

Frédéric ROGNON : La communion entre les ministères locaux. Qu'en est-il du pasteur et du Conseil ?

Frédéric ROGNON est pasteur de l'Église Réformée de France et professeur en philosophie, éthique et anthropologie de la religion à la Faculté de théologie protestante de Strasbourg (Université Marc Bloch). Auteur de l'ouvrage « Gérer les conflits dans l'Église », il est intervenu lors d'une séance du Conseil d'administration de l'APF et un article de sa plume a paru dans l'avant-dernière Lettre de l'APF.

Merci pour votre invitation, et merci à chacune et chacun d'être là. Merci à vous, pasteurs, et merci à vos Conseils presbytéraux de vous permettre d'être ici aujourd'hui.

Quelle que soit l'ecclésiologie de nos Églises, le pasteur doit travailler avec son Conseil. C'est l'une des spécificités du protestantisme, que de faire cohabiter des clercs et des laïcs au sein de ses instances décisionnelles, depuis la base jusqu'au sommet (à la différence des prêtres catholiques, qui peuvent – je ne dis pas qu'ils le font toujours – traiter leur Conseil de fabrique comme un organe strictement consultatif, voire même comme un appendice optionnel). C'est à la fois une chance pour l'Église, et une source de tension potentielle, en tout cas un défi : un pari sur la capacité de collaboration, de solidarité, de dialogue, de reconnaissance mutuelle des ministères, de vie communautaire, et finalement de communion, un pari sur ce que j'appellerai les capacités communielles des pasteurs et des conseillers presbytéraux. Un pari pour le meilleur et pour le pire. En visitant certains Conseils, on ne peut que se réjouir d'être protestant et de vivre sa foi au sein d'institutions qui permettent cette valorisation des dons de communion. Mais en rencontrant d'autres, on ne peut que se lamenter devant tant de blocages, de paralysie mutuelle, de concurrence, de tensions permanentes, voire de violence symbolique au sein du Conseil, qui constituent autant de contre-témoignages. Je ne sais toujours si c'est la capacité communielle des pasteurs qui est en cause, ou celle des conseillers, mais il est clair que l'incapacité des uns met à mal l'exercice de la capacité des autres, et que des incapacités partagées par tous se renforcent. Inversement, et fort heureusement, les capacités communielles partagées se nourrissent aussi mutuellement.

Je suis donc reconnaissant de voir l'APF prendre à bras le corps ce problème, comme thématique de sa Pastorale nationale, car il y va, mine de rien, de la vie de nos Églises, de leur crédibilité et donc de la crédibilité de notre témoignage en faveur de l'Évangile, de notre « pro-testation » pour le Dieu de Jésus-Christ devant les hommes.

L'exposé qui suit ne se veut qu'une introduction à la réflexion et au débat. Il s'agit du fruit de nombreuses observations dans des Églises locales, de quelques lectures, et de mes réflexions personnelles. Je vais peut-être vous paraître sévère (ou au contraire naïf...), mais sans vouloir assombrir le tableau, tout ce que j'ai pu voir ne fait que confirmer que notre « pauvre Église » (comme disait Calvin) est en grande partie humaine, très humaine, trop humaine peut-être. Si vous ne reconnaissez pas votre Église dans ce que je vais dire, je serai le premier à m'en réjouir et à rendre grâce.

I – Quatre lieux d'altérité et de tension potentielle

a) Le rapport au territoire (ou à l'espace-temps) : polarité allochtonie / autochtonie

Malgré la mobilité accrue de nos contemporains par rapport à nos ancêtres, le Conseiller presbytéral est généralement un autochtone, il réside en tout cas sur le territoire de la paroisse plus longtemps que le pasteur, il le précède et lui succède, il était là avant lui et sera là après lui. Sa stabilité et son enracinement local sont forcément supérieurs aux siens. Le pasteur est généralement un allochtone, un étranger, qui vient d'ailleurs et est appelé à ne pas rester sur place au-delà d'un délai relativement court eu égard au cycle d'une vie et à la succession des générations. Le temps n'est plus où le pasteur mariait des couples, leurs enfants et leurs petits-enfants. Le pasteur est de passage.

