



DOMINIQUE LE TOURNEAU

L'OPUS DEI

L'on connaît les ouvertures du concile Vatican II, fruit d'une ecclésiologie renouvelée selon laquelle l'Eglise n'est plus considérée uniquement comme une société parfaite, hiérarchiquement organisée, mais d'abord comme *Peuple de Dieu*. S'il est vrai que tous les fidèles n'ont pas la même fonction (ceux qui sont ordonnés exercent le triple pouvoir d'enseigner, de sanctifier et de gouverner), tous cependant — clercs et laïcs — participent au sacerdoce commun des fidèles, à l'unique mission de salut confiée par le Christ à ses apôtres. D'où l'accent mis sur la place et le rôle des laïcs dans l'Eglise et sur l'appel universel à la sainteté (chapitres IV et V de la constitution dogmatique *Lumen gentium*).

Le concile n'en est pas resté à ces considérations théologiques. Il en a tiré ou ébauché des conséquences juridiques qui ont fait l'objet de la législation postconciliaire et ont été ultérieurement recueillies dans le Code de droit canonique de 1983.

Une de ces conséquences est le souhait de voir l'autorité ecclésiastique créer, pour des motifs apostoliques, de nouvelles structures juridictionnelles en vue d'activités pastorales particulières, auxquelles des prêtres séculiers peuvent être affectés ou incardinés pour le bien commun de toute l'Eglise (décret *Presbyterorum ordinis*, n° 10) et dont peuvent également faire partie des fidèles laïcs, qui participent à ses tâches apostoliques. Le décret cite les prélatures personnelles. Celles-ci ont trouvé leur configuration juridique dans le « motu proprio » *Ecclesiae sanctae* de Paul VI (puis dans le Code, aux canons 294 à 297).

ADP

une expérience de dynamisation sociale inédite

Les entreprises publiques se voient, le plus souvent, affligées du stéréotype de l'inefficacité. La plupart d'entre elles ne méritent pas pareille condescendance. Elles souffrent, simplement, de l'image terne qu'elles projettent d'elles-mêmes auprès de l'opinion. Aéroports De Paris, établissement public efficace s'il en est, a vécu pendant des années avec une image institutionnelle floue, pratiquement inexistante. Sous l'impulsion de son Président, Pierre Marion, l'autorité aéroportuaire parisienne - qui fêtera son quarantième anniversaire en octobre prochain - a entrepris une véritable cure de jouvence. Depuis plus d'un an et demi, elle a engagé une vaste opération de dynamisation, en s'appuyant sur la mobilisation de son personnel, pour affirmer avec plus de force son identité. Pierre Marion analyse pour nous les grandes étapes de cette action qui a valeur d'exemple.

Créé par une ordonnance de 1945, Aéroports De Paris est chargé de concevoir, de développer et d'exploiter les infrastructures aéroportuaires civiles dans un rayon de 50 km autour de Paris. Outre Charles de Gaulle, Orly et Le Bourget, son domaine comprend dix aérodromes d'aviation générale et un hélicoptère, celui d'Issy-les-Moulineaux. Pendant trente-cinq ans - l'avant-projet d'Orly Sud date de 1948 et la mise en service de Roissy II de mars 1982 - toute l'énergie créatrice de cet établissement public a été mobilisée par la mise en valeur de son patrimoine.

L'importance des réalisations accomplies par ADP, au cours de cette période, a constitué l'élément moteur de la dynamisation de l'entreprise. Mais l'on ne peut construire à l'infini. Or, une entreprise a besoin de se voir fixer des objectifs précis pour subsister.

Après l'ère des «grands bâtisseurs», à laquelle Aéroports De Paris a activement participé, l'autorité aéroportuaire parisienne devait donc réorienter son action, et, en profitant de son expérience de conception et d'exploitant d'aéroports, assurer la diversification de ses activités.

