

La vie des communautés religieuses

Vol. 61 - no 2 - mars-avril 2003



*Lumière dans la nuit,
aurore qui pointe à l'horizon*

La Vie des communautés religieuses
est publiée par un consortium
de congrégations religieuses du Québec

Administration et secrétariat

251, rue Saint-Jean-Baptiste
Nicolet, Qué., Canada J3T 1X9
Téléphone: (819) 293-8736
Télécopieur.: (819) 293-2419
Courriel : viecr@sogetel.net

SOMMAIRE

Vol. 61 - no 2 - mars-avril 2003

Présentation

Monique Thériault, s.n.j.m.

65

La vie religieuse après la sortie du Titanic

Gisèle Turcot, sbc

66

Questions sur le présent et l'avenir de la vie religieuse

Daniel Cadrin, o.p.

72

Les défis et questions de la vie religieuse aujourd'hui

Johanne Petit, s.g.m.

75

François de Laval et la vie religieuse : lumière pour aujourd'hui?

Doris Lamontagne, p.f.m.

80

LEADERSHIP: qu'est-ce à dire?

Monique Thériault, s.n.j.m.

87

Un leadership pour les passages

Daniel Cadrin, o.p.

106

PRÉSENTATION

Vol. 61 - no 2 - mars - avril 2003

Monique Thériault s.n.j.m.

À vous, lectrices et lecteurs de la Revue,

Une phrase pourrait coiffer l'ensemble des articles de ce numéro de notre Revue: « les défis et les questions pour la vie religieuse d'aujourd'hui ».

En novembre 2002, lors d'une rencontre de religieuses et de religieux avec Timothy Radcliffe o.p., trois personnes ont exposé leurs questions en lien avec la vie religieuse d'ici et de maintenant, ce qui inclut évidemment la vie religieuse de l'avenir, puisque notre aujourd'hui contient en germe notre demain.

« Comment agir après la sortie du Titanic? » demande une panéliste. « Comment réussir à vivre la transition avec plus d'espérance? Comment bien vivre l'inter-générationnel dans nos communautés? Comment bien lire les appels de notre culture? » demande un autre. Et finalement « Crise d'identité et crise des vocations, refondation, vie communautaire, recherche spirituelle des jeunes et nouvelles formes d'engagement » sont les champs de préoccupation d'une troisième intervenante. En homme sage, le F. Timothy n'a pas donné de réponses toutes faites à ces nombreuses questions, il nous a plutôt fait part de sa propre expérience et nous a renvoyés à la nôtre. Les questions soulevées peuvent devenir d'importants sujets d'échange entre nous toutes et tous.

Devant toutes ces questions, l'importance du leadership apparaît encore plus cruciale qu'en tout autre temps de notre histoire. Mgr de Laval, figure de pointe en un temps difficile, inspire encore, nous démontre une auteure. Deux autres auteurs nous amènent à réfléchir sur le genre de leadership nécessaire « pour les passages » dit l'un, « pour un temps de changement incessant » dit l'autre. « Nous avons besoin de leaders prophétiques capables de voir au-delà de la réalité actuelle, qui savent rêver des rêves, motiver, entraîner, rassembler, créer... » Nous nous souhaitons de tels leaders.

LA VIE RELIGIEUSE APRÈS LA SORTIE DU TITANIC



Gisèle Turcot, sbc

Permettez-moi de commencer cet entretien en empruntant une image évoquée par le père Camilo Maccise lors d'une entrevue télévisée sur les défis de la vie religieuse. Lorsqu'on lui a demandé ce qu'il en était du «syndrome du Titanic», à savoir que la vie religieuse est un splendide paquebot, emblème de l'Église, qui est en train de sombrer, et ce que signifiait pour lui «renflouer le navire», voici quelle fut sa réponse :

« Plutôt que renflouer le navire, je dirais que nous devons en sortir dans les chaloupes de sauvetage, dans les embarcations d'urgence, emportant avec nous seulement ce qui est vraiment essentiel.¹ »

Ce type de questionnement rejoint en grande partie l'expérience vécue au Québec depuis la fin des années 1960. Où en sommes-nous, après quelques décennies de voyage dans des barques de remplacement?

I. « Maître, où habites-tu? »

À la sortie du Titanic, n'étions-nous pas comme ces candidats à la suite de Jésus qui lui demandaient : « Maître, où habites-tu? » Ayant vendu nos maisons et nos gros bateaux, nous sommes restés un moment à pleurer nos richesses perdues, nos zones d'influence. Après un moment de deuil, nous avons assez rapidement tourné le dos au mur des lamentations et entonné des psaumes d'espérance. Le souffle de Vatican II et l'impulsion de la Révolution tranquille

ont fait avancer nos barques vers le « monde de ce temps » comme nous y invitait *Gaudium et Spes*.

Mais dans nos embarcations fragilisées, nous aimerions bien savoir sur quelle mer nous voyageons, et vers où nous allons. Comme des réfugiés sur une terre étrangère, nous expérimentons le présent dans l'incertitude, tenus d'apprendre une langue nouvelle dont nous ne connaissons pas encore totalement l'alphabet. Au-delà des indispensables recyclages, nous entrevoyons l'ampleur et la complexité de la transformation à vivre.

Dans le passé, à la satisfaction d'avoir trouvé un maître et le temple où il habitait, s'ajoutait la fierté de partager avec lui la tâche d'enseigner, de rassembler, de guider. Or, en particulier chez nous, au Québec, de nouveaux maîtres ont pris la relève, ils ont la cote d'écoute, les mots pour attirer, ils manient assez habilement le langage de la science et de la modernité.

Et nous voilà déstabilisés, désenchantés parfois, marchant sur les routes de l'exil. Sans doute le Seigneur dort dans la barque à côté de nous...

Nous entendons l'appel à «une nouvelle imagination de la charité»². Les chantiers ne manquent pas : des enfants soldats, des enfants esclaves, des enfants analphabètes ont les bras tendus vers nous; des personnes handicapées par la maladie, la déficience mentale, des personnes âgées laissées pour compte, le non respect des droits fondamentaux des pauvres qui aspirent à des conditions de vie dignes de la personne humaine. Des pays en guerre créent des orphelins, des veuves qui attendent des Samaritains modernes pour croire encore à la vie.

En chemin, nous faisons des alliances nouvelles avec les pauvres et leurs associations. Il nous semble que ce chemin ne trompe pas, car il va à la rencontre du Christ défiguré. Nous découvrons des manières différentes de vivre le charisme de l'éducation et de l'évangélisation, du soin des malades. Nous accompagnons les différentes générations dans leur quête de sens.

Mais nous sommes un peu agacé-es d'entendre des appels – et des demandes d'aumônes – sans pouvoir offrir la contribution tangible des religieux et des religieuses ... puisque la relève est quasi inexistante. Sommes-nous des disciples au cœur large mais privé-es d'un avenir, voué-es à disparaître pour la plus grande gloire de Dieu?

II. L'ours et la moniale

Alors, loin de notre Titanic disparu dans la brume, celle du Saint-Laurent ou de la Tamise, surgit en nous la tension entre « l'ours et la moniale » dont vous-même, cher Frère Timothy, avez si bien fait sentir les raisons d'être en cette ère de mondialisation.³

D'un côté, nous partageons avec nos contemporains le désir de l'ours. Ce désir de puissance, pour ne pas dire le besoin de faire encore notre marque. Nous appuyant sur les forces de notre histoire, d'ailleurs, nous pensons que la sagesse de nos institutions vaut bien celle que nous proposent les gourous du marché.

D'un autre côté, la moniale qui habite au plus intime de chacune et chacun de nous ne peut pas se dissocier de la sagesse qui l'a fait vivre et qui la fait vibrer encore à la joie de son Dieu. Ce défi du combat spirituel au cœur d'une vie contemplative. Au cœur même de cette habitation en Dieu surgissent des questions urgentes sur l'avenir de la vie religieuse.

III. Cinq questions

Il me semble qu'appartenir à un groupe religieux, c'est entrer dans une tradition, c'est s'inspirer d'une sagesse qui a fait ses preuves et qui a formé des générations à la vie spirituelle et au service des autres. Or les institutions ont bien mauvaise presse dans une ère de modernité où le sujet est le centre et le but de toute recherche. Dans les limites de temps dont je dispose, je me contenterai d'énoncer quelques-unes des questions qui circulent dans nos communautés depuis près d'une décennie.

LE PRIMAT DE LA SPIRITUALITÉ - Il nous faut « repartir du Christ », « miser d'abord sur la spiritualité »⁴ nous dit l'instruction récente de la Congrégation pour les Instituts de vie consacrée et les Sociétés de vie apostolique. La suite du Christ est l'essence même de la vie religieuse. Assurément, nous le voulons de tout notre cœur. Mais quelles sont les conditions pour renouveler une spiritualité portée par une institution?

