

Les mutations du travail



**Affaiblissement
des institutions
et mutations du travail :
l'exemple du pasteur
Pasteur Nicolas COCHAND
théologien,
enseignant à l'IPT**

forum
**Mon travail
et moi**
Souffrance,
Solidarité,
Espérance.

organisé par la CPLR

Les comptes rendus
des intervenants
sont en ligne sur :

[http://montravailetmoi.org/
index.php/
compte-rendu-des-interventions/](http://montravailetmoi.org/index.php/compte-rendu-des-interventions/)



Lyon • 2-3 février 2018

Les mutations du métier de pasteur

Nicolas Cochand, Institut protestant de théologie

Un indicateur de santé publique

Il y a deux générations, les mutuelles considéraient la catégorie des pasteurs¹ comme un « bon risque », c'est-à-dire une catégorie de personnes qui ne va pas coûter cher à l'assurance, parce qu'elle est en bonne santé et surtout qu'elle a de bonnes perspectives de vieillir en bonne santé. C'était le cas des pasteurs pris dans leur ensemble en Allemagne². Un changement s'est opéré dans le dernier quart du XX^e siècle : à partir des années 1980 environ, la catégorie des pasteurs était désormais marquée par un risque important de connaître un accident de santé majeur avant l'âge de la retraite ; en particulier, le risque d'accident cardio-vasculaire s'était fortement accru. Dans le même contexte et la même période, on observait un phénomène analogue pour la catégorie des enseignants.

Je prends cet élément comme un indicateur : la profession pastorale a connu des changements significatifs qui ont eu un impact concret sur les personnes, ici sur leur santé. Ce changement n'est donc pas nouveau, il est à situer dans son époque et son contexte. La situation que nous connaissons aujourd'hui est en partie le fruit de ces évolutions. Une formule la résume : auparavant, le ministère portait la personne, désormais, c'est la personne qui porte le ministère³. Elle est un peu éculée, mais elle dit bien un élément constitutif de la problématique du rapport au travail : dans l'exercice du ministère pastoral, la personne est au premier plan. Ce n'est pas une situation nouvelle, comme on vient de le signaler, mais de nouvelles configurations font que ce phénomène est vécu différemment aujourd'hui.

Déclin de l'institution

Passons à un point de vue sociologique : le contexte est celui du déclin de l'institution. Je reprends là le titre d'une étude conduite par François Dubet, sociologue de Bordeaux, consacrée à des catégories socio-professionnelles qu'il regroupe sous le titre de « travail sur autrui »⁴. Interrogeant des professionnels du monde de l'éducation, du social et de la santé, cette étude porte sur la manière dont ces corps professionnels perçoivent leur situation, qui n'est pas sans analogie avec le pastorat, dont on peut dire qu'il peut aussi être compris comme travail sur autrui, d'une part, et qu'il se déploie dans le cadre d'une institution, d'autre part. Ce regard

¹ Je prie lectrices et lecteurs de me pardonner l'utilisation du masculin pour désigner une fonction qui est occupée par des femmes et par des hommes. L'option prise dans cet apport est que les questions et enjeux du rapport au travail ne sont pas substantiellement différents pour les pasteures et les pasteurs, mais que les différences constatées sont plutôt liées à des situations personnelles ou contextuelles.

² Je me réfère ici de mémoire à des informations statistiques allemandes dont j'avais eu connaissance il y a quelques années.

³ Cette formule se trouve notamment chez un théologien allemand, Manfred JOSSUTIS, *Der Pfarrer ist anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie*, Munich, Kaiser, 1982.

⁴ Voir François DUBET, *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002. Le titre de cet ouvrage a inspiré la proposition d'intitulé que j'ai faite pour ce forum, avant d'avoir préparé mon intervention plus en détail.

peut amener à un champ de questions sur le lieu professionnel et institutionnel du pasteur.

L'arrière-plan général de cette recherche est celui de l'affaiblissement durable des institutions, dans le sens où ce que les auteurs appellent le programme institutionnel – ce qui fonde l'organisation de l'action sociale, éducative et sanitaire – ne s'impose plus comme une évidence à toute la société. De ce fait les agents voient leur situation fragilisée. Leur activité ne va plus de soi, ils doivent en rendre compte, aussi bien devant l'institution – et son financeur, l'État – que face au public destinataire, les usagers.