Cette situation de polarité entre autochtonie et allochtonie a au moins deux conséquences : tout d'abord, dans les premiers temps de son ministère sur place, le pasteur dépend grandement de son Conseil pour connaître sa paroisse et s'intégrer à la vie locale ; une telle dépendance s'estompe avec le temps, mais alors le pasteur se rapproche de plus en plus de son départ, et son statut d'allochtone se renforce avec la perspective de cette échéance : paradoxalement, moins il est allochtone, plus il l'est en réalité. Si les projets qu'il met en place ne sont pas relayés par le Conseil, ils demeurent éphémères.

Seconde conséquence : c'est une loi sociologique bien connue qui veut que la solidarité entre autochtones l'emporte sur la solidarité entre autochtones et allochtones. Dans les entreprises comme dans les communautés de vie, les Universités ou les cellules de prison, ceux qui savent qu'ils devront vivre ensemble et se supporter sur le long terme évitent les tensions entre eux, quitte à accabler le stagiaire, l'étudiant, le détenu qui n'est là que pour peu de temps, l'homme de passage. Il en va parfois de même avec le pasteur, auquel il semble préférable de donner tort, plutôt qu'à celui avec qui on va cohabiter dans l'Église sur une plus longue durée. Bien entendu, cette tendance est tempérée par le désir du Conseil d'avoir un pasteur pour l'Église locale plutôt que de rester entre soi. Le pasteur peut être un bouc émissaire, ou un grand bol d'air frais venant du large...

b) Le rapport à l'argent (ou à la rémunération) : polarité salariat / bénévolat

Deuxième lieu d'altérité et de tension potentielle, le pasteur est généralement le seul salarié dans l'Église locale. Lorsque l'on embauche une secrétaire, un concierge ou une femme de ménage, cet employé n'est pas *a priori* membre du Conseil presbytéral. Le pasteur salarié doit donc travailler avec des bénévoles. Le bénévolat ne signifie pas seulement que l'on n'est pas payé pour les services rendus à l'Église, mais cela signifie aussi que ces services sont pris sur le temps libre, temps en famille ou temps de loisir, alors que le pasteur est en activité lorsqu'il partage les mêmes réunions ou engagements dans l'animation de la paroisse. Le temps est aujourd'hui une denrée rare, luxueuse même, notamment pour ceux des Conseillers qui par ailleurs sont actifs et ont donc des obligations professionnelles. La présence d'un Conseiller en activité aux réunions multiples et parfois fort tardives du Conseil peut être une source de tension dans sa personne même, dans son couple, dans sa famille, et par voie de conséquence dans le Conseil, conformément à la loi sociologique du conflit en cascade : une tension refoulée se déplace pour finalement s'exprimer en bout de chaîne.

En revanche, les Conseillers peuvent s'autoriser une certaine exigence et une relative sévérité, et donc un droit de critique, à l'encontre du pasteur qui, finalement, est payé pour faire ce qu'il a à faire. Par bonheur, cette accentuation de la notion de devoirs pastoraux, cette application stricte du cahier des charges et cette marchandisation du ministère n'ont pas toujours cours. Le pasteur peut être considéré comme un employé ou comme un partenaire.

c) Le rapport à la motivation : polarité vocation / bonne volonté

Troisième lieu d'altérité, le pasteur est pasteur parce qu'il a répondu à une vocation au ministère pastoral : vocation interne reçue comme un appel de Dieu dans la prière, et confirmée par la vocation externe que mettent en œuvre les régulations ecclésiales. À moins que ce ne soit l'inverse, et que ce soit d'abord l'appel pressant et insistant des frères et sœurs qui trouve confirmation dans la prière, avant que la confirmation soit elle-même à son tour confirmée par la Commission des ministères. Le Conseiller presbytéral, pour sa part, n'a pas reçu vocation au ministère pastoral. Le potentiel de tension le plus net se situe auprès des Conseillers qui ont bénéficié d'une vocation interne non confirmée par la vocation externe, infirmée ou simplement non présentée devant la Commission des ministères. Il n'y a rien de pire pour la communion au sein du Conseil presbytéral qu'une vocation pastorale refoulée parmi l'un ou l'autre des Conseillers, encore que, fort heureusement, des contre-exemples existent de Conseillers recalés par la Commission des ministères et déployant néanmoins une attitude très constructive.