L'ABSENCE DES JEUNES - Nous avons une conscience aiguë du fossé culturel qui nous sépare des nouvelles générations. Leur quête de sens et de spiritualité ne semble pas fréquemment croiser la nôtre. Alors une des dimensions du problème est de savoir proposer une spiritualité sans pouvoir compter sur la présence parmi nous de ces nouvelles générations qui auraient intégré ce trésor. Existe-t-il des chemins de traverse où nous pourrions nous rencontrer?

L'APPARTENANCE - Des communautés s'interrogent aussi sur les modes d'appartenance. Les trois vœux impliquant la vie commune et le partage des biens dans un engagement au célibat sous une autorité commune, sont-ils le dernier mot de la *sequela Christi*? La formule des membres associés a-t-elle un avenir? Un vœu de non-violence est de plus en plus valorisé : est-ce là une piste prometteuse? Des vœux temporaires ou des engagements provisoires, non canoniques, offriraient-ils une piste d'envol pour un engagement de toute la personne au service du Règne de Dieu?

L'ACCUEIL DES DIFFÉRENCES - Plus ces formes d'appartenance varieront, plus devrait être grande l'ouverture à la différence, à l'altérité, à l'internationalité, au respect des cultures plus fragiles. C'est un point sur lequel insiste le comité de théologie de l'Union des supérieurs généraux dans son analyse de la vie religieuse à l'ère de la mondialisation⁵. Or nous le savons d'expérience, comme citoyennes et citoyens et membres d'une communauté religieuse, le vivre ensemble n'est jamais gagné d'avance. J'aimerais bien apprendre de vous le secret de cette ouverture, la manière de la vivre au quotidien, dans le gouvernement de nos congrégations. Et dans notre Église.

DANS L'ÉGLISE - La fondatrice de notre communauté affirmait que «la vie religieuse est la foi aimante en la Parole de Dieu et en l'inspiration de l'Église». Reconnaissons que cette définition touche à deux points majeurs, à deux matrices qui construisent notre identité dans la vie consacrée.

Mais il y a péril en la demeure du côté de notre sentiment d'appartenance à l'Église, dont le discours heurte trop souvent notre sens de la solidarité avec les femmes croyantes. Les blessures et les souffrances se sont accumulées. Une mémoire dangereuse s'est construite. Un travail de «purification de la mémoire» s'impose sans nul doute; mais il ne s'accomplira pas sans que la mère Église ne reconnaisse ses filles sur des bases d'une anthropologie renouvelée, d'une réciprocité voulue, d'une théologie qui intègre l'expérience des femmes et leur réflexion sur la Révélation et la Tradition. Mais comment y arriver sans que nous ayons voix au chapitre? Et comment ouvrir des portes qui semblent à jamais fermées?

En guise de conclusion

Voilà plusieurs questions qui nous habitent au sortir du Titanic. Mais peut-être devrions-nous nous détacher de ces questions et demeurer plus ouvert-es aux appels de l'Esprit. Écoutons à nouveau le Père Maccise : «Dans ce grand navire, il y avait beaucoup de choses qui n'étaient plus essentielles; c'étaient des reliquats du temps et des cultures, des contextes culturels et des traditions. Ainsi donc, plutôt que de remettre à l'eau ce navire-là, je dirais qu'il faut en sortir dans de petites embarcations, acceptant la pauvreté inhérente à une petite embarcation, nous contentant de ce qui est vraiment essentiel.»

Je suis sûre que vous avez hâte d'entendre notre principal invité, le Père Radcliffe, et je vous remercie de votre attention.

Sr Gisèle Turcot
1215, boul. Saint-Joseph Est,
bureau 400,
Montréal (Qc) Canada H2J 1L7
Courriel : turcogi@bonconseil.qc.ca

Références

- 1 Cité par Victor CODINA, SJ et José Maria GUERRERO, SJ, dans «*Hacer memoria de la vida religiosa*», *Revista DIAKONIA*, no 103, Septembre 2002.
- 2 Jean-Paul II, *Le nouveau millénaire*, no 50.
- 3 Timothy RADCLIFFE, OP. « L'ours et la moniale », *Je vous appelle amis*, Paris, Le Cerf, 2000.
- 4 Congrégation pour les Instituts de vie consacrée et les Sociétés de vie apostolique. *Repartir du Christ*. Instruction, Rome, Libreria Editrice Vaticana, 19 mai 2002, no 4.
- 5 Union des Supérieurs généraux. *À l'intérieur de la mondialisation : vers une communion pluriethnique et interculturelle. Implications ecclésiologiques pour le gouvernement de nos instituts*. Commission de théologie, Contribution à la réflexion, décembre 2000. Rome, Éditions «Il Calamo», 2001. Internet : <http://www.ilcalamo.com> Courriel : info@ilcalamo.com

Avis

Les pages publicitaires pour la
revue de mai-juin 2003 devront
entrer avant le **7 avril**.

QUESTIONS SUR LE PRÉSENT ET L'AVENIR DE LA VIE RELIGIEUSE



Daniel Cadrin, o.p.

1. Transition et espérance

Comparer notre aujourd'hui avec notre passé, c'est composer avec une situation qui était un peu spéciale, qu'on ne trouve pas dans beaucoup d'autres endroits et qui marque notre imaginaire. Il y a un problème chez nous, religieux et religieuses, ici, lié à notre imaginaire, à la façon dont nous comprenons la vie religieuse, au modèle plus ou moins conscient qui nous habite. Ce modèle était très fort, très institutionnel et très engagé aussi. Nous avons cela comme un fantôme en nous. Alors, dans un temps de transition, pour moi, l'enjeu, c'est celui-ci : comment réussir à changer notre imaginaire de la vie religieuse pour être capables d'aller vers l'avenir et d'accepter qu'il y aura un avenir (faire le choix de l'avenir) qui sera plus modeste, différent, et peut-être plus normal par rapport à ce qu'est la place du charisme de la vie consacrée dans l'Église. Pour cela, il nous faut réussir à sortir du modèle qui dominait, qui était extraordinaire mais très ecclésial. On ne trouve pas ce modèle en beaucoup d'endroits.

Mais pour toi, Timothy, c'est peut-être différent : tu viens d'un pays où les catholiques étaient minoritaires, où la vie religieuse n'avait pas du tout la force et la puissance qu'elle avait ici, où c'était vraiment très marquant. Sr Gisèle disait : « Nous sommes sortis des lamentations face au deuil que nous vivions; maintenant, nous regardons davantage où aller ». Dans ce temps de passage, avec le risque de la nostalgie ou du défaitisme, comment changer un peu, comment travailler sur notre identité de l'intérieur ? Quelle attitude ou quelle action vont aider les religieux et les religieuses à

avoir de l'espérance ? Comment réussir à vivre les passages où nous sommes, la transition, avec plus d'espérance ? Qu'est-ce qui peut être source d'espérance dans le temps présent ?

2. Les rapports entre les générations

La deuxième question, plus spécifique, porte sur les rapports entre les générations à l'intérieur des communautés religieuses. La majorité des religieuses et des religieux ici sont, soit des gens de ma génération (entre 45 et 65 ans), soit des gens de la génération précédente (plus de 65 ans). Les nouvelles entrées sont rares dans les communautés religieuses. Par définition, les jeunes générations y sont très minoritaires. Cela pose des questions puisque les nouvelles générations XYZ ont leur mentalité, leur sensibilité, et elles ne peuvent être que minoritaires pour assez longtemps. Elles arrivent avec leur expérience humaine, sociale, culturelle, expérience qui est très différente des générations précédentes, de ma génération où on avait le vent dans les voiles, l'avenir était à nous, on changeait le monde. Nous nous sommes installés, nous avons pris le contrôle de la société et puis nous le gardons, nous ne le lâcherons pas, et ces jeunes ne viendront pas nous prendre notre pouvoir ! Cela, c'est la réaction dans l'Église, dans les syndicats, dans le monde des affaires. Ma génération est en contrôle et laisse très peu de place aux nouvelles générations. C'est un phénomène culturel qui se trouve accentué dans les communautés religieuses parce que les jeunes y sont encore moins nombreux. Alors, comment ces nouvelles générations peuvent-elles faire entendre leur voix ? Comment leur sensibilité en regard de la communauté, des relations humaines, du travail, du pluralisme religieux, de la connaissance de la tradition chrétienne, peut-elle trouver place dans nos communautés ?