Les agents subissent de plein fouet les changements et les approches managériales qui les accompagnent. Un aspect intéressant de l'étude est toutefois que cela ne touche pas toutes les professions au même titre. Certaines se sentent mieux en phase avec leur institution, mieux soutenues et plus reconnues que d'autres. Certaines catégories perçoivent que leur institution résiste mieux, ou s'adapte mieux, qu'elle accompagne mieux les professionnels dans les changements.

La manière dont l'institution, pour nous l'institution ecclésiale, prend en compte, accompagne ou tempère les changements est donc à envisager. Je ne vais toutefois pas faire ici l'étude du management ecclésial et des diverses formes qu'il a prises dans les dernières années, d'autant plus qu'il y a de grandes différences entre les institutions concernées, mais aussi, au sein d'une même institution, entre périodes différentes.

Une question de perception

Ce que je veux surtout souligner, c'est qu'il est ici question de perception. De ce fait, si l'on peut construire une image de la manière dont les pasteurs perçoivent l'institution au sein de laquelle ils accomplissent leur travail, il s'agit aussi et peut-être surtout de prendre en compte les disparités individuelles de perception. La situation dans laquelle une personne se trouve, personnellement et professionnellement, va influencer la manière dont elle perçoit la présence et l'intervention institutionnelle.

Je prends un exemple, qui n'est heureusement pas à l'ordre du jour à ma connaissance en France : les réductions de personnels. Toutes les Églises réformées de Suisse romande ont été confrontées à cela et certaines le sont encore. Lorsque l'institution arrive à la conclusion – sous des pressions extérieures contraignantes – qu'elle doit réduire le nombre de postes, certaines personnes se sentent plus menacées que d'autres : les femmes ; les personnes en contrat précaire (temps partiel ou CDD) ; les personnes qui traversent une période de fragilité à un titre ou à un autre. Il s'agit ici d'un constat⁵ : elles se sentent menacées. Non pas qu'elles le soient nécessairement. C'est la dimension de la perception qui est déterminante ici.

Ainsi, les pasteurs vivent les temps d'évaluation prévus par les procédures internes (entretien triennal, évaluation en fin de mandat, etc.) de façon très différenciée. On pourrait dire que l'organisation ecclésiale garantit une forme de « flexi-sécurité » pour les ministres, mais qu'elle est souvent vécue comme une « flexi-insécurité ».

Une exclusivité contestée

⁵ Il ne s'agit pas du résultat d'une enquête statistique, mais de mes observations de terrain faites en Suisse romande sur une petite dizaine d'années.

Je passe à un autre point de vue, qui associe un regard sociologique et une lecture théologique du ministère pastoral. La théologienne allemande Isolde Karle décrit le pastoralat comme une profession au sens d'une catégorie professionnelle offrant un accès privilégié voire exclusif aux biens dispensés par le système dont elle est l'agent⁶. Par exemple, le médecin est le représentant de la profession qui donne accès au système de santé, ou l'enseignant au savoir et aux titres reconnus dans le cadre du système éducatif et universitaire. Dans cette perspective, le pasteur donne accès aux « biens spirituels » pour lesquels on s'adresse à l'Église dont il est l'agent. Pour I. Karle, en théologie luthérienne et réformée, la profession pastorale a pour fonction essentielle d'assurer la qualité, l'accessibilité et la continuité de la prédication de l'Évangile au sens large.

Ma perception est que c'est effectivement le cas pour un certain nombre de protestants, mais que cela concerne une partie toujours plus faible des personnes qui font appel au pasteur. Est-il encore possible, particulièrement pour le monde protestant français, de considérer ainsi le pasteur ? De fait, il est aujourd'hui mis en concurrence avec d'autres offres religieuses et spirituelles⁷. Cela a pour conséquence une exigence de disponibilité, de qualité et de performance de la part du pasteur. Il n'est pas reconnu par le fait même de sa fonction, mais parce qu'il met en œuvre des compétences. La personne – ici sa qualité professionnelle – est placée en première ligne.

Rôle public et protection de la sphère privée

Cette dernière remarque m'amène à ce qui fait à mon sens le spécifique du pasteur par rapport à des professions analogues. La profession de pasteur met au centre de l'activité, et donc du caractère public de la fonction, un domaine qui relève de l'intimité, celui de la spiritualité, de la quête de sens, de la pratique religieuse, de la foi.