La réussite d'une telle opération repose essentiellement sur la notoriété. Dans le cas d'ADP, il a été constaté que cette notoriété n'était pas, ou était mal assurée. Par exemple, l'établissement public était rarement perçu comme l'un des maillons obligés de la chaîne du transport aérien, pourtant il l'est. Sa mission demeurait, le plus souvent incomprise, tant par le grand public que par ses partenaires directs. Enfin, ce qui est le comble, ses réalisations étaient fréquemment attribuées à autrui, en général aux compagnies aériennes opérant à partir de ses propres installations. En d'autres termes, on confondait le propriétaire avec le locataire. Ainsi, malgré toute la créativité déployée par ADP pour développer les plateformes parisiennes et la soixantaine d'aéroports dont la construction ou l'extension lui avaient été confiées à l'étranger, cet établissement ne disposait que d'une faible image institutionnelle. Il est apparu au Président Marion, qu'il était temps de modifier le cours des choses en affirmant plus énergiquement l'identité et le rôle de l'entreprise. Il ne suffit pas de bien faire, encore faut-il le faire savoir.

Un cabinet conseil extérieur a été chargé d'analyser «la nature du mal» et de proposer des solutions. Son diagnostic confirma le sentiment des dirigeants. Les compagnies aériennes, les passagers, les sous-traitants... considéraient ADP comme une gare, un lieu de passage derrière lequel personne ne s'imaginait que puisse se cacher un établissement employant près de 6 000 personnes. Le personnel lui-même, au cours de l'enquête, identifia ADP à cette image : celle d'une entreprise triste, manquant de dynamisme. Toutefois, la plupart des agents interrogés reconnurent être fiers d'appartenir à un établissement public qui disposait d'un grand savoir-faire et fournissait des prestations de qualité. Une nouvelle fois, on constatait l'écart qui séparait ce qu'ADP est réellement de l'image qu'il projette de lui-même.

Une opération unique en France

La volonté de doter Aéroports De Paris d'une nouvelle image institutionnelle fut inscrite au plan d'entreprise 1984-1988. Sur les con-

seils du cabinet extérieur, un profil de personnalité de l'entreprise a été dégagé en trois points : un physique, affirmer sa compétence ; un caractère, gagner les défis qui lui sont proposés ; un style, une vitalité de tous les instants. Mais, la communication de sa nouvelle image, pour être efficace, impliquait la cohérence entre l'image interne et l'image externe. La direction d'ADP a donc décidé de sensibiliser son personnel à cette question et de l'associer étroitement à l'ensemble de l'opération.

Pendant près d'une année, des séminaires de réflexion ont été organisés pour le personnel. Le quart de l'effectif (1 500 personnes) a pu s'exprimer, au sein de petits groupes, hors hiérarchie, sur le devenir de l'établissement. Au total, 156 groupes ont été constitués. Un travail de synthèse a été entrepris, par la suite, pour présenter, sans les déformer, les observations et les propositions des participants. On s'est alors aperçu qu'il y avait une grande convergence entre ce que les agents exprimaient et l'analyse qui avait été faite par la direction. Pierre Marion a alors reçu longuement les porte-parole des groupes de travail avec qui il a engagé une discussion ouverte et constructive.

Au cours de ces entretiens, il a pu constater que la démarche «participative» qu'il avait choisie était la bonne : elle avait permis de sensibiliser le personnel à la nécessité d'établir pour ADP un nouveau projet d'entreprise. Il a également constaté, à cette occasion, qu'un nouveau type de dialogue pouvait s'instaurer entre la direction et le personnel. Bien sûr, il ne s'agit pas d'être idyllique. Des problèmes étrangers à l'image proprement dite furent abordés lors de ces séminaires. Cependant, la confusion ne s'est jamais installée entre les revendications sociales et les moyens proposés pour améliorer l'image de marque de l'établissement. A notre connaissance, la politique de dynamisation du personnel engagée par Aéroports De Paris est, par son ampleur, unique en France.