Même avec la bonne volonté de tout le monde, ce n'est pas facile (je l'ai vu de plusieurs manières) de laisser place aux nouvelles générations chez nous, telles qu'elles sont, non pas telles qu'on voudrait qu'elles deviennent, c'est-à-dire à notre image et à notre ressemblance. Souvent, nous qui vivons dans un monde sécularisé, qui sommes engagés, nous avons notre image. Quand vient un autre univers, nous catégorisons les jeunes, nous parlons beaucoup de libéral/conservateur, nous les qualifions de traditionnels, toute une série de clichés qui ne sont pas féconds. Comment sor-

tir des clichés dans notre approche des nouvelles générations pour leur laisser vraiment de la place ? Pour moi, c'est un enjeu majeur pour l'avenir, car si on ne leur laisse pas la place, si elles ne peuvent être chez nous comme elles sont, avec leur univers, avec des compromis de part et d'autre comme dans toute vie communautaire, non seulement elles ne viendront pas, mais elles ne resteront pas et elles auront bien raison.

Comment dépasser une marginalisation ou une surprotection des jeunes générations dans les communautés ? On n'en a pas beaucoup, elles sont parfois très valorisées, beaucoup trop entourées et protégées. Il faut les laisser se débrouiller, faire face à des défis durs, ne pas les surprotéger. C'est tout le drame de l'enfant unique qui se passe dans les communautés religieuses. Comment les laisser respirer aussi ? En même temps, je ne peux pas cesser d'être moi, je ne cesserai pas d'être de ma génération, mais j'ai à accepter de laisser place à d'autres. Est-ce qu'on peut être ensemble dans les mêmes communautés ? Et comment ? À quelles conditions ce dialogue des générations pourrait-il être possible ?

3. La culture nord-américaine

Ma dernière question est autour de la culture nord-américaine. Les communautés religieuses dans l'histoire ont su de façon remarquable percevoir les nouveaux besoins en termes social, spirituel, éducatif, pastoral, et y répondre avec beaucoup de finesse, un sens de l'urgence, un sens du service selon leurs charismes respectifs. Toi, Timothy, tu as la chance d'avoir une vision plus mondiale et tu n'es pas nord-américain comme nous. Qu'est-ce que tu perçois de la culture nord-américaine, et nous en sommes intégralement ici, comme besoins, défis spécifiques, qui seraient pour nous, religieuses et religieux, des appels à entendre pour notre mission ? Ou est-ce que tu perçois dans la culture nord-américaine des questions sur lesquelles nous, religieuses et religieux, devrions travailler, qu'il nous faut regarder plus près ? Je trouverais cela intéressant de t'entendre là-dessus.

Daniel Cadrin, o.p.

LES DÉFIS ET QUESTIONS DE LA VIE RELIGIEUSE AUJOURD'HUI



Johanne Petit, s.g.m.

Il me fait plaisir de répondre à l'invitation qui m'a été faite de vous exprimer les principales questions et défis que je rencontre dans la vie religieuse aujourd'hui. Je ne suis pas une théologienne de la vie religieuse mais je la vis au quotidien depuis vingt ans avec ses joies et ses difficultés et confrontée aux valeurs de notre monde contemporain. J'ai une formation en théologie et une expérience dans le monde ecclésial qui colorent ma réflexion et ma façon d'approfondir la question. Je suis l'une des plus jeunes au sein de ma communauté, les Sœurs Grises de Montréal. Depuis dix-sept ans, je travaille avec les jeunes dans le milieu scolaire en animation pastorale ou spirituelle et communautaire. C'est à partir de cette expérience que je veux partager avec vous mes réflexions. Celles-ci portent sur différents points qui peuvent paraître s'opposer, mais elles font état de situations rencontrées au fil des jours qui reflètent diverses tendances dans notre société.

Mon premier point porte sur la question de notre place dans le monde et de la perception des jeunes en regard des vocations. Qui sommes-nous? Nous ne sommes plus ce que nous étions avant les années 60 et en même temps nous le sommes encore. Si la perception du monde a parfois changé, si le visage de nos communautés s'est modifié, notre tradition et le charisme de fondation sont restés les mêmes. Cependant, les moyens de le vivre, bien qu'ils soient différents, ne semblent pas toujours adaptés à la vie actuelle.

Face à cela, nous connaissons une crise d'identité mais aussi une crise de vocations (cela n'étant pas étranger à ce que vit notre

monde). D'où le moment de se remettre en question. Voici, en «flashes», ce que cela m'inspire:

La société post-moderne ne donne pas beaucoup de place à la foi, on peut aussi bien dire qu'elle n'en tient pas compte.

- Comment arriver à dépasser les valeurs de cette société fondée sur la production et l'efficacité pour que les jeunes des générations montantes puissent envisager un engagement à long terme qui repose sur la foi?
- D'autre part, il y a dans notre société certains signes de changement, des jeunes qui s'engagent dans l'Église demandent de vivre plus radicalement le message de l'Évangile. L'expérience de la Journée mondiale de la Jeunesse m'a permis de percevoir encore davantage le besoin de certains jeunes plus proches de l'Église, de vivre d'une façon plus structurée, d'avoir plus d'encadrement. Il me semble que ceux et celles qui reviennent à l'Église sont plus souvent de tendance traditionaliste. Quelle place peut-on faire à ces jeunes qui désirent s'engager mais qui ne trouvent pas nécessairement, dans nos communautés, les structures qu'ils souhaiteraient vivre?
- Nos communautés présentes dans les pays du Tiers-Monde sont actuellement en pleine expansion. Ces communautés n'auraient-elles pas quelque chose à nous apprendre face aux défis à relever dans notre société?
- D'autre part, l'Amérique du Nord peut être considérée comme terrain de mission. N'est-il pas possible de penser à un éloignement des grands centres pour rejoindre les lieux où les besoins sont marquants et où les ressources sont très peu nombreuses et même absentes?
- L'option pour les pauvres demeure une valeur importante pour bon nombre de communautés. Cette option devrait-elle être vécue de façon plus visible, plus proche et plus impliquée dans les débats de société qui touchent les causes de la pauvreté?

Mon deuxième point concerne les nombreux changements que sont appelées à vivre nos communautés. Depuis quelques années, circulent des idées nouvelles en rapport avec le renouveau des communautés religieuses; on en parle parfois en terme de «refondation».

- Jusqu'où peut-on aller dans cette possibilité de «franchir les frontières» de nos communautés pour explorer des sentiers nouveaux?
- Nos communautés ont-elles besoin de personnes qui, à l'exemple de François d'Assise, feront une option radicale pour une vie de pauvreté, de chasteté et d'obéissance qui pourra entraîner un virage important de la vie religieuse?
- Est-il possible de penser qu'un petit groupe puisse vivre une nouvelle forme de vie religieuse tout en restant rattaché à la communauté et au charisme de fondation?
- Serait-il intéressant de favoriser de tels projets en offrant l'opportunité de le faire aux religieux ou religieuses qui sentent un appel à le vivre? Cela ne pourrait-il pas permettre à des jeunes d'y trouver leur place?
- Croyez-vous qu'il soit possible de créer un nouveau modèle de vie religieuse en demeurant dans les structures actuelles qui comportent une lourde administration, de grandes maisons...

Mon troisième point touche davantage la vie communautaire. Dans plusieurs études et témoignages on dit que ce qui attire les jeunes c'est la joie de vivre des religieux, le fondateur et son charisme ainsi que des milieux de vie communautaire chaleureux où chaque membre est reconnu et où la prière communautaire tient une place importante. À l'inverse, ce qui éloigne les jeunes, c'est la peur de ne pas avoir sa place dans la communauté.

- Cela appelle-t-il à une structure plus «organisée» afin que la vie communautaire et de prière prennent davantage de place et de temps dans nos vies, quitte à donner un peu moins de temps à l'engagement apostolique?

- Cela n'implique-t-il pas que nous soyons moins portés vers l'efficacité, valeur très prônée dans notre monde?
- Une valeur fort importante pour les jeunes est le sentiment d'appartenance. Est-il possible de vivre l'appartenance en dehors d'un vécu communautaire relationnel; c'est-à-dire une communauté où les personnes se côtoient régulièrement à l'intérieur d'un programme de vie adapté aux besoins?
- En d'autres mots, y a-t-il une possibilité de vivre à la fois une vie communautaire authentique et ressourçante et une vie apostolique qui corresponde aux besoins de notre monde et à notre consécration religieuse?

Voilà un défi qui m'apparaît d'autant plus marquant dans le contexte d'individualisme et de mondialisation de notre société nord américaine.

