

Confrontations, 5 décembre 2015

Intervention de Richard Amalvy, consultant en stratégie

Comment le pape François change-t-il le visage de l'Église ?

Si l'image de l'Église n'était pas qu'une question de communication, de quoi parlerai-t-on ?

J'ai conduit des travaux similaires dans des organisations internationales où je cherche à déceler les pratiques et les comportements institutionnels qui influent sur l'image de ces organisations. Pour l'exercice qui est le nôtre, je vais considérer l'Église catholique comme une organisation ou comme un système organisé.

Je décrypterais ensuite avec vous la notoriété du pape François, qui va bien au-delà de la « cathosphère ». Nous verrons que cette notoriété planétaire est fondée sur la perception que l'opinion publique a de la cohérence existant entre le message qu'il diffuse et les gestes et comportements qui sont les siens.

Communication et église catholique

Pour commencer, parlons du lien entre communication et religion. Ce lien est quasiment étymologique puisque une des étymologies possibles est *religare* qui signifie « relier ». Pour l'Église catholique, l'instruction *Inter mirifica* définit la communication sociale comme « une mise en relation ».

L'Église catholique se pose des problèmes de communication et montre des réticences à aborder la communication de manière professionnelle, alors que la communication est consubstantielle au christianisme. La communication est déjà dedans, elle vient avec, tout simplement parce qu'il y a dès le début, avant même l'institution de l'Église en tant qu'organisation, une communication de Dieu aux hommes. Dieu s'auto-communique en la personne de Jésus, le Verbe incarné, et cette incarnation se traduit par une double nature divine et humaine. Cet acte d'auto-communication du est exposé par le théologien Karl Rahner.

Par ailleurs, la mission constitutive de l'Église est d'annoncer la Bonne nouvelle, de prêcher la parole. Cette mission est aussi une affaire de communication.

Pour beaucoup d'acteurs de l'Église catholique, clercs ou laïcs, la communication et le marketing ont des relents sulfureux. On peut se demander pourquoi ces catholiques se posent autant de questions sur fond d'éthique, pour savoir s'ils peuvent ou pas communiquer et comment, alors que depuis plus de 2000 ans le christianisme pratique la communication, et que d'une certaine manière il l'a inventée. Le philosophe Régis Debray, dans son cours de médiologie générale, dit que l'Église catholique est la forme la plus aboutie de la médiation.

On doit avoir une vision historique de l'Église catholique pour constater qu'elle a été soit parmi les inventeurs soit parmi les premiers utilisateurs de l'ensemble des médias disponibles. Sans les médias et leur progression il n'y aurait pas eu de propagation du christianisme. Cette propagation est intimement liée à l'innovation technologique :

L'invention de l'imprimerie avec Gutenberg, qui a permis la diffusion de la Bible, et par voie de conséquence celle de la Réforme protestante (l'outil Internet pourrait d'ailleurs déboucher sur une nouvelle étape de la Réforme). Radio Vatican a été créé sur la base du poste émetteur offert par Marconi au pape de l'époque. Mais il existe d'autres formes d'innovation culturelle (théâtre, musique) et architecturale (les bâtiments racontent des histoires fantastiques). Ces innovations ont servi et transformé la liturgie (la messe est aussi un média). L'Église invente et s'approprie des médias et elle en possède que d'autres n'ont pas : les grands rassemblements comme les JMJ. Les cérémonies au Vatican ont un pouvoir médiatique puissant. De grands saints de l'Église et des ordres ont été de grands communicants. Saint Jean Bosco avec l'imprimerie, les dominicains avec la prédication (propriétaires des éditions du Cerf, producteurs du Jour du Seigneur, éditeur de la Retraite dans la ville sur le web).

Marketing, image et réalité

En ce qui me concerne, je me suis affranchi des précautions morales pour décider d'utiliser des méthodes du marketing et de la gestion de marque qui ont montré leur efficacité dans le domaine commercial. On peut oser imaginer, non sans provoquer, que la religion est un produit culturel comme un autre et que l'on puisse le vendre.

