Il se trouve que l'organisation caritative, le politicien, le fonctionnaire d'association semblent oublier que – malgré tout le dévouement que l'on peut déployer – l'action n'a d'écho que dans la mesure où elle touche et mobilise le monde ambiant. Ce rappel est particulièrement important parce que la plupart des OSBL sont des organisations qui fournissent des services et qui ont constamment affaire avec ceux qui bénéficient de leurs prestations. Orientation vers le *marketing* ne signifie donc pas autre chose que s'employer systématiquement à mieux intégrer les bénéficiaires – réels ou potentiels – de services dans l'activité générale de l'organisation.

... par un style de direction situationnel ou pragmatique

Si l'on suppose que les Eglises comme toutes les OSBL sont des entités productives et sociales qui visent à des fins spécifiques, alors à la question « l'autorité dans les Eglises est-elle un garant d'efficacité ? » on peut répondre par l'affirmative !

Il n'en demeure pas moins qu'il est nécessaire de se demander comment l'efficacité peut être améliorée. On constate que cet objectif peut être atteint par des structures appropriées et par une orientation vers le *marketing*.

En parallèle à ces objectifs, il convient également de savoir quel est le style de direction qui permet le mieux d'atteindre cette efficacité (cf. Wöhe, 1990 et Thommen, 1994). Deux styles qui sont considérés comme les extrêmes se profilent : le style de direction autocratique et le style de direction participatif.

Le style de direction autocratique se caractérise par le fait que le chef prend seul toutes les décisions – sans donner la possibilité à ses subordonnés de s'exprimer – et les transmet sous forme d'ordres.

A l'opposé, on trouve le style de direction participatif, qui a deux caractéristiques :

- l'esprit d'initiative et l'autonomie des collaborateurs sont encouragés par la délégation des responsabilités et des pouvoirs de décision ;
- les collaborateurs sont motivés par la participation au processus de direction.

Il est toutefois évident que le fait de fonder cette classification sur un seul critère – la participation au processus de décision – est simpliste. Il faudrait adopter une approche pluridimensionnelle qui tienne compte également du système de relations à l'intérieur de l'organisation (attitude du chef envers ses collaborateurs, et réciproquement ; « distance » entre le chef et ses collaborateurs ; fréquence des contacts entre eux ; motivations des uns et des autres ; climat social. Cf. Wöhe, p. 119).

Il faut également tenir compte du fait que le style de direction est fonction de la situation concrète. On parle donc de style de direction situationnel ou pragmatique, qui peut varier en fonction des facteurs suivants :

- les caractéristiques du dirigeant (par exemple : qualités de chef, expérience de la conduite du personnel, conception de l'être humain)
- les caractéristiques des dirigés (par exemple : connaissances techniques ; besoin d'épanouissement personnel ; intérêt porté au problème)
- la nature du problème

- la complexité de la situation : est-il nécessaire d'avoir une vue d'ensemble de la situation ou s'agit-il d'un problème de détail ?
- le degré de nouveauté : s'agit-il de décisions uniques ou répétitives ?
- l'importance de la décision pour le succès de l'organisation
- les structures déjà existantes des groupes impliqués
- les règles de l'organisation
- le temps disponible

Le style de direction situationnel pourra ainsi varier du style participatif au style autoritaire, en fonction des facteurs que nous venons de répertorier. ■

Bibliographie :

- Schwarz, P., *Management dans les organisations sans but lucratif*, Banque Populaire Suisse, Berne, 1986.
- Schnyder, S. et al., *Die statistische Erfassung der Organisationen ohne Erwerbscharakter in der Schweiz : Kirchliche und religiöse Organisationen*, Fribourg, 1993.
- Thommen, J.-P., *Introduction à la gestion d'entreprise*, Zurich, 1994.
- Wöhe, G., *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Munich, 1990.