D'une façon plus générale, la surinterprétation du clivage entre le pasteur qui répond à une vocation, et les Conseillers qui n'ont à faire preuve que de leur bonne volonté, conduit à une forme paradoxale de dialectique entre cléralisme et anticléralisme. On laisse au pasteur des prérogatives nombreuses, on se décharge sur lui d'un monopole sur les activités essentielles de la paroisse, on lui confie le gouvernail de l'Église locale, puisqu'il a l'apanage de la vocation, conformément au schéma cléral, mais c'est pour mieux l'éprouver, le tester, l'observer et au besoin le critiquer, c'est-à-dire finalement pour mieux nourrir une posture anticléricale. Inversement, cet anticléralisme des Conseillers peut renforcer leur cléralisme, lorsque la critique du pasteur érigée en « sport national » dissuade les Conseillers de toute implication effective dans la marche de l'Église locale, sur un mode collégial par exemple.

d) Le rapport à la théologie : polarité compétence / incompétence

Le pasteur a suivi une formation universitaire en théologie, sanctionnée et validée par un diplôme (Master Pro aujourd'hui, soit Bac + 5). Il a ainsi acquis des compétences en termes de savoir théologique et de savoir-faire professionnel, qui font évidemment défaut aux laïcs que sont les Conseillers presbytéraux. Ce clivage entre pasteurs et laïcs afférent à la formation est d'autant plus profond que la théologie est devenue une discipline hyper-spécialisée, pluridisciplinaire en elle-même, et à vocation interdisciplinaire. Même si certains Conseillers ont pu bénéficier de formations de prédicateurs laïcs ou de catéchètes, leurs compétences forcément moindres (sur le plan de la connaissance des langues bibliques par exemple) trouveront beaucoup plus à s'exprimer lors des situations inévitables de vacance pastorale, qu'en présence d'un pasteur. De fait, l'exercice du ministère pastoral tend insensiblement à réduire l'engagement des laïcs dans les activités considérées comme des prérogatives pastorales (notamment le culte, les études bibliques et la cure d'âme), et à confiner les Conseillers dans le rôle de fidèles face à un prédicateur, d'enseignés face à un enseignant, et de visités face à un visiteur. Les Conseillers presbytéraux formés à la théologie servent souvent de bouche-trous, sous-employés en présence d'un pasteur, sur-employés en son absence.

Mais si les Conseillers sont moins compétents que le pasteur d'un point de vue théologique, ils maîtrisent d'autres compétences. Et là le problème se renverse : nombre de pasteurs souffrent et se plaignent de ce que des Conseillers, qui sont cadres ou DRH, cherchent à introduire dans la conduite de l'Église locale des méthodes et des techniques de

management qui lui sont étrangères. L'altérité et la tension ne sont donc plus ici entre la compétence théologique du pasteur et l'incompétence théologique des Conseillers, mais entre la compétence théologique du pasteur et la compétence managériale des Conseillers. Relevons également la tendance assez nette aujourd'hui de l'entrée dans le ministère pastoral d'anciens cadres et DRH. Et de ce fait la tension surgit (entre pasteur et Conseillers ou dans le for interne du pasteur lui-même) d'une concurrence entre deux visions hétérogènes de la conduite d'un groupe.

Deux points doivent encore être soulignés au sujet du rapport à la théologie comme lieu d'altérité. Tout d'abord, du fait de ses compétences théologiques, le pasteur est l'objet de nombre de transferts de la part de ses Conseillers. Le « transfert », on le sait, en langage psychanalytique, est la construction inconsciente d'un idéal imaginaire où l'on situe le « sujet supposé savoir » (comme dit Lacan). Le pasteur, de par sa vocation et sa formation théologique, c'est-à-dire ancrée en Dieu, est supposé savoir ce que le Conseiller ignore au sujet de lui-même, sa vérité ultime et la réponse à ses questions existentielles. Le transfert flatte le narcissisme du pasteur, qui peut répondre soit par un contre-transfert de complaisance et de séduction, soit par un refus d'entrer dans ce jeu de miroirs et par une frustration délibérée de la demande fantasmagorique.