Dans les années 2000, en tant que dirigeant du Bureau mondial du scoutisme, j'ai eu à stratégiser la communication du Mouvement Scout quand nous préparions son centenaire programmé pour 2007. J'ai utilisé les techniques du *branding*, qui s'intéresse à l'expérience que les consommateurs ont avec une marque, notamment à partir de ce que l'on appelle la promesse d'une marque. J'ai eu de grands débats avec mes collègues du département Éducation qui soutenaient avec une belle obstination socio-éducative que le scoutisme n'est pas une marque. Je leur ai opposé que le scoutisme est un produit éducatif. En le concevant ainsi il est évident que l'on va chercher à le vendre, à trouver ses clients : les jeunes qui sont susceptibles de devenir scouts et d'être éduqués selon ses principes et fondements. Il y a aussi les familles qui sont en attentes d'un complément éducatif pour leurs enfants. La force de vente de ce mouvement est constituée par les responsables scouts, chefs et cheftaines, qu'il faut former pour vendre le produit et pour le promouvoir. Ayant convaincu du bien fondé de cette approche pour élaborer une stratégie de croissance et de développement du mouvement scout du niveau local au niveau international, je me suis intéressé à d'autres organisations fondées sur l'adhésions de leurs membres. L'Église m'est apparue comme étant une organisation jouissant d'une marque à la promesse très puissante, dotée d'une force de vente extrêmement bien structurée pour annoncer la Bonne nouvelle – l'Évangile – qui est son produit d'appel. Si on regarde le christianisme, et plus particulièrement la religion catholique romaine, avec les outils du marketing, on va s'intéresser également à la sociologie et à la psychologie pour comprendre l'expérience que la marque « Église catholique » peut faire vivre à plusieurs segments de la population. On va donc s'intéresser à la manière dont la Bonne nouvelle peut leur être communiquée et vendue, qu'ils l'attendent ou pas.

Autre sujet. Je cherche à comprendre ce qui se cache derrière l'image d'une organisation. Pour moi l'image est le reflet de l'identité. Quand je questionne l'image, en réalité je questionne l'identité. Pour cela j'utilise un modèle basé sur une équation, dont l'image est la

résultante, qui voient deux facteurs la composer : [les valeurs de l'organisation], constante positive, et [la perception de ces valeurs associées aux pratiques qu'elle génère] variable qui peut être positive ou négative. L'équation est : [valeurs] X [perceptions + pratiques] = [Image]. J'ai forgé cette équation pour l'utiliser comme métaphore. Je ne débats pas de sa justesse mathématique. Si l'image, résultante de cette équation est négative, le commerçant pensera qu'il faut changer d'image, ce qui le fera courir dans une agence de communication pour changer de logo ou repeindre la façade de son magasin d'une couleur différente. En réalité, ce qu'il faut voir, c'est ce qu'il y a derrière l'image. Les soufis conseilleraient de dévoiler. Nous allons donc soulever les voiles. Comment est-il possible, en partant d'une constante positive incarnée par le mot « valeurs » d'aboutir à une résultante négative qui est « image » ? Je vais chercher ce qui est au milieu, la perception des valeurs, et tenter de comprendre comment par excès de progressisme ou de conservatisme ces perceptions vont générer des pratiques individuelles et collectives qui mettent en action la foi de façon négative ou positive. Je prends un cas extrême, celui de la pédophilie, c'est une pratique déviante qui n'est pas de nature à améliorer l'image de l'Église et de ses ministres.

Quand l'Église reflète l'image du rejet, par exemple des divorcés remariés et des homosexuels, elle s'oppose aux paroles de miséricorde prononcées par Jésus envers la femme adultère. Le message initial du Christ, rapporté par l'Évangile, est celui du pardon et de l'inclusion. L'image est positive. La pratique d'aujourd'hui, moralisatrice et dogmatique est celle du rejet. L'image qui en résulte est négative. En communication nous parlons de disruption entre un message de départ basé sur l'accueil, et l'image qui résulte des pratiques qui est celle du rejet. À partir de la question de l'image nous effectuons un dévoilement des pratiques qui permet de mesurer la conformité entre ce que l'on prêche, ce que l'on fait et ce que l'on montre. Si le comportement n'est pas idoine, c'est qu'il y a un problème.