Ici encore, la personne du pasteur est au premier plan, par le fait que son champ d'activité touche des questions personnelles voire intimes, pour ses interlocuteurs comme pour lui-même.

De ce fait, les tendances – pour l'instant plus fortes en Suisse ou en Allemagne qu'en France – visant à clarifier le temps et le lieu de travail et à sanctuariser la vie privée – voir le débat autour du lieu de résidence – sont l'indice non pas d'une fragilité plus grande des personnes, comme on l'entend souvent, mais d'une nécessité, celle de la protection, de la sécurité, de la préservation de l'intimité qui est constamment exposée dans l'exercice du ministère pastoral.

La question du logement, qui est incluse dans la politique de rémunération – je parle ici de l'Église protestante unie de France (EPUdF) en particulier – fait clairement partie de la problématique du rapport au travail. Pour les Églises comme pour les pasteurs, la politique de rémunération est bien sûr une question financière, mais il convient également de faire une analyse critique des rapports de pouvoir qui sous-tendent la pratique en vigueur. L'écart entre le coût global d'un pasteur et le salaire net indique clairement que ce n'est pas fondamentalement une question de moyens

⁶ Isolde KARLE, *Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft*, Gütersloh, 2001.

⁷ Diverses études de sociologie de la religion démontrent la recomposition et le transfert du religieux vers le spirituel. Voir J. STOLZ, ETC., *Religion et spiritualité à l'ère de l'ego. Profils de l'institutionnel, de l'alternatif, du distancié et du séculier*, coll. « Religions et modernités » 13, Genève, Labor & Fides, 2015.

mais un choix ecclésial – certes confortable pour le pasteur et pour sa communauté quand tout va bien, mais qui peut devenir problématique quand cela va moins bien, quand la personne est fragilisée à un titre ou à un autre, aux plans personnel, relationnel ou professionnel.

La politique de rémunération et de logement crée une situation de dépendance qu'il pourrait être opportun d'interroger aujourd'hui. En clair : le coût annuel global d'un pasteur est évalué par l'EPUDF à un peu plus de 70'000 €, alors que le net imposable se situe, en gros, dans une fourchette allant de 12'000 à 18'000 €⁸. Peut-on imaginer une évolution de la politique tendant à plus de rémunération directe et plus d'autonomie pour le logement, le financement de la retraite, etc. ?

Désir de sens

Je relève encore que les personnes engagées professionnellement dans le ministère sont représentatives de leur temps : selon les dernières enquêtes internationales sur les valeurs, de plus en plus, on désire privilégier, y compris dans son travail, les valeurs d'accomplissement de soi : créativité, bien-être et autonomie viennent en premier aujourd'hui dans les valeurs permettant de qualifier le rapport au travail. La profession pastorale revêt à ce titre une certaine attractivité, comme l'indique le nombre de personnes se réorientant vers la théologie et le pastorat après une expérience professionnelle dans un autre secteur. On peut même dire que cela constitue aujourd'hui la situation usuelle.

Différencier les points de vue

J'aimerais maintenant reprendre la problématique du rapport au travail en différenciant les points de vue. En effet, comme je l'ai souligné, il s'agit d'abord d'une question de perception. Il est donc nécessaire de préciser de quel lieu, de quel point de vue on observe. J'en propose quatre : celui de la direction d'Église, celui de l'initié (*l'insider*, c'est-à-dire le fidèle ou le collègue), celui du non-initié (*l'outsider*, c'est-à-dire le "distancé", la société civile) et celui du ministre lui-même. Sans être très fines ni exhaustives, ces catégories permettent de présenter une diversité de perception et de regard portés sur le ministre. La suite de ma contribution est structurée selon ces quatre aspects. Je le fais de manière typologique, forçant le trait ici où là pour favoriser la réflexion et le débat⁹.

Le pasteur du point de vue de l'autorité ecclésiale

Trois aspects occupent aujourd'hui le premier plan dans les rapports entre le ministre et l'autorité dont il dépend (locale et nationale) : le ministre est un employé, un agent de l'institution et un professionnel.

Le ministre est un employé, qui a des obligations et un cahier des charges à remplir. La tendance est à la réaffirmation de l'autorité institutionnelle (synodale et presbytérale). Paroisses et Églises locales établissent des projets de vie, de manière à pouvoir rédiger des profils de postes et des cahiers des charges précis. De même,

⁸ Le coût annuel global d'un ministre est une estimation comprenant un ensemble de charges assumées par l'Union nationale (la formation des pasteurs, les compléments de retraites, etc.), par la Région (les éléments de rémunération, les charges salariales, etc.) et par l'Église locale (le logement et les charges, divers frais). L'estimation est une moyenne. La rémunération proprement dite est établie à partir du « traitement brut mensuel de base », fixé en 2018 à 1194 €.