A l'issue de cette première phase de consultations, plusieurs propositions furent retenues et appliquées immédiatement. Par ailleurs, des grands axes d'orientation furent définis devant permettre à l'entreprise de mieux affirmer sa personnalité : motivation et responsabilité de l'encadrement et du personnel ; nouveaux types de relations internes ; prise en compte des besoins du client ; préoccupation constante de la qualité de service ; communication interne permanente ; actions de promotion et de communication interne, etc.

Un nouveau «look»

Mais changer de personnalité c'est avant tout changer d'apparence, changer de «look». C'est pourquoi l'une des premières décisions des dirigeants d'ADP porta sur la modification de l'identité visuelle. Aéroport de Paris est devenu «Aéroports De Paris». En ajoutant un «s» à «Aéroport», les responsables de l'autorité aéroportuaire ont voulu signifier que leur établissement ne s'identifiait pas à un lieu géographique déterminé - en l'occurrence, l'une de ses plateformes - mais qu'il exerçait une responsabilité d'ordre général sur l'ensemble de son domaine. Cette nouvelle appellation a permis de choisir «ADP» comme sigle en remplacement d'«AP» qui avait une trop forte connotation d'«Assistance Publique». L'usage du sigle ADP était d'ailleurs déjà répandu parmi le personnel et auprès des clients étrangers. Enfin, un nouveau logo fut retenu, sobre, facilement reconnaissable, et dont la caractéristique de base symbolise la vitesse. Les couleurs utilisées, le noir sur fond jaune, sont celles de la signalisation des aéroports parisiens. ADP a ainsi marqué son territoire.

Un bon logo est un atout de plus dans la main d'une entreprise qui cherche à imposer son image. Omniprésent sur tout le domaine aéroportuaire, celui d'ADP aidera l'établissement à réapparaître aux yeux des usagers comme le propriétaire des lieux et à consolider son identité institutionnelle.

L'action engagée pour revivifier l'entreprise ne pouvait s'arrêter en si bon chemin, sous peine de tourner court. L'esprit de «management participatif» qui avait caractérisé le déroulement des séminaires sur l'image, ne devait pas rester une exception, mais devenir un processus normal. Par sa persévérance, Pierre Marion voulait prouver au personnel qu'il désirait réellement changer en profondeur les mentalités et les comportements au sein d'Aéroports De Paris. Il a donc chargé chacune de ses directions d'élaborer un plan de dynamisation interne qui permettrait de traduire, par des mesures concrètes, les axes d'orientation énoncés précédemment.

Une nouvelle fois, la direction d'Aéroports De Paris s'est gardé du «concoctage technocratique». Elle a voulu que chacun, dans le cadre de sa direction, puisse s'exprimer librement. Durant plusieurs mois, des centaines d'agents ont participé à des groupes de travail dont le but était de recueillir les suggestions susceptibles

d'aider au renforcement de l'image de l'entreprise. Près de deux cents propositions ont été ainsi formulées. La plupart d'entre elles sont aujourd'hui appliquées.

Une «charte d'entreprise»

Pour assurer la sérénité de l'action engagée, l'établissement s'est doté d'une «charte d'entreprise». Véritable mémoire collective, celle-ci doit constituer le point de référence permanent du personnel et de la direction. Avec sept principes de base, elle rappelle les lignes forces d'ADP :

- Aéroports De Paris, entreprise publique novatrice et dynamique, met son ambition au service du transport aérien.
- Ses clients sont ses partenaires. Leur satisfaction est le critère de performance.
- La qualité de service est son objectif. Elle est garantie par le savoir-faire et le comportement de son personnel.
- ADP cherche à favoriser l'épanouissement professionnel, à développer l'esprit d'équipe et le sens de l'initiative.
- La communication et la participation sont ses principes de «management».
- Une gestion efficace et rigoureuse est le moteur de sa compétitivité.
- Les compétences de concepteurs, de réalisateurs et d'exploitants d'ADP, font de cette autorité aéroportuaire une entreprise de pointe.