Un autre aspect qui me questionne c'est la recherche spirituelle qui se fait de plus en plus importante chez plusieurs jeunes et cela dans un contexte de marché global où les religions ou groupes religieux tendent à suivre le courant en offrant diverses formes de spiritualité.

- Face à cette quête spirituelle des jeunes et leur désir d'engagement, je me demande parfois si la vie religieuse peut être une réponse à leur recherche quand elle est rattachée à une Église Institution qui ne fait pas toujours sens pour eux?

Je ne conteste pas ici notre attachement à l'Église puisque cela est essentiel pour moi mais plutôt la perception qui est véhiculée qui fait que celle-ci ne fait pas sens. L'Église, c'est le Peuple de Dieu, c'est l'un des thèmes importants du Concile Vatican II. Mais cette affirmation ne semble pas être vécue et comprise de la même façon par tous.

Un dernier aspect demande à être souligné. Selon moi, il existe un paradoxe face aux nouvelles formes d'engagement dans la vie religieuse. Depuis quelques années, nous voyons surgir de nouvelles communautés religieuses qui ont une tendance plus traditionnelle dans leur forme de vie.

D'autre part, dans les communautés fondées depuis quelques siècles, on cherche des moyens de s'adapter à la nouvelle génération qui a de la difficulté à envisager un engagement à long terme, en cherchant de nouvelles formes d'appartenance.

- Est-il possible de penser à des formes plus souples et plus libres qui ne demandent pas un engagement définitif, sans pour autant dénaturer la vie religieuse?
- Cela me pose beaucoup question car d'une part, je crois que le monde a besoin du témoignage de personnes qui s'engagent à long terme mais je perçois, d'autre part, la peur de l'engagement à long terme chez les jeunes.

En conclusion, il me semble que nous vivons une situation parfois complexe mais qu'il est aussi possible de dépasser. D'une part, le monde moderne n'est pas réceptif à la foi en Dieu et à notre genre de vie. D'autre part, nous devons vivre le message évangélique et être signe de contradiction face aux valeurs de ce monde.

Nous sommes donc face à un paradoxe qui, il me semble a toujours existé: être mis à part pour vivre l'Évangile au risque de ne pas être perçus comme crédibles ou encore être tellement comme le monde que la vie religieuse perd tout son sens et son authenticité. Le Père Laurent Boisvert disait que si les religieux et religieuses vivent comme le monde, la vie religieuse n'a pas sa raison d'être.

Le questionnement nous ramène donc à notre pertinence et à notre raison d'être dans ce monde. Tant que nous serons conscients et persuadés de cette raison d'être, nous pourrons être signifiants pour notre monde. Nous trouverons alors les moyens appropriés pour vivre l'Évangile et la vie religieuse de manière cohérente et nous serons ainsi témoins du Royaume et «levain dans la pâte».

Johanne Petit
574 de Liège, Est
Montréal, Qc
H2P 1K1

FRANÇOIS DE LAVAL ET LA VIE RELIGIEUSE : LUMIÈRE POUR AUJOURD'HUI?

Doris Lamontagne, p.f.m.

La première partie de cet article a paru dans le numéro de janvier-février 2003. Après s'être attardée à un rappel historique du rôle de Mgr de Laval en regard de la vie religieuse de son temps, l'auteure se situe aujourd'hui et affirme que ce retour en arrière peut être source d'inspiration pour nous du XXI^e siècle.

François de Laval, source d'inspiration pour aujourd'hui

Suite à ce qui vient d'être partagé sur la vie de François de Laval, cet homme m'apparaît comme une source d'inspiration particulière pour les enjeux de l'Église dans le monde d'aujourd'hui. L'entrée dans un nouveau millénaire suscite toutes sortes d'inquiétudes et de questionnements. Lorsqu'il est question de l'avenir de la vie religieuse surtout au Québec et dans les pays occidentaux, l'incertitude est également présente dans le discours de certains religieux et religieuses. Certaines paroles que j'entends témoignent parfois d'un pessimisme où l'on croirait que Dieu a abandonné le peuple et son histoire puisque tout va mal dans le monde.

La fidélité de Dieu n'a-t-elle pas fait ses preuves depuis Abraham, Moïse, Jésus, les apôtres et combien d'autres? Dans l'histoire de l'humanité, Dieu en a vu de toutes les couleurs mais n'est-Il pas toujours brûlé du même Amour pour son peuple? Depuis l'Ancien Testament, la voix des Prophètes n'a-t-elle pas interpellé hommes et femmes à revenir à Dieu par la conversion du cœur là où Dieu fait sa demeure et établit l'Alliance?

Chaque mouvement de réforme n'est-il pas prophétique en interpellant à revenir à la source pour retrouver le Souffle? Si le Concile de Trente a suscité la réforme d'ordres anciens et la création de fondations nouvelles, dans la continuité de l'histoire, on peut se demander quel type de vie religieuse la réforme amorcée par le Concile Vatican II est en train de mettre au monde. Que reste-t-il à inventer après la prière, le service et la vie missionnaire? Dans un contexte de réforme, il est caractéristique de vouloir revenir au charisme de toute fondation.

Ne trouvant pas réponse à nos questions, on s'excuse parfois en disant que le monde a bien changé et que les points de repère sont plus difficiles à trouver. Faut-il rappeler que les réformes de l'Église ont souvent été accompagnées de mutations sociales et l'arrivée de nouvelles classes sociales: féodalité, classe de marchands, bourgeoisie, monarchie absolue, révolutions française, industrielle ou tranquille, modernité, capitalisme, communisme, mondialisation ou post-modernité.

Tous ces changements n'ont pas été vécus sans conflits ni oppositions. Les générations précédentes ont connu les guerres, les croisades, l'Inquisition. Si les armes pour se battre ont changé, nous savons tous que les conflits armés ne mènent nulle part et servent une minorité qui veut s'imposer. On pourrait reprendre les paroles de François d'Assise, du moine de Viterbe, de ceux et celles qui ont édifié la Nouvelle-France et mieux encore celles du Christ pour trouver dans l'Évangile une manière d'être au monde qui, de tous les temps, a perturbé les autorités civiles et ecclésiales.

L'Alliance Nouvelle inaugurée par le Christ ne vient-elle pas briser définitivement les frontières de l'égoïsme en faisant de chaque être humain un égal devant Dieu, notre Père? Dans une société où le monde est de plus en plus un gros village, se reconnaître fils et filles d'un même Père, unis dans un même élan d'amour, n'est-ce pas à ce Signe que sont reconnus les disciples au service du Maître?

À sa manière et à son époque, François de Laval a cherché à suivre le Christ dans une Église en mutation et s'est mesuré aux

enjeux du pouvoir, de l'avoir et du savoir. À partir donc, du quotidien de sa vie, je propose six orientations pour nous aujourd'hui.

Dieu - Maître et au centre des préoccupations pastorales

Dans cette colonie où il est venu témoigner de Celui qui le faisait vivre jusqu'au risque d'y perdre la vie à chaque traversée, François de Laval rappellerait sans doute l'importance de voir Dieu en toutes choses en s'exerçant à trouver sa présence au cœur de nos vies. François de Laval a saisi que : «C'est au grand Maître de la moisson d'envoyer des ouvriers en sa vigne, toute notre industrie humaine et nos soins empressés n'avancent point l'œuvre du Bon Dieu¹».

Placer Dieu au centre de la vie, revenir sans cesse à Jésus-Christ dont on suit l'exemple, François de Laval a cultivé le regard évangélique du serviteur. S'étant exercé à la relecture du vécu quotidien, François de Laval éclaire ses choix et ses décisions en lien avec les valeurs évangéliques qui invitent à la prudence pour ne pas modeler ses choix sur les valeurs du monde présent selon l'expression de saint Paul: «Avoir une grande prudence pour le choix et l'ordre des choses qu'il faut faire²». François de Laval a compris que «l'entreprise de la conversion des infidèles est plutôt l'ouvrage de Dieu que de l'industrie des hommes³».

Dans une société de plus en plus sécularisée, la référence à Dieu comme Maître de l'Univers demeure capitale. S'exercer à la relecture spirituelle ne favorise-t-elle pas un regard critique sur les choix et les décisions à prendre pour demeurer fidèle au Maître et ne pas en servir d'autres à la place?

Authenticité du témoignage comme chemin d'évangélisation

François de Laval a saisi l'impact et les conséquences de l'exemple comme premier témoignage apostolique avant de passer à la parole comme moyen d'évangélisation. François de Laval a compris le danger des incohérences qui peuvent mettre en péril le succès des initiatives évangéliques, si louables soient-elles.