Aux antipodes de ces relations de séduction, et bien plus dramatique pour tous, est la situation, hélas constatée empiriquement, de harcèlement moral à l'égard du pasteur. Les compétences théologiques suscitent en effet parfois jalousie, ressentiment et dénigrement, au point que certains Conseillers font tout pour chasser leur pasteur, ou du moins pour l'inciter à partir. Ces comportements extrêmes, qui relèvent de la pathologie ou plus exactement de la perversion, sont fort heureusement rares, mais il serait irresponsable de les nier. Mais il convient encore de croiser les regards du pasteur et de ses Conseillers, pour mieux évaluer l'adéquation entre l'offre et la demande.

II – Regards croisés entre le pasteur et son Conseil

Dans les années 1980, une enquête à grande échelle (2748 Conseillers interrogés sur les quelque 15 000 que comptent la France et la Suisse romande) a conduit à la publication d'un ouvrage collectif (cf. Roland J. Campiche, François Baatard, Gilbert Vincent, Jean-Paul Willaime, *L'exercice du pouvoir dans le protestantisme. Les conseillers de paroisse de France et de Suisse romande*, Genève, Labor et Fides, 1990). Il serait utile qu'une nouvelle enquête soit faite vingt ans après, afin de mesurer les évolutions des regards croisés entre les pasteurs et leurs Conseils.

Nos quatre auteurs ont construit une typologie des Conseillers à partir de leurs réponses à un questionnaire. Le premier type est celui des « cléricaux ». Il s'agit de ceux qui affirment que : « L'avis du pasteur est souvent déterminant dans la prise de décision ; l'arrivée d'un nouveau pasteur modifie modérément ou profondément la vie de la paroisse ; il n'appartient pas au conseiller de contrôler le travail du pasteur ; il n'appartient pas au conseiller de suppléer l'absence du pasteur (pour le culte, le catéchisme) ; dans les séances du conseil, l'entretien sur les activités du pasteur n'est pas un thème de discussion prioritaire » (p. 160). Les « cléricaux » sont donc des Conseillers qui placent le pasteur sur un piédestal, et se mettent eux-mêmes à son service.

Le second type est celui des « surveillants ». Il s'agit de ceux qui déclarent que : « Dans les séances du conseil, l'entretien sur les activités du pasteur est un thème de discussion prioritaire ; il appartient au conseiller de veiller au déroulement conforme du culte et au respect de la liturgie ; il appartient au conseiller de contrôler le travail du pasteur » (p. 160).

Les « surveillants » sont donc des Conseillers qui contrôlent le ministre et son travail, et considèrent le Conseil comme un organe directeur et administratif.

Le troisième type est celui des « égalitaires ». Il s'agit de ceux qui affirment que : « Dans la célébration du culte, il paraît important qu'un conseiller préside occasionnellement la Sainte Cène ; dans la célébration du culte, il paraît important qu'un conseiller prêche de temps en temps ; dans la célébration du culte, il paraît important qu'un conseiller puisse présider les actes pastoraux (baptême, mariage et enterrement) ; il appartient au conseiller de participer à la formation spirituelle des paroissiens ; il appartient au conseiller de suppléer l'absence du pasteur dans la paroisse (pour le culte, le catéchisme) » (p. 161-162). Les « égalitaires » sont donc des Conseillers qui considèrent que les fonctions de pasteur et de Conseiller sont interchangeables, qu'il n'y a pas de domaine réservé, et que le Conseil est une autorité spirituelle ou morale.

La variable de l'appartenance ecclésiale s'avère discriminante pour classer ces trois types. Les « cléricaux » se situent surtout chez les réformés : le pasteur dispose d'une grande autonomie par rapport au Conseil, le travail commun est davantage conçu sur le mode de la collaboration que sur celui des rapports employeur-employé. Les « surveillants » sont surtout présents chez les luthériens : selon une vision très administrative du rôle du Conseil, celui-ci se représente lui-même comme un employeur auquel les ministres doivent rendre des comptes. Enfin, les « égalitaires » se trouvent surtout chez les évangéliques : leur ecclésiologie et leur doctrine des ministères les incitent à envisager un rapport d'égalité et d'interchangeabilité entre pasteurs et Conseillers ou Anciens.