⁹ Pour une approche du ministère par points de vue différenciés, voir également : Nicolas COCHAND, « Les ministres. Des signes en chair et en os ? », dans : *Les Églises au risque de la visibilité (Cahiers de l'IRP, Hors-série 2)*, Lausanne, 2002, p. 119-126.

les ministres demandent à savoir plus précisément ce qu'on attend d'eux. Ils souhaitent aussi délimiter plus clairement les temps de travail.

Le ministre est un agent de l'institution. Il véhicule l'image de l'Église. Dans ce sens, il importe de créer une culture commune au sein du corps ministériel. C'est une des fonctions des réunions pastorales régionales annuelles, dans l'EPUDF.

Le ministre est un professionnel. On attend de lui qu'il développe un certain nombre de compétences. Les directions d'Église cherchent à valoriser les ressources humaines. Elles deviennent des partenaires actifs de la formation continue. Elles veulent avoir leur mot à dire dans l'offre de formation et dans le choix qu'en font les ministres.

Les pasteurs découvrent des modes de fonctionnement connus d'autres secteurs du monde du travail. Ils y entrent avec plus ou moins de bonne volonté. Si certains s'en réjouissent, d'autres l'acceptent avec peine.

Les difficultés éprouvées par les ministres font parfois percevoir l'institution comme un mal nécessaire. En cela, ils ne se différencient pas tellement d'autres professions du « travail sur autrui », on l'a vu plus haut. Toutefois, un cadre institutionnel clair profite à l'exercice du ministère. Le fait que le ministre agisse au nom d'une institution visible, repérable (et donc criticable) permet à l'interlocuteur de prendre position dans un contexte plus large que la seule relation personnelle avec le ministre, et de poser ainsi la question de la référence. Privé d'appui institutionnel, le pasteur peine à renvoyer l'interlocuteur à un autre que lui-même. En d'autres termes, bien que conscient de sa mission, il se voit confronté à une tâche qui le dépasse et qui peut l'épuiser.

Le pasteur du point de vue de l'initié

Le ministre est d'abord un miroir. L'initié le regarde au travers de sa propre histoire, de sa propre relation à la foi, à l'Église et peut-être au ministère. La présence du ministre confronte l'initié à son idéal religieux et ecclésial. Mais si le ministre reste un simple miroir, il tend à l'insignifiance. Il ne fait que conforter les convictions, il maintient son interlocuteur dans la réalité close de ce qu'il sait d'avance.

Le ministre cherche à créer des décalages, des espaces où le sens peut surgir. Pour cela, il doit d'abord connaître et comprendre les convictions et les aspirations de ses auditeurs. Il doit ensuite être à même de discerner les conventions qui règlent le comportement dans le cadre donné. Il doit bien sûr exceller dans l'interprétation du message dont il se veut témoin. Il doit enfin maîtriser les outils de communication qui lui permettront d'ouvrir des brèches de sens. Le pasteur est donc l'objet de fortes attentes de la part des initiés.

Le pasteur du point de vue du non-initié

Tour à tour surveillant, garant de l'ordre du monde ou spécialiste du religieux, le ministre est perçu de manière diverse selon les personnes et les circonstances.

Le simple fait de se dire pasteur déclenche chez de nombreux interlocuteurs un besoin de se positionner voire de se justifier au plan de la foi et de la pratique religieuse. La présence du ministre est perçue comme une interpellation, qui met en demeure de rendre compte de sa relation au fait religieux. Souvent elle place l'interlocuteur dans le registre du devoir, des choses qu'il est supposé faire pour être un bon croyant. Elle le renvoie d'abord à l'image qu'il se fait de l'Église et de Dieu.

En temps de passage ou de crise, le pasteur est un garant de l'ordre du monde et de la dignité humaine. Spécialiste du sacré, il sanctionne le passage et lui confère une solennité, une dignité. On attend du ministre qu'il dise l'humain. Il a par là-même l'occasion d'élargir le champ à la présence du divin, quelque part entre la répétition des idées reçues et le langage poussiéreux d'une institution coupée de la réalité. Ici également c'est dans un décadage approprié que se trouve le surplus de sens. Trop prévisible, le ministre renforce la certitude d'un cadre archaïque auquel on fait appel à défaut de mieux ; trop imprévisible, il fait obstacle au surgissement possible du sens : il divertit ou il choque, il s'interpose.