Dans une société où les paroles affluent, les témoignages crédibles sont de plus en plus rares, il est toujours pertinent de se rappeler que l'exemple entraîne et qu'il fut priorisé par l'Évêque dans l'Église de la Nouvelle-France, soucieuse d'évangélisation.

Cultiver une vie intérieure pour sauvegarder l'équilibre humain

Un des conseils aux missionnaires souligne que la bouche doit parler de l'abondance du cœur. François de Laval a expérimenté la nécessité de se nourrir intérieurement par une vie de prière sans compromis. Si les contenus de sa prière sont peu nombreux, les personnes témoignant l'avoir vu en train de prier, confirment qu'il a consacré du temps à cette priorité, dès son enfance jusqu'à sa mort.

Dans une Église où nous pouvons nous laisser accaparer par les tâches à accomplir, il est bon de se rappeler que même à l'époque de la Nouvelle-France, François de Laval a eu à maintenir l'équilibre entre action et contemplation. Il a compris que tout changement commence par l'intérieur en cultivant des espaces de gratuité pour se retrouver seul à seul avec Dieu.

Le besoin de spiritualité et le retour au silence qui se fait sentir de diverses façons n'est-il pas prémisses de ce besoin intérieur d'intimité que réclame chaque humain pour donner sens à sa vie? Comme religieux et religieuses dans un monde actif et performant, ne devrions-nous pas être là pour donner l'exemple?

À la défense de la dignité humaine en priorisant les pauvres

Dans les enjeux politiques et économiques de la Nouvelle-France, François de Laval s'est porté à la défense des pauvres et des sans-voix. Il est allé au bout de la lutte contre la traite de l'eau-de-vie, ne craignant pas de perdre sa réputation en priant même pour ceux et celles qui le persécutaient. «La manière hardie et intrépide dont il s'est toujours déclaré pour le bien, lui a attiré toute sorte de persécutions, mais jamais aucune ne l'a pu faire plier contre l'intérêt de Dieu, ni altéré le moins du monde l'amour tendre et affectif qu'il a toujours eu pour ses persécuteurs. Toujours prêt à repousser leurs coups et toujours prêt à faire du bien⁴».

Dans une société où l'écart entre riches et pauvres s'accroît, l'éloquence du témoignage de celui qui a eu à exercer un pouvoir politique et religieux indique la voie à privilégier.

Les gens de la Nouvelle-France ont vu l'évêque en train de balayer le plancher, faire les lits, donner de son temps et de son argent aux habitants de son diocèse. L'évêque a parcouru son diocèse et s'est fait proche des gens. Il a simplement servi en étant vigilant. Il a su, au risque de déplaire et de perdre quelques amis, poser des gestes et prendre des décisions qui ne firent pas l'unanimité.

Être créateur dans les moyens d'évangélisation

Attentif aux signes de l'Esprit, François de Laval a été créateur et innovateur. Il fut là pour encourager et soutenir les fondations existantes. Il autorisa encore la fondation de communautés et d'initiatives nouvelles. Il fut artisan et fondateur de chemins neufs pour l'évangélisation de tous en demeurant fidèle à l'Église.

Sa sollicitude pastorale et son zèle missionnaire encourageraient sans doute tous les efforts mis de l'avant aujourd'hui pour aller porter l'Évangile à ceux et celles qui en sont éloignés. Deux priorités gagneraient peut-être encore son cœur : les jeunes et les familles. Lorsque François de Laval autorise la fondation de la Confrérie, il est préoccupé par le besoin spirituel des familles de sa colonie. La fondation du Séminaire, du Petit Séminaire et de l'École d'Arts et Métiers de St-Joachim ne sont-elles pas la preuve que la formation des jeunes est au cœur de ses priorités pastorales?

Maintenir une attitude d'abandon et de désappropriation

L'esprit de désappropriation caractérise François de Laval. Ce dernier a saisi qu'il n'est que de passage en ce monde et qu'il doit tout miser en faveur de Dieu. Ici se rencontrent François d'Assise et François de Laval dans la dimension pèlerinante de toute vie humaine. Nous ne sommes que des pèlerins et des étrangers en ce monde, dira François d'Assise en s'inspirant de Pierre.

À l'heure de la mondialisation, la joie de vivre et d'exister s'éclipse parfois pour faire place à une consommation effrénée en quête de profits et de performance. Cherche-t-on en vain à s'installer en ce monde comme pour y vivre toujours? Choisissons-nous le suicide comme moyen de protestation pour ne plus vivre en ce monde et aller voir s'il n'y a pas autre chose ailleurs?

Le fondateur de l'Église de Québec, comme le mendiant d'Assise, nous interpellerait sans doute à témoigner de la joie de vivre sous le regard gratuit de l'Amour de Dieu. Il nous convierait à nous attacher à Dieu sans réserve en lui abandonnant toutes nos entreprises puisqu'Il est le Maître et que nous sommes ses serviteurs. Il nous convoquerait à la foi capable de déplacer les montagnes et de bouleverser toutes les statistiques.

Il nous rappellerait encore que l'engagement dans la vie religieuse par la profession des conseils évangéliques porte en lui-même ce rappel de l'itinérance dans sa dimension eschatologique. À chaque tournant de l'histoire, les conseils évangéliques ont servi de signe prophétique pour interpeller l'Église et la société dans ses passages où l'être humain est tenté de se construire en oubliant Celui qui est à l'origine du monde.

À l'égard du Dieu argent qui peut s'imposer comme absolu, la pauvreté ne cherche-t-elle pas à proposer un chemin de partage pour de meilleures solidarités? À l'égard d'une vie sexuelle qui peut engendrer des déviations dans la compréhension de l'amour, la chasteté n'est-elle proposée comme une manière libre et respectueuse de vivre ses amours sans possessivité? À toute forme de pouvoir cherchant à s'imposer par la force ou la puissance, l'obéissance n'est-elle pas proposée dans un esprit de service désarmé et désarmant en écoutant la voix du Maître pour lui obéir?

Conclusion

Au terme de cet article, on peut me reprocher d'être partielle et d'avoir dépeint un François de Laval plutôt sympathique. Suis-je devenue un peu complice de cet homme souriant sous les traits d'un gisant de bronze que je retrouve régulièrement dans sa cha-

pelle funéraire? De François de Laval qui meurt âgé de 85 ans, De la Colombière dira : «Est-il possible qu'il soit mort, cet homme qu'on avait tant de plaisir de voir vivre et dont la mémoire ne mourra jamais⁵». Auprès de ses contemporains, François de Laval laisse le témoignage d'un bon vivant et d'un fidèle serviteur de Dieu.

Dans cette chapelle où il repose en paix, j'entends parfois l'écho de cette hymne : «Maintenant, ô Maître souverain, tu peux laisser ton serviteur s'en aller dans la paix.» François de Laval a accompli sa tâche. Son sourire narquois semble me dire : «J'ai servi fidèlement le Maître à mon époque, c'est à ton tour maintenant.» Je l'entends qui ajoute : «N'oublie pas le Christ et son Évangile, médite en ton cœur ces paroles de l'Évangile : Que sert à l'homme de gagner l'univers, s'il en souffre au détriment pour son âme⁶»?

Soeur Doris Lamontagne, p.f.m.,
Responsable du Centre d'animation François-de-Laval
20, rue De Buade
Québec, Qc G1R 4A1
centre.francois.laval@patrimoine-religieux.com

NOTES

- 1 Altera nova positio, p. 386
- 2 Ibid., p. 214
- 3 Ibid., p. 214
- 4 Ibid., p. 644
- 5 Ibid., p. 648
- 6 Ibid., p. 214

LEADERSHIP: qu'est-ce à dire?



Monique Thériault snjm

Qu'est-ce que le leadership? C'est une réalité presque insaisissable tant elle est du domaine des relations et de la qualité des personnes. On pourrait presque identifier le leadership à ce que nous appelons le souffle de l'Esprit qui entraîne, sans savoir ni d'où il vient, ni où il va, une brise légère qui fait avancer sans qu'on sache comment. Je me hasarderai à balbutier sur le sujet en me basant surtout sur mon expérience de même que sur des textes d'auteurs reconnus dans le domaine.

Je pars de la prémisse que le leadership, pour être efficace, doit s'adapter à la réalité: événements, époques, mais surtout aux personnes qui sont concernées et donc que ce leadership doit être avant tout créatif. Je me situe évidemment dans le contexte des congrégations religieuses sans négliger l'apport des études sociologiques et autres auxquelles nous n'échappons pas comme groupe humain.