La variable socioprofessionnelle et le temps d'implication dans l'Église locale interviennent aussi dans l'analyse : les « cléricaux » sont relativement diplômés, les « surveillants » sont faiblement diplômés et peu présents dans l'Église, tandis que les « égalitaires » sont fortement diplômés, issus d'une famille comptant au moins un pasteur et un Conseiller, et consacrent plus de vingt heures par mois à la paroisse. Quelle que soit leur appartenance confessionnelle, on relève évidemment une proportion plus élevée d'« égalitaires » parmi les Conseillers qui ont acquis une formation théologique.

Ainsi, surtout dans le monde réformé, au regard des Conseillers, le pasteur reste l'homme du sacré. Or, les pasteurs se comprennent eux-mêmes de plus en plus comme des femmes et des hommes de relations, des accompagnants, que comme des prêtres, et préfèrent aux fonctions cultuelles et même doctorales celles d'écoute, de contact et d'animation : ils se concentrent davantage sur un savoir-faire et une disponibilité que sur un savoir et des prérogatives sacramentelles. Dans ce jeu de regards croisés, un décalage est ainsi à relever entre l'offre et la demande. Telle était du moins la conclusion à laquelle parvenait cette équipe de sociologues en 1990. Ils notaient également la féminisation des Conseils presbytéraux, y compris de leur présidence, et se demandaient si ce phénomène révélait la capacité protestante à être significativement de son temps, ou bien, à l'instar de la féminisation du corps pastoral, la perte de prestige d'un rôle social liée au recul de la pertinence sociale des institutions religieuses.

III – Qu'est-ce que la « Communion » ?

Parler de « Communion » entre les ministères locaux, entre le pasteur et ses Conseillers, implique que l'on s'entende sur le sens du vocable de « Communion ». Le sociologue Georges Gurvitch (dans *La vocation actuelle de la sociologie*, Paris, PUF, 1957) construisait la trilogie : « Masse » / « Communauté » / « Communion », pour définir les uns par rapport aux autres ces trois types de sociabilité. La « Masse », disait-il est une forme de sociabilité qui exprime une fusion très faible des « Moi » dans le « Nous » ; la « Communauté »

exprime une fusion moyenne des « Moi » dans le « Nous », et la « Communion » exprime une fusion maximale des « Moi » dans le « Nous » : une interpénétration des « Moi » et des « Autrui ». Je ne sais pas si vos Conseils sont des « Communions » dans ce sens-là, mais il me semble que Gurvitch ne parle pas ici de « Communion fraternelle ». Nous oublions en effet trop souvent ce que signifie littéralement « vivre en frères et sœurs ». Nous avons presque tous grandi avec des frères et/ou des sœurs, et il s'agissait de tout sauf d'une enfance a-conflictuelle. « Vivre en frères et sœurs », dans la famille comme dans l'Église, vivre la « Communion fraternelle », c'est faire l'expérience des conflits, apprendre à faire des concessions, à demander pardon et à pardonner, et finalement à se réconcilier.

La *κοινωνία* dont parlent Luc dans le livre des Actes (chapitres 2 et 4 notamment) et Paul dans ses épîtres, évoque une unanimité très relative. Elle s'insère dans la quadrilogie de « l'enseignement des apôtres », de la « communion fraternelle » (*κοινωνία*), de « la fraction du pain » et des « prières » (Ac 2, 42), mais elle rencontre bientôt des tensions particulièrement vives (cf. Ac 5, 1-11 ; 6, 1-6 ; Ga 2, etc.). Le mot de « Communion » en français ne provient cependant pas du grec mais du latin, et l'étymologie est à ce sujet très instructive et stimulante. Dans son essai philosophique consacré à la « Communauté » (*Communitas. Origine et destin de la communauté*, Paris, PUF, 2000), Roberto Esposito rappelle que les vocables de « Communauté » et de « Communion » viennent de l'expression latine « cum munus » qui signifie « avec une dette ». Vivre en « Communion », c'est donc se reconnaître endettés, débiteurs, les uns envers les autres, et vis-à-vis de notre Père céleste. À contre-courant de l'image courante que l'on reproduit au sujet de la « Communion » et de la « Communauté », il ne s'agit pas d'un repli sur soi, mais d'une reconnaissance d'un fondement extérieur à soi-même (dans tous les sens du mot « reconnaissance » : connaître de nouveau ; admettre l'existence et la valeur ; rendre grâce). Cette recherche étymologique nous permet donc de discerner dans la « Communion » une altérité fondatrice d'identité (altérité interne et altérité externe) et de comprendre la « Communion fraternelle », non pas comme une fusion ou une confusion, mais comme un mode de sociabilité solidaire qui fait droit à l'altérité en son sein. C'est sur cette base que j'émettrai, pour terminer, quelques pistes de proposition afin d'avancer ensemble, pasteurs et Conseillers presbytéraux, dans une même « Communion fraternelle » entre les ministères locaux.