Cohérence du Pape François et inversion de l'image de l'Église

Dans cette équation, l'effet pape François est exemplaire. Des organes de presse que l'on pouvait considérer normalement sceptique comme *Libération* s'émerveillent par exemple de l'encyclique *Laudato Si*. Que se passe-t-il autour de ce pape ? Il a une nature qui lui permet de mettre en accord ce qu'il prêche et ce qu'il fait. On ne le prend pas en défaut d'agir conformément à ce qu'il dit. On fait des associations d'image cohérentes, par exemple, entre ce qu'il dit sur l'accueil des migrants et sa visite à Lampedusa où il a fait son premier voyage pastoral en Italie. C'est un pape compassionnel qui embrasse un homme défiguré par des furoncles. Il accueille le pauvre dans ce qu'il a de plus rebutant. Il montre combien il s'éloigne du luxe en délaissant les appartements pontificaux, ce qui lui permet de tancer un évêque allemand qui s'est fait construire un palais. L'opinion publique pressent qu'il met en cohérence ce qu'il dit avec ce qu'il fait et on le voit faire notamment durant les voyages qu'il entreprend, préférant une Fiat 500 à une grosse berline. Il a remis les Mercedes de Benoit XVI aux garages du Vatican.

Dans un monde considéré sans repères, il reste une permanence de recherche transcendante propre à l'humain. L'humanité a besoin de figures emblématiques et le pape François a acquis la stature du leader global capable de répondre à cette aspiration spirituelle. Nous l'avons observé par la réception universellement positive de son encyclique sur l'environnement. Le pape François est exemplaire dans la sobriété qu'il prêche et il est

perçu comme tel. On pouvait lire récemment un article montrant les récoltes du potager bio du Vatican à Castel Gandolfo. Il est une figure charismatique dans l'air du temps, capable de susciter l'enthousiasme de la part de membres d'autres dénominations religieuses par lesquels il est respecté. Pour un stratège en communication la question est de savoir si c'est une posture intuitive ou si c'est une posture construite. Pour le pape François il semble clair qu'elle est intuitive. De plus, il ne jargonne pas. Il n'emprunte pas le vocabulaire ecclésial habituellement utilisé par les membres du clergé. Il parle comme le peuple qui le comprend. Quand il dit que le confessionnal n'est pas une lessiveuse, on comprend qu'il ne s'agit pas simplement de se blanchir mais de faire une démarche plus approfondie. Il fait comme Jésus, il parle en parabole, il raconte des histoires, c'est plaisant à entendre, et le bonhomme est plaisant, généreux dans la manière de s'offrir au public.

La figure emblématique du pape François se substitue en quelque sorte l'image de l'Église. À cause de la structure de l'Église qui est extrêmement centralisée et hiérarchisée, les médias non spécialisés, et l'observateur non avisé qui n'a pas les clés pour tout comprendre, peuvent penser que le pape est toute l'Église catholique, comme s'il était son porte-parole global unique parce qu'il parle du plus haut niveau. Il faut un doctorat en ecclésiologie pour comprendre comment fonctionne l'Église catholique. Le non pratiquant connaît le pape mais ne sait pas qui est l'évêque de son diocèse qui est, comme le curé de la paroisse, un porte-parole naturel et officiel de l'Église catholique.

Mais on découvrira aussi que le pape est catholique, c'est-à-dire attaché au corpus de la foi et déclinant une anthropologie chrétienne constante. Ce qui compte aussi c'est la manière dont il parle, quand le sujet reste délicat, pour que ce qu'il dit soit acceptable. La phrase la plus connue est « qui suis-je pour juger ? » quand il aborde la question de la place des homosexuels dans l'Église. Il a montré une autre façon de dire les choses quand la façon de penser de l'Église n'a pas changé. Ce qui a changé, c'est la posture du pape, pas sa pensée. Il ne se met pas en situation de jugement, ce que l'on peut faire quand on est trop sûr de ses dogmes, ou par manque de miséricorde (objet de l'année 2016). En terme de communication c'est extrêmement puissant. On voit un homme qui concentre le pouvoir le plus absolu au monde. Alors qu'il est le dernier empereur, il montre une autre façon de concevoir le pouvoir en l'assimilant au service, ce qui est conforme à l'enseignement de l'Église.