1^{re} partie - UNE ÈRE DE CHANGEMENT INCESSANT

A. Changements dans le monde, dans la société

L'histoire nous enseigne qu'aux grands moments considérés comme de grands tournants de civilisation, un nouveau type de vie religieuse a toujours vu le jour. Or, actuellement, tous les signes nous indiquent la fin d'une ère et le début d'une nouvelle étape dans l'histoire de l'humanité. Dans le domaine des communications, il y a un progrès qui ne se mesure plus, les distances sont en quelque

sorte abolies, chacun et chacune peut participer aux grands événements mondiaux ou nationaux, faire l'expérience d'une certaine solidarité universelle.

D'autre part, le domaine des connaissances semble repousser les limites que lui imposait jadis une vision plus compartimentée de la réalité. L'histoire, l'exégèse, l'archéologie, la psychologie, la futurologie, la sociologie peuvent cheminer la main dans la main pour s'éclairer l'une l'autre. De leur côté, la science et la technologie épatent tous les observateurs par leurs prouesses: l'aéronautique, l'informatique, la cybernétique, le cyberspace, l'exploration du cosmos, la science spatiale. Très peu de barrières résistent au génie humain.

En même temps que, chez les individus et les groupes, il y a réorganisation des priorités et des valeurs, il y a recherche d'un nouvel ordre social, culturel, politique, économique, globalisation de l'économie, disparition des barrières entre nations, il y a aussi recherche de croyances religieuses sous toutes sortes de formes, et surtout une révolution du cerveau humain par l'apparition de la logique informatique. Qui peut mesurer l'impact, au niveau de la planète et surtout des humains qui l'habitent, de tous ces phénomènes? Pouvons-nous penser que la vie religieuse, telle que nous la connaissons aujourd'hui, est à l'abri de ces phénomènes que l'on appelle la mondialisation et la globalisation et qu'elle a une chance de survivre si elle ne se transforme pas?

B. Changements et leadership

En regard de ces changements dans le monde, cinq facteurs semblent plus importants pour le leadership de l'avenir qu'ils ne l'étaient dans le passé: penser globalement, apprécier la diversité culturelle, faire preuve de savoir-faire technologique, bâtir des partenariats et partager le leadership.¹

La globalisation est un courant qui aura un impact majeur pour les leaders de l'avenir. Dans le passé, chaque Congrégation pouvait vivre dans sa bulle, pouvait être autonome mais ces temps sont terminés. Les leaders, dans tous les domaines, auront à se voir comme

des citoyens du monde avec un champ beaucoup plus large de vision et de valeurs. Dans l'avenir, les leaders auront à comprendre non seulement les implications économiques de la globalisation mais aussi ses ramifications culturelles, légales et politiques. Que dire de la technologie qui nous met en contact avec le monde dans son ensemble?

Vu l'importance grandissante de la globalisation, les leaders de l'avenir devront aussi apprécier la diversité culturelle définie comme la diversité dans les styles de leadership, dans les comportements individuels, les valeurs personnelles, la race et le sexe. Les leaders qui peuvent effectivement comprendre, apprécier et motiver des collègues de cultures multiples deviennent des ressources de grand prix.

Pour ce qui est du savoir-faire technologique, il est peut-être question de générations. Une étude a démontré que les jeunes placent ce savoir-faire comme une compétence-clé pour l'avenir parce qu'ils ont été élevés dans la technologie alors que les leaders actuels considèrent ce savoir-faire, important pour le personnel de bureau, et non pas pour le personnel-cadre.

Bâtir des partenariats et des alliances de toutes sortes est considéré comme de loin plus important pour l'avenir que ce ne l'était dans le passé. Plusieurs organisations qui, dans le passé, ne faisaient que rarement alliance avec d'autres le font régulièrement aujourd'hui. Ce courant sera encore plus dramatique dans l'avenir. La diminution du personnel, les restructurations amènent à un monde où les activités centrales deviennent la norme. L'habileté à négocier des alliances complexes et à gérer des réseaux compliqués de relations devient très importante.

Dans un monde où gérer à travers un réseau fluide peut devenir plus important que gérer à partir du haut d'une hiérarchie fixe, être capable de partager efficacement le leadership est non pas une option mais une exigence. Le leadership partagé requiert aussi de nouvelles valeurs de coopération et de leadership en alternance - sachant le moment où une force ou une faiblesse nécessite un nouvel équilibre.

C. Changements dans la façon d'exercer le leadership dans les Congrégations religieuses

J'ai été Supérieure provinciale à deux époques très différentes dans l'histoire récente de nos Congrégations, j'ai été à même d'expérimenter deux styles de leadership. Je vous brosse un tableau de mes deux expériences et des différences que j'y ai décelées.

1976-1982

- Supérieure provinciale avec un Conseil provincial
- Accent mis sur l'autorité
- Apprentissage du dialogue
- Dans le groupe, chacune sa tâche
- Modèle bureaucratique
- Animation d'une vie communautaire et apostolique bien vivante
- Chez les soeurs, croissance vers l'autonomie
- Petits groupes significatifs et de la vie en fraternités
- Vie communautaire vécue dans les maisons locales
- Décisions prises par vote majoritaire
- Affaires à l'interne

1996-2000

- Équipe provinciale dont l'une est responsable de l'ensemble
- Accent sur le leadership partagé
- Obéissance-dialogue
- Travail d'équipe dans la collaboration, la coopération
- Modèle holistique, englobant
- Gestion de la décroissance
- Chez les soeurs, plus d'individualisme
- Grandes maisons avec sous-groupes restreints significatifs
- Vécu de communion en interdépendance avec plusieurs groupes
- Décisions prises surtout par consensus
- Affaires au-delà des frontières, des murs

D. Changement, menace ou opportunité? Rôle du leadership²

C'est dans ce contexte de changement que s'exerce le leadership. «La seule permanence, c'est le changement: on ne se baigne jamais deux fois dans la même eau», disait déjà Héraclite au VI^e siècle avant Jésus-Christ. Tout change, tout bouge et tout peut menacer notre besoin atavique de stabilité. Et cela peut être essoufflant. La gestion du changement est avant tout la recherche d'un équilibre entre nos aspirations et notre capacité à les réaliser, tant pour les personnes que pour les organisations. Le changement peut être considéré comme occasion énergisante et agréable pour une organisation.

Les changements que nous opérons constamment depuis bientôt quarante ans ont été certes une occasion énergisante pour nous dans le sens d'un renouveau en profondeur.

Il y a deux sortes de changements: de nature adaptative (maintenance) ou de nature innovatrice (faire les choses autrement). Comme leaders de communautés, nous sommes appelé-e-s à l'un ou à l'autre selon les besoins qui se présentent.

Nous savons toutes et tous que ce n'est pas parce qu'il est logique de changer des choses dans une organisation que le personnel va l'accepter et s'engager dans le changement proposé. Le personnel doit comprendre ce qui lui arrive et reconnaître des avantages avant de s'y engager. Les problèmes d'implantation du changement ne sont ni technologiques ni techniques mais humains, nous le savons.

C'est le rôle du leadership et d'un leadership créatif d'élaborer des stratégies de changement et surtout d'accompagner les personnes dans ces changements. Il y a quatre phases importantes à franchir: favoriser l'adhésion au changement en développant des valeurs communes, mettre en place des mécanismes de gestion de la transition, déployer une stratégie de changement, étape où nous passons aux actes, consolider le changement.

Ce qui semble adéquat pour réaliser cela, c'est un leadership qui fait en sorte que les personnes et les groupes sont imputables, c'est-à-dire qu'ils ont une part spécifique de responsabilité dont ils ont à rendre compte et qu'ils ont la latitude de décision par rapport aux responsabilités qu'on leur demande d'assumer. Il s'agit de favoriser la créativité. Le groupe a besoin de se servir de la force de la diversité de ses membres, de leurs styles variés de créativité, de motivation, de tolérance pour la prise de risque, de pensée et de vision.

Dans des équipes où règne la cohésion, les personnes doivent être capables de fonctionner à travers les stades du changement, et cela dans les secteurs qu'elles préfèrent le plus afin qu'elles y trouvent un sens et un dynamisme pour l'action.

Une chose demeure certaine: il y a une gamme variée de changements, incessants et fluctuants. Tout changement demande du temps, des ressources et de l'énergie personnelle. Plus le changement est profond, plus il demande de temps, de ressources et d'énergie pour être implanté. De plus, ce n'est pas une relation en ligne droite: il est géométrique et explose littéralement en ce qui a trait aux défis et aux difficultés, au fur et à mesure que le degré de complexité du changement augmente. Enfin, pour changer les façons de faire, nous devons corriger notre façon de penser. Si nous voulons changer une situation, nous avons d'abord à nous changer nous-mêmes. *«Le problème avec le futur est qu'il arrive habituellement avant que l'on soit prêt».* Arnold H. Glaso

2^e partie - DANS UNE ÈRE DE CHANGEMENT, NOUS AVONS BESOIN DE LEADERS

Différents termes sont utilisés en lien avec le leadership: pouvoir, autorité, gestion, administration. J'aimerais ici essayer de les clarifier. Essayons tout de même de nous entendre sur l'utilisation de certains termes.