IV – Pistes de proposition pour avancer ensemble

Je me limiterai à quatre pistes fondamentales.

1) Valoriser les lieux d'altérité.

Contre toute attente, et au risque de vous surprendre, mais conformément à la définition de la « Communion fraternelle » comme la sociabilité solidaire qui fait droit à l'altérité en son sein, je ne chercherai pas nécessairement à faire coïncider l'offre du pasteur et la demande de son Conseil. Il me semble au contraire souhaitable de maintenir un écart stimulant entre les deux. L'adéquation entre les images et les regards portés les uns sur les autres n'est pas une garantie de « Communion fraternelle », au contraire elle peut figer chacun dans son rôle. L'asymétrie, le décalage, voire le conflit, font avancer chacun en le provoquant au dialogue, à la médiation langagière, et le met en mouvement : les lieux d'altérité sont des lieux de tension, non au sens d'affrontement, mais de dialectique. Il s'agit d'une tension fructueuse à endurer plutôt qu'à abolir. Nous reprendrons donc chacun des quatre lieux d'altérité et de tension pour les revisiter et les reconsidérer de manière constructive.

a) Le rapport au territoire (ou à l'espace-temps) : polarité allochtonie / autochtonie

Ce statut d'allochtonie et d'extériorité du pasteur mérite d'être valorisé. Le pasteur n'est pas embauché par la paroisse, il est ministre de l'Église (ministre de l'Union dans l'ERF). La dialectique extériorité / intériorité peut donc être une chance : elle met en route, elle permet de sortir de la routine, de s'ouvrir au grand large, elle provoque à l'hospitalité. Plus fondamentalement, le pasteur allochtone signifie notre condition passagère, notre condition d'étrangèreté, la « dynamique du provisoire » dont parlait Frère Roger.

b) Le rapport à l'argent (ou à la rémunération) : polarité salariat / bénévolat

Le pasteur gagnerait à valoriser la dimension de gratuité afférente au bénévolat, en s'y inscrivant résolument. Il peut dire par exemple à son Conseil qu'il travaille 35 heures pour son salaire, et considère le reste (soit environ 35 autres heures...) comme un engagement bénévole ! Son statut de salarié le maintient dans l'altérité, mais son esprit de bénévolat, c'est-à-dire de gratuité, de disponibilité et de don de soi, le rapproche des Conseillers. C'est cette dialectique entre proximité et différence qui est fructueuse.

c) Le rapport à la motivation : polarité vocation / bonne volonté

Il convient de valoriser la dimension mondaine de la vocation, en rappelant l'ambivalence du sens de la *Beruf* dans l'œuvre de Luther. Le ministère pastoral est à la fois un métier et une vocation. Le pasteur est appelé, mais il partage sa bonne volonté avec son Conseil. Le pastorat est si spécifique qu'une professionnalisation totale s'avère illusoire. Du fait de sa vocation, le pasteur est à la fois proche et distinct des Conseillers.

d) Le rapport à la théologie : polarité compétence / incompétence

Il importe de valoriser la formation théologique des laïcs, y compris pour les « prés carrés » pastoraux (les sacrements, mais aussi les visites, la cure d'âme, et les funérailles). Et il serait souhaitable que le pasteur se laisse enseigner, entre dans un esprit d'apprentissage permanent. Ses compétences théologiques le rendent à la fois différent et semblable à ses Conseillers.