Ces principes, basés sur la mobilisation du personnel, l'ouverture vers l'extérieur, la qualité de service, l'efficacité économique - c'est-à-dire, la volonté, le dynamisme et la compétence - visent à rendre Aéroports De Paris encore plus performant et, grâce à une image de marque renforcée, à lui faire jouer pleinement son rôle dans l'industrie du transport aérien.

L'expérience menée à Aéroports De Paris prouve que les établissements publics ne sont pas irrémédiablement voués à l'univers de Kafka, comme certains le prétendent. Sans renoncer à leur spécificité, sans négliger leur mission de service public, ils peuvent, au même titre que les sociétés privées, faire preuve d'imagination, de compétitivité, d'esprit d'initiative. Le personnel d'ADP est aujourd'hui suffisamment motivé pour vouloir que son entreprise soit efficace sur le devant de la scène plutôt que dans les coulisses.

En novembre 1982, Jean-Paul II a appliqué cette législation canonique nouvelle en érigeant la prélatrice de la Sainte-Croix et Opus Dei, par la constitution apostolique *Ut sit*. Il y avait rencontre entre une « nouvelle virtualité féconde et prometteuse de l'organisation pastorale née du concile Vatican II », pour reprendre les termes du cardinal Baggio, et une réalité pastorale déjà existante, l'Opus Dei, « dont la légitimité et la beauté du charisme qui a été à l'origine de sa fondation avaient été plusieurs fois reconnues par l'autorité ecclésiastique ».

Mgr Escrivá de Balaguer, le fondateur, est né le 9 janvier 1902 à Barbastro, dans les Pyrénées aragonaises (1). Vers l'âge de quinze ans, il comprend que Dieu attend de lui quelque chose. Il s'oriente alors vers le sacerdoce pour être plus disponible et, par un recours intense à la prière et à la mortification, se préparer à répondre à l'appel divin. C'est le 2 octobre 1928 que Dieu lui fait voir l'Opus Dei, selon l'expression qu'il utilisera par la suite. Dieu lui demande d'entreprendre une fondation qui s'efforcera non seulement « d'illuminer d'une lumière nouvelle la mission des laïcs dans l'Eglise et dans la société humaine, mais encore de la mettre en œuvre » et, en outre, « de pratiquer la doctrine de l'appel universel à la sainteté et de promouvoir au sein de toutes les classes sociales la sanctification dans le travail et par le travail professionnel » (Jean-Paul II, constitution apostolique *Ut sit*).

A partir de ce moment, l'abbé Josemaría Escrivá s'identifie pleinement à l'Œuvre de Dieu — l'Opus Dei — et entreprend de l'organiser avec les moyens dont il dispose : « vingt-six ans, la grâce de Dieu et de la bonne humeur », et rien d'autre.

Il se heurte à une solution de continuité de plusieurs siècles, au cours desquels la sainteté a été presque exclusivement comprise en termes de vocation religieuse ou sacerdotale, comme Jean-Paul II vient de le rappeler dans sa lettre apostolique à la jeunesse du monde entier. Mgr Escrivá proclame avec vigueur que tout homme est appelé à être saint — quels que soient sa

(1) Cf. F. Gondrand, *Au pas de Dieu. Josemaría Escrivá de Balaguer, fondateur de l'Opus Dei*, éd. France-Empire, Paris, 1982 ; S. Bernal, *Mgr Escrivá de Balaguer. Portrait du fondateur de l'Opus Dei*, éd. S.O.S., Paris, 1978.

condition, son état — et que, en particulier, l'homme de la rue, le laïc courant, marié la plupart du temps, doit rechercher la sainteté en restant dans le monde, en s'occupant de « *la gérance des choses temporelles qu'il ordonne selon Dieu* », comme le concile Vatican II s'en fera l'écho trente-cinq ans plus tard.

Cette conception, révolutionnaire en son temps, de la mission du laïc dans le monde, a été considérée par beaucoup comme marquant un véritable tournant ou, mieux encore, « *un chapitre nouveau et inédit de la spiritualité chrétienne* » (cardinal Baggio).