A. Leadership

Le mot «leadership» a commencé à être utilisé il n'y a pas si longtemps à l'intérieur de nos communautés religieuses. Je me souviens d'une certaine époque où nous essayions de clarifier le mot, que d'ailleurs des personnes ne trouvaient pas acceptable en français. Plusieurs approches sont possibles. J'en ai retenu quelques-unes.

- ✓ La capacité d'une communauté humaine - personnes vivant et travaillant ensemble - de faire naître de nouvelles réalités.
- ✓ Le leader doit avoir vertu et vision, doit comprendre les commettants et leurs questions et être compris par eux-elles. Le leadership n'est pas une capacité fixe, c'est plutôt un talent d'anticiper l'avenir. Ce n'est ni neutre, ni statique mais ténébreux, embrouillé, volatile et périlleux.

Warren Bennis, 1987

- ✓ Pour sa part, Peter Drucker disait: «Le leadership c'est la vision. Il n'y a rien d'autre à dire.»
- ✓ Martin Luther King, pour sa part dit que «le leadership vient de la vision confrontée à la réalité concrète».

Quelle est votre définition?

B. Leadership et autorité

Issus d'une époque caractérisée par un style autoritaire où le pouvoir d'une personne s'exerçait, sans un seul recours, sur d'autres personnes, nous savons ce qu'est l'autorité autoritaire. Nous avons été portés, pendant un certain temps, à opposer autorité et leadership. Il n'était pas rare d'entendre dire: «Une personne peut avoir un «mandat d'autorité sans avoir de leadership et vice versa», ce qui peut être vrai. L'autorité était synonyme de pouvoir alors que le leadership était du domaine de l'influence, du souffle. Vivian Amar, dans un livre intéressant intitulé *Pouvoir et Leadership*, décrit les deux réalités à travers le parcours de deux figures bibliques: Pharaon et Moïse.³

Pourtant, bien comprise, l'autorité rejoint la vie, la croissance des personnes, rejoint aussi la force intérieure de quelqu'un. Ne parle-t-on pas de l'autorité de Jésus? Il s'agit bien sûr d'une autorité qui vient de l'intérieur. Il y a habituellement une relation directe entre notre besoin d'une autorité extérieure et notre carence d'autorité intérieure authentique. Nos communautés ne seront fortes que par la force de chacun de ses membres.

C. Leadership et administration

Pour ce qui est de l'administration, le dictionnaire ne nous aide pas beaucoup puisqu'il emploie indistinctement direction et gestion. J'aime, pour ma part, cette définition qui dit que «administrer, c'est fournir à quelqu'un ce dont il a besoin». En ce sens, pour moi, l'administration contient les aspects d'animation et de leadership, comme nous le faisons d'ailleurs dans notre pratique quotidienne. Ce n'est donc pas seulement de la gestion.

D. Leadership et gestion⁴

LEADERSHIP	GESTION
• Le leadership est un processus qui vise à motiver/influencer les autres	• L'accent est mis sur le contrôle, les ressources humaines
• L'accent est mis sur l'influence, les relations	• La gestion tend à ce que les choses soient faites par les personnes
• Les commettants sont volontaires	• On demande aux commettants de suivre
• Les valeurs sont plus importantes et plus centrales que les tâches	• La préoccupation est une action centrée sur les tâches
• Le pouvoir vient des commettants	• Le pouvoir vient des supérieur-e-s
• Le leadership transcende les structures	• La gestion exige des structures pour exister
• La responsabilité est englobante, globale	• La responsabilité est fixée de façon plutôt étroite
• L'accent est mis sur l'inter-disciplinarité	• L'accent est mis sur des choses tangibles, visibles
• Préoccupation d'une planification et d'objectifs à long terme	• Préoccupation d'une planification et d'objectifs à court terme

C. Leadership et administration des biens⁵

Un domaine où il n'est pas toujours facile de délimiter les responsabilités, c'est celui de l'administration des biens. Je propose que, dans le sens que je l'ai présenté, c'est-à-dire animation et gestion, l'administration des biens est la responsabilité à la fois des leaders et des gestionnaires.

La gestion créative, les dons d'entrepreneurship des premiers membres de nos Congrégations et de ceux et celles qui leur ont succédé a créé un large système d'écoles, de collèges, d'hôpitaux et d'oeuvres charitables de toutes sortes. Le fait que tout cela ait été réalisé avec à peu près pas de ressources de base initiales peut bien nous émerveiller. Ces réalisations sont dues pour une grande part à l'efficacité du système économique créé par le voeu de pauvreté.

Nous sommes habitués à penser les voeux, y compris la pauvreté, d'une manière personnelle. Dans notre monde de globalisation, nous devons le faire d'une manière systémique. Les personnes chargées de l'administration connaissent cette tension entre le vécu d'abondance de l'Amérique du Nord et le vécu du «rien pour soi». Ce «système économique» basé sur la vie en commun transforme les ressources personnelles en ressources pour la mission, en ressources productives pour le type de service choisi par l'Institut. Cette vie en commun renouvelée doit être bâtie d'abord sur ce sens de la mission et de la responsabilité personnelle qui a joué un rôle si important dans le renouveau de la vie religieuse depuis Vatican II. Elle doit aussi être bâtie sur ce niveau de prise de décision participative qui est devenue de plus en plus importante dans tant de communautés. C'est à travers cette participation que les membres individuels peuvent exercer et partager leur responsabilité par rapport à ce qu'ils possèdent et utilisent en commun.

Il pourrait y avoir quatre composantes de tout programme de renouveau du système économique basé sur la vie commune.

La première composante est la compréhension de la prise de décision économique et la structuration d'un processus approprié pour de telles décisions dans un institut religieux. La pratique de la vie en commun a un lien avec cette prise de décision économique. Économique inclut financier, mais ne lui est pas limité. Plutôt, l'économique comprend toutes les ressources matérielles de l'institut. La prise de décision économique touche à la fois la façon dont ces ressources sont acquises et comment elles sont utilisées, comment elles sont attribuées parmi des besoins concurrents.

Chaque institut religieux a développé un mode de gouvernement cohérent avec son propre charisme et sa spiritualité propre. Le mode de prise de décision économique devrait suivre le même modèle. Le système choisi doit convenir au reste des procédures utilisées par l'institut.

Une deuxième composante d'un programme pour le renouveau du système économique basé sur la vie en commun, c'est le rapport entre le membre individuel et la communauté dans son ensemble. D'un point de vue pratique, cela veut dire développer à la fois des attitudes et des procédures qui encouragent les membres à mettre en commun toutes les ressources financières et à recevoir en retour, de la communauté, ce qui leur est nécessaire. Une telle procédure peut se concrétiser de diverses manières concrètes de façon à ce que les individus et les communautés locales puissent reconnaître le rôle qu'ils jouent dans l'ensemble du portrait financier et économique de l'institut. Pour cela, la confiance mutuelle est d'une importance capitale.

Une troisième composante, c'est l'éducation (apprentissage et enseignement) de la communauté pour que règne une confiance basée sur la compréhension de la part des membres. Les leaders et les gestionnaires ont un rôle d'éducation à jouer pour re-découvrir un sens renouvelé de la vie en commun et de la mission commune. Une façon qui s'est révélée efficace pour réaliser cela, c'est de placer l'information financière dans le contexte du processus de planification globale propre à l'institut. Pour un institut religieux, les réalités financières et économiques existent pour faciliter sa mission. Le processus de planification place ces réalités dans ce rôle.

La quatrième composante de ce renouveau du système économique basé sur la vie en commun est une vision renouvelée des ressources que nous avons en commun, les ressources «productives» disponibles pour notre mission dans le contexte d'intendance des biens. La mission de l'Institut est le point central de l'acquisition, de la productivité et de l'allocation de ces biens.

Les administrateurs, leaders et gestionnaires, sont intimement impliqués vis-à-vis de ces biens et généralement parlant, cette im-

plication est considérée comme partie intégrante d'un appel à l'intendance: conserver mais aussi utiliser des ressources. Dans les prises de décision, ils ont comme objectif de comprendre et d'utiliser la connaissance de la relation entre ces ressources et le processus global de planification de la communauté, le dit processus étant la toile de fond.