Mais ce changement n'est pas du goût de tout le monde. Il existe donc des mouvements contre le pape, au sein même de la curie romaine. France 2 a rediffusé pendant l'été un documentaire intitulé « Les ennemis du pape François ». Ces ennemis ne sont pas que les terroristes ou les membres de la mafia excommuniés par le Saint Père. Des cardinaux manifestent publiquement leur volonté de résistance (c'est le mot qu'ils utilisent) comme le cardinal Burke. Ce que fait et dit le pape dérange la conception de ce que Burke pense être, c'est-à-dire un cardinal prince. Il suffit de voir la garde robe du cardinal pour se convaincre de ce qu'il croit qu'il est : la *capa magna* dont n'importe quelle princesse pourrait rêver, le surplis en dentelle, le chapeau avec les pompons, les gants brodés. Lorsque l'on voit le pape François simplement vêtu de sa soutane blanche, dépouillé comme le veut le patronyme qu'il s'est choisi, on se demande si ce n'est pas Burke le pape ou du moins l'empereur. On observe ainsi deux conceptions du pouvoir ecclésial. Dans l'époque actuelle, Burke est disqualifié. Mais cela ne l'a pas empêché d'écrire une « filiale supplique » pour inviter le pape à renoncer à certains débats durant le synode sur la famille. Parmi ses signataires,

cette supplique compte de nombreux ducs et duchesses, comtes et comtesses, d'anciens monarques africains et des nostalgiques français d'une époque ancienne. Nous sommes dans un autre monde, révolu pour ceux qui ne voient pas les signes des temps.

Goût de l'Évangile et signes des temps

Pour répondre à la question de l'image, il est temps d'interroger les pratiques ecclésiales. Je travaille avec une ONG protestante américaine qui cherche à « être prophétique » au sein de la société. Dans mon métier on traduirait ceci en terme de prospective. On chercherait à avoir une vision politique qui porte loin. Les atouts de l'Église catholique sont à la fois un socle de valeurs extrêmement solides, fondées au cœur de l'Évangile mais aussi l'attention à ce que le pape Jean XXIII appelait « les signes temps », et la capacité de les voir et de les accepter, notamment quand il s'agit de bouleversements sociétaux.

Qu'en fait-on ? Que sont les signes des temps ? On peut les analyser sous l'angle de l'espérance ou de la peur. Les vertus théologiques devraient nous aider à voir les signes des temps de manière optimiste. Si on met en conjonction les valeurs avec les signes des temps, alors on doit pouvoir être prospectif et prophétique. Si je me pose comme chrétien et non plus comme consultant, je crois pouvoir affirmer que quand j'ai un doute en observant un signe des temps, je reviens vers le message essentiel et je cherche la meilleure réponse que l'Évangile me donne.

Parmi ces signes, il y a par exemple une nouvelle façon de constituer des paroisses, immatérielles, sur le web. Je prends l'exemple de la « Retraite dans la ville » des Dominicains de Lille qui rassemble de manière invisible et quotidienne 120,000 retraitants. Si les prêtres étaient formés au marketing, ils penseraient à la manière dont ils pourraient être notés selon la qualité du culte qu'ils animent, car on s'ennuie trop souvent à la messe. Un *Trip advisor* des paroisses contraindrait les prêtres à repenser leur pratique cultuelle et à revoir leur comportement dans leur relation avec les communautés de fidèles qui les accueillent.

(C'est ici que les participants à l'atelier ont été invités à interroger les pratiques ecclésiales telles qu'ils les observent ou les vivent au niveau où il s'implique au sein de l'Église).