Pour le contemporain sans tradition ecclésiale, le pasteur est un spécialiste du religieux. Il le place sur un marché concurrentiel où de nombreux clercs se disputent le terrain de la quête du sens. Ce contemporain ne s'intéresse guère à l'institution. Son regard est plutôt bienveillant au départ, mais la crédibilité de ce que le ministre a à offrir n'est pas acquise. C'est à sa compétence, à sa capacité d'écouter, d'interpréter, de communiquer et de donner sens au réel que le ministre est jugé. La véracité du message est en outre lue dans le registre de l'authenticité, c'est-à-dire de la cohérence entre le dire et le faire, du rapport entre la compétence et la personne. Mais il faut également signaler que ce contemporain se méfie autant de la sainteté que la duplicité.

Le pasteur de son propre point de vue

Le pasteur est un être un peu à part, investi d'un rôle public, qu'il le veuille ou non. C'est un rôle difficile car il interpelle sans cesse le ministre au plan de l'identité. Il a la délicate tâche de sans cesse expliciter un sens possible.

Le ministre est un être à part, dans la mesure où il est un professionnel des convictions et de l'engagement ecclésial. Il consacre son temps à des enjeux qui sont de l'ordre du privé ou même de l'intime pour les uns, à des questions secondaires ou anecdotiques pour d'autres.

Le ministre investit un rôle public d'un caractère particulier. Personne de conviction, il se voit quotidiennement confronté à des opinions différentes, parfois opposées aux siennes, quelques fois outrageantes. Sa présence initie ou réveille des problématiques spirituelles, morales, philosophiques, psychologiques... Le phénomène n'est pas dû à la personnalité du pasteur, mais il le contraint à une constante clarification de sa propre identité. En effet, en l'absence d'un modèle communément admis, le rôle public n'est plus codifié. La personne est en jeu. Comme je l'ai déjà indiqué, à mon sens, le fait que les pasteurs tendent à plus se protéger, à mieux distinguer la sphère privée de la sphère professionnelle n'est pas le signe d'une fragilité, mais d'une nécessité et d'une sagesse. Devant des modèles fragmentaires, la recherche de l'équilibre personnel prend une place importante dans l'existence du ministre. Si ce dernier trouve les ressources nécessaires pour assumer son rôle, il ne sait pas s'il en aura toujours la force.

Arrivé presque au terme de cet apport, je note que je n'ai jusqu'ici pas posé la question du genre. Le pastorat est confié à des femmes et à des hommes. Peut-on observer une différence de perception et de pratique liée au genre ? J'estime pour ma part que ce n'est pas le cas. La féminisation du ministère n'a ni provoqué ni accentué les changements évoqués ici. A mon sens, ils sont de nature sociétale.

Conclusion : renvoyer à un autre

Le pasteur est en charge de la prédication : il cherche à transmettre un message ; il souhaite renvoyer à un autre que lui-même, tout en sachant que c'est à travers sa parole et sa personne que cela se passe. Dans son activité, il est confronté à une exigence croissante de compétence et de qualité de présence. De plus en plus, il agit de manière sectorielle et ponctuelle. Par la fragmentation de la société, par l'absence d'une culture et de codes communs, il ne peut que rarement s'appuyer sur des acquis, mais doit constamment expliciter le cadre dans lequel il agit.

Il s'agit, pour le pasteur, de se situer clairement, d'être conscient de la manière dont il se positionne, sachant pertinemment qu'il est des rôles où l'on voudra le cantonner et qu'il refuse. Il ne saurait accepter d'être un être sacré, respecté mais insignifiant. Il connaît aussi la puissance du désir de maîtrise, l'attrait de la position de pouvoir et les conflits que cela peut générer. Il n'ignore pas les ambiguïtés et les difficultés de la fonction qui lui est confiée comme de sa propre existence, et s'efforce de rechercher l'équilibre personnel qui lui permettra de poursuivre sa tâche. La question du rapport au travail doit donc être envisagée comme un processus dynamique, constamment renouvelé par une pluralité de facteurs et une diversité de points de vue.