Un chapitre à écrire. Autant dire qu'il fallait ouvrir un chemin juridique entièrement neuf. L'entreprise était de taille. Les mentalités n'y étaient pas préparées. « *Vous arrivez avec un siècle d'avance* », avait dit un haut personnage de la curie romaine en 1946. Qu'importe ! Puisque l'Œuvre est de Dieu, elle se fera, « *au pas de Dieu* ».

L'évêque de Madrid avait dès le premier instant appuyé le fondateur dans son entreprise surnaturelle. De 1943 à 1950, c'est le Saint-Siège qui accorde à l'Opus Dei toutes les approbations nécessaires. Depuis le 24 février 1947, l'Opus Dei était un institut séculier ; mais ce moule juridique était le « *moins inadéquat* », compte tenu de ce qui était alors possible. Mgr Escrivá devrait attendre encore : il avait fait part au Saint-Siège de son espoir de voir un jour s'ouvrir de nouvelles voies juridiques qui permettraient de respecter pleinement l'identité séculière de l'Opus Dei, son « *unité d'esprit, de but, de gouvernement et de formation* » (constitution apostolique *Ut sit*) ; une constitution juridique qui sauvegarderait et renforcerait le caractère de *cætus christi-fidelium*, ou ensemble de fidèles, qui travaillent partout au service des églises particulières ou diocèses, ensemble de fidèles composé d'hommes et de femmes et auquel des prêtres pouvaient être incardinés depuis 1943.

Dieu a rappelé Mgr Escrivá de Balaguer à lui le 26 juin 1975, avant que cette solution ait pu voir le jour. Cependant, le concile, puis Paul VI, avaient préparé le terrain. Ce qui avait permis au fondateur d'apporter aux statuts de l'Opus Dei les retouches nécessaires. Le problème institutionnel a été résolu, nous l'avons vu, avec le statut de prélature personnelle.

Ces questions juridiques n'empêchaient pas l'Opus Dei de réaliser sa mission apostolique, même si elles le freinaient quelque peu. C'est la vie qui a permis l'évolution du droit dans le sens du charisme de la fondation.

Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale le fondateur avait entrepris d'envoyer ses fils spirituels commencer l'Opus Dei un peu partout en Europe, puis progressivement dans le reste du monde, avec pour seul bagage sa bénédiction et une représentation de la Sainte Vierge. La Providence — et le travail professionnel de chacun — pourvoirait au reste. A la mort du fondateur, les fidèles de l'Opus Dei qui s'engagent par un lien contractuel avec la prélature, en réponse à une vocation authentique à vivre et à faire connaître la spiritualité de l'Œuvre, étaient déjà au nombre de 60 000, appartenant à 80 nationalités. Ils sont aujourd'hui plus de 74 000.

Il est difficile de se faire une idée de l'impact de l'Opus Dei sur la société ecclésiastique et sur la société civile, d'autant que l'action sanctificatrice et apostolique que chacun mène individuellement sur son lieu de travail, grâce à l'amitié personnelle qu'il noue avec son entourage, échappe à toute statistique. Or c'est là l'apostolat le plus important des membres de l'Opus Dei, même si, unis à des amis, à des coopérateurs parfois non catholiques, voire même non chrétiens (ouverture œcuménique reconnue par le Saint-Siège dès 1950 !), certains d'entre eux réalisent des œuvres collectives d'apostolat. Ces œuvres collectives, plus aisément repérables et ayant pignon sur rue, constituent autant de façons concrètes de vivre la doctrine sociale de l'Eglise. L'Opus Dei en assure la direction spirituelle. Mais ce sont des réalisations privées, non confessionnelles, ouvertes à tous ; elles sont le travail professionnel de ceux qui les animent. Leur nature est aussi diverse que les besoins auxquels elles permettent de faire face : écoles familiales agraires, centres de formation d'employées de maison, dispensaires, clubs de jeunes, résidences d'étudiants, centres d'apprentissage pour ouvriers, universités, clubs sportifs, centres d'alphabétisation, etc.