2) Spiritualité, convivialité, collégialité

« Spiritualité, convivialité, collégialité » : telle pourrait être la devise trilogique de la « Communion fraternelle ».

a) Spiritualité

Il est indispensable que le Conseil presbytéral ne se réduise pas aux tâches administratives, immobilières et financières de l'Église locale, mais qu'il développe en son sein une riche vie spirituelle. On sous-estime la soif de spiritualité des Conseillers presbytéraux, comme des autres membres de l'Église. Prière et méditation biblique devraient faire du Conseil presbytéral un lieu de ressourcement.

b) Convivialité

Le pasteur qui arrive sur un nouveau poste pourrait commencer par visiter longuement chacun de ses Conseillers, puis organiser un programme de visites en cercles concentriques à partir des personnes les plus engagées dans l'Église, et revisiter régulièrement ses Conseillers. Le pasteur ne doit pas oublier qu'il est leur « berger », c'est-à-dire qu'il a le souci d'en prendre soin. En multipliant les occasions de rencontres interpersonnelles, autour d'un repas par exemple, il répondra à une soif de convivialité elle aussi insoupçonnée. Sortir du modèle de la paroisse pastocentrée pour promouvoir celui de la paroisse en toile d'araignée

peut puissamment aider à prévenir les conflits et à construire la « Communion fraternelle » : le pasteur a alors pour fonction de mettre les paroissiens en réseaux d'interconnaissance.

c) Collégialité

Développer la collégialité, c'est instaurer la pratique du consensus pour les prises de décisions au sein du Conseil : travailler en amont pour l'expression et l'écoute de tous, au lieu d'appliquer strictement la règle de la majorité, c'est-à-dire de prendre des décisions lourdes à 51% des Conseillers. C'est aussi déléguer, confier des responsabilités (notamment aux plus contestataires), et créer des lieux de parole dans l'Église.

3) Travailler la complémentarité des ministères

Un travail biblique et théologique de fond, mené avec les Conseillers, permettrait de clarifier les rôles des différents ministres. Ce serait l'occasion de rappeler que pour Calvin, les quatre ministères (pastoral, presbytéral, doctoral et diaconal) ne sont pas hiérarchisés, mais contribuent chacun pour sa part à la vie de l'Église. La métaphore du corps humain en 1Corinthiens 12 serait évidemment elle aussi convoquée.

4) Gérer les conflits dans la non-violence

La paroisse et notamment le Conseil presbytéral sont des lieux particulièrement « conflictogènes », pour la simple raison que les conflits y sont niés ou refoulés. Cette attitude est non seulement ruineuse et funeste pour la vie de l'Église, mais trahit un glissement théologique qui consiste à confondre l'Église et le Royaume. Par ailleurs, l'Église a le privilège sur tous les autres groupes sociaux de disposer, avec le corpus biblique, d'un trésor pour la gestion des conflits dans la non-violence ; mais la Bible est sous-exploitée dans ce sens.

Le recours à la médiation est trop rare : on méconnaît et on néglige généralement cette technique spécifique, pourtant très efficace et tout à fait adaptée à un groupe comme l'Église qui veut restaurer des relations dans un cadre communautaire. En s'imaginant que la bonne volonté suffit pour gérer les conflits, on s'expose à des échecs d'autant plus cuisants que l'on aura l'impression d'avoir tout essayé. Un aspect de la médiation devrait pourtant faire réfléchir bien des chrétiens : cette méthode s'inscrit dans un cadre éthique qui présente de grandes affinités avec la pensée paulinienne ; le médiateur, en effet, à la différence de l'arbitre ou du conciliateur, n'a aucun pouvoir, mais « (sa) puissance s'accomplit dans (sa) faiblesse » (2Co 12, 9).

En conclusion, je citerai volontiers Théodore Monod, qui disait : « On reproche au christianisme d'avoir échoué, mais en réalité il n'a pas échoué, car on ne l'a pas encore essayé ! » Alors essayons-le, en commençant par les Conseils presbytéraux, et par la « Communion fraternelle » entre les pasteurs et leurs Conseillers !