Il est aisé de comprendre que de telles actions entreprises avec mentalité professionnelle, avec sens chrétien, dans un climat

familial qui respecte l'individu et favorise sa formation intégrale — humaine, sociale, professionnelle et spirituelle — peuvent contribuer efficacement à faire échec à la désagrégation de notre société qui, ayant oublié la dimension verticale — le sens du divin et du sacré —, se lance à corps perdu dans le matérialisme et dans la recherche effrénée des plaisirs. Mais encore ne faut-il pas oublier que ce qui sous-tend cette action, c'est l'apostolat personnel et une vie de piété intense, fortement ancrée dans la pratique des sacrements, l'oraison, la mortification et la claire conscience d'être enfant de Dieu.

Jouant avec son nom, le fondateur disait : « *Je m'appelle Escrivá et j'écris beaucoup.* » Sa pensée est néanmoins condensée dans un livre, *Chemin* (2), qualifié d' « *Imitation de Jésus-Christ des temps modernes* », qui connaît une diffusion remarquable (plus de trois millions d'exemplaires, cent quatre-vingt et une éditions en trente-cinq langues fin 1983), signe que son message répond à une attente et prouve à la fois de l'influence de la spiritualité de l'Opus Dei au-delà des frontières de l'institution.

Voilà dix ans que Mgr Escrivá a quitté ce monde. Il y est pourtant resté extraordinairement présent. Sans doute parce que, comme le disait Paul VI, le fondateur de l'Opus Dei est, dans l'histoire de l'Eglise, « *un des hommes qui ont reçu le plus de charisme et qui ont répondu avec le plus de générosité à ces dons* ». L'Eglise se prononcera un jour sur sa sainteté. Le peuple fidèle ne s'y trompe pas. C'est à sa demande massive et pressante que Jean-Paul II a décidé de faire procéder en 1981 à l'ouverture de la Cause de béatification et de canonisation. Soixante-neuf cardinaux et mille trois cents évêques, soit plus du tiers de l'épiscopat mondial, avaient joint leur voix à ce concert. En quatre ans, les témoignages recouvrant l'ensemble de la vie du fondateur ont été recueillis et les procès de deux guérisons miraculeuses ont été instruits. Et, de tous les horizons, affluent chaque jour en nombre croissant des remerciements pour des faveurs obtenues par l'intercession du Serviteur de Dieu.

(2) J. Escrivá de Balaguer, *Chemin*, 5^e éd. française, éd. Le Laurier, 16, rue Cortambert, 75116 Paris.

Cette vitalité apostolique sans ostentation — les membres de l'Opus Dei cultivent l'humilité personnelle et collective — est entièrement mise au service de la mission universelle de salut. L'Opus Dei n'a d'autre but que de « *servir l'Eglise comme elle veut être servie* ». Or le service d'Eglise qui lui est demandé par Jean-Paul II n'est autre que celui voulu par Dieu et sculpté dans le cœur du fondateur. L'on comprend que le successeur de Pierre ait tenu à donner à l'Opus Dei un statut qui lui permette « *d'être à jamais un instrument apte et efficace de la mission salvifique que l'Eglise mène à bien pour la vie du monde* » (constitution apostolique *Ut sit*) et qu'il ait encouragé les membres, lors de la visite d'un centre de la prélature, « *à être toujours Opus Dei et à faire l'Opus Dei dans toutes les directions du monde humain et du monde créé* » (3).

DOMINIQUE LE TOURNEAU

(3) Pour une information plus détaillée, cf. D. Le Tourneau, *l'Opus Dei*, coll. « Que sais-je ? », n° 2 207, Presses universitaires de France, 2^e éd., Paris, 1985, où sont abordés de façon résumée la fondation, l'histoire, l'expansion, la spiritualité de l'Opus Dei, la vie et les engagements de ses membres, les écrits du fondateur et leur contenu, les apostolats collectifs et leur mode de financement, une bibliographie fournie, etc.