Qu'est-ce que la communauté veut faire? Qu'est-ce que cela sous-entend pour chacune des entités? Quelles ressources avons-nous pour soutenir cet objectif? Quelles ressources la congrégation possède-t-elle dans son ensemble pour soutenir ces efforts? De quelle manière ces ressources peuvent-elles être disponibles à quelques-unes pour être équitables pour toutes? Comment, dans la poursuite de ses objectifs de solidarité avec les pauvres, la congrégation peut-elle soutenir ses propres membres de manière appropriée, spécialement les personnes âgées? C'est en répondant à des questions comme celles-ci que les leaders et les gestionnaires sont appelés à exercer le rôle qui leur est propre comme gardiens, intendants des biens et de l'identité de l'institut.

Voilà des éléments du processus de revitalisation du système économique basé sur la vie en commun qui a si bien facilité notre service du peuple de Dieu à travers notre histoire. Nous avons besoin de leaders prophétiques pour nous guider dans cette voie.

3^e partie - NOUS AVONS BESOIN DE LEADERS PROPHÉTIQUES

Dans nos communautés, comme dans toute organisation humaine, les leaders sont les gardiens de l'identité et de la mission d'un groupe, d'une Congrégation. Ils sont là comme les visionnaires qui guident les choix dans les changements à opérer. Ils sont les accompagnateurs, accompagnatrices des personnes qui ont à opérer des changements, que ces changements soient d'ordre personnel, communautaire ou structurel. Ils prennent un individu ou un groupe là où ils sont et ils les amènent ailleurs, pour les faire grandir dans une vision commune partagée.

A. Types de leadership

Il est bien connu qu'il y a différents types de leadership, comme on peut parler aussi de types de membership. Dans ce domaine, les écoles sont multiples. Pour ma part, j'aime bien utiliser une classification basée sur les valeurs et la croissance personnelle du leader et du membre de même que sur leur vision du monde, un monde qui peut être ou un mystère, ou un problème, ou un projet ou un mystère global. Selon cette approche⁶, il y a sept types de leadership (autocrate, autocrate bienveillant, gestionnaire efficace, facilitateur, charismatique, serviteur interdépendant et prophète libérateur) et sept types de membership (dépendant, obéissant aveugle, serviteur dévoué à l'institution, communautaire, participant, collégial et prophète), chaque type étant inter-relié. Un type de leadership produit un certain type de membership.

Aux trois premiers niveaux, le leader est en haut d'une pyramide et dans les quatre autres, il est au centre ou à la périphérie d'un cercle. Dans ce schéma, nous voyons que le leadership prophétique arrive à la fin d'un cheminement et que le meilleur instrument du leadership, c'est la personne elle-même. Personne n'a à devenir une super-femme ou un surhomme pour être leader même si parfois les listes des qualités élaborées lors des élections portent à croire que de telles personnes sont recherchées. Ce qui est essentiel, c'est la croissance des leaders et des membres.

B. Caractéristiques du leadership prophétique

Dans le monde de changement continu dans lequel nous sommes, c'est de leaders prophétiques que nous avons besoin. J'aimerais mentionner trois éléments qui font partie de ce type de leadership: une vision, une vision partagée et la créativité pour atteindre cette vision..

1. Leadership et vision

*«Sans vision, le peuple s'oublie -
les principes font son bonheur»
lisons-nous dans Proverbes 29,18.*

Un leader est en quelque part un rêveur. Il fait partager ses rêves. Il incorpore des portions de rêves individuels dans un grand rêve collectif qui deviendra une vision où chacun se reconnaîtra. La plus belle définition de l'innovateur, c'est Freud qui l'a donnée en parlant de Léonard de Vinci : «Il fut comme un homme qui s'éveille trop tôt dans l'obscurité alors que les autres sont encore endormis.»

C'est la responsabilité d'un leader de marcher en avant, d'avoir des antennes sur l'avenir, d'écouter à partir de ce qu'il-elle est, à partir aussi de son expérience passée, de son intuition, d'exprimer ses désirs et de s'en faire une image mentale. Mais le plus difficile, c'est encore et toujours de mobiliser les autres dans le sens d'une vision. Car une organisation réussit le jour où la majorité de ses membres souhaitent vraiment que la vision collective se concrétise, parce qu'une partie de cette vision rejoint un idéal qui les touche personnellement. La vision du leader est celle de l'ensemble et la vision de l'ensemble est celle du leader; c'est ce que Janet Malone appelle la danse «leader-membre d'un groupe⁷».

D'un leader prophétique, les membres attendent l'espoir, la confiance et une direction claire et précise. L'espoir est primordial, il signifie qu'il existe un futur, des lendemains qui chantent et des possibilités nouvelles. Imprimer une direction, c'est d'abord être convaincu soi-même.

Avoir de la vision, voilà probablement la tâche primordiale pour les leaders. Les leaders doivent nourrir et faire éclore la vision, ce pour quoi les tâches quotidiennes de maintenance nous laissent très peu de temps si nous n'y prenons garde. Il faut perdre du temps pour sa rose.

Au-delà de nos communautés et de nos existences limitées, l'avenir de la vie religieuse est entre nos mains, c'est aujourd'hui que nous bâtissons l'avenir, tous les germes sont déjà là pour le meilleur ou pour le pire. Tout dépend de la vision que nous avons et du prix que nous sommes prêts à payer pour y arriver. Ce sont les personnes de vision qui peuvent mobiliser et amener le plus loin possible, tout en tenant compte de la réalité. Le piège qui, je crois, guette les leaders des communautés actuellement, c'est de se laisser avaler, retenir au sol par les contingences quotidiennes.

«Des parents qui ne désirent pas, des enseignants qui ne désirent pas, des dirigeants (leaders) qui ne désirent pas peuvent difficilement aider les autres à créer le désirable. Comment faire rêver si on ne rêve pas soi-même? Dans cette perspective, la responsabilité des dirigeants est donc de rendre la vision de leur organisation désirable pour tous⁸». Une des citations préférées du Général de Gaulle était: «Les raisonnables ont duré. Les passionnés ont vécu⁹».

**Avons-nous encore le courage de rêver?
Avons-nous des visées pour l'avenir? Quelles sont-elles?**

2. Leadership partagé

Mais aucune personne ne peut être leader toute seule et un leader prophétique n'est pas tout seul, il est en interdépendance, en synergie avec d'autres. C'est pourquoi, je crois que le modèle que nous pouvons privilégier aujourd'hui est le leadership partagé. J'aime beaucoup une image utilisée pour nous aider à saisir ce qu'est le leadership partagé, c'est l'image d'une formation d'outardes qui migrent vers des pays plus cléments:

*Vous vous êtes peut-être déjà demandé, en regardant les vols migrateurs, pourquoi les outardes adoptent toujours une formation en V. Des savants ont découvert que les battements d'ailes des oiseaux «soulèvent» l'air, facilitant ainsi le vol des oiseaux qui les suivent. La formation en V permet aux outardes de voler 71% plus loin qu'un oiseau volant seul. **Première conclusion: Les gens qui avancent ensemble dans la même direction atteignent l'objectif plus rapidement et plus facilement car ils s'appuient les uns sur les autres.***

Une vision à long terme, des objectifs à moyen terme, des échéanciers à court terme et la liberté laissée aux gens qui font le travail de développer leur plan: voilà les ingrédients pour atteindre une vision commune. Et cette vision est évolutive, elle nous oblige à nous dépasser continuellement, sur le plan individuel et collectif. «Les meilleures équipes de travail sont sans doute celles qui n'avaient qu'une vision ambitieuse (un rêve et des désirs parfois fous), des objectifs «évolutifs» et des échéanciers serrés¹⁰».

Lorsqu'une outarde quitte la formation, elle ressent immédiatement la résistance de l'air et doit fournir un effort beaucoup plus grand. Deuxième conclusion: Faisons équipe avec celles qui visent le même objectif que nous. En faisant partie d'une équipe, nous aussi pouvons faire beaucoup plus et beaucoup plus rapidement.

Lorsque les membres d'une équipe désirent et rêvent ensemble, ils font arriver l'impossible. Et surtout, ils prennent plaisir à le faire. Le défi est de partager cette philosophie à plusieurs et de développer une organisation qui correspond à un «nous collectif», prêt à marcher sur le même fil.

Quand l'outarde qui mène est fatiguée, elle reprend sa place dans le «V» et une autre prend la tête. Les outardes partagent la direction. Troisième conclusion: Les résultats sont meilleurs lorsque chacun-chacune s'acquitte, à tour de rôle, des tâches les plus difficiles.

Nous ne sommes pas tous de grands leaders, mais notre savoir dans un domaine précis favorise l'émergence d'un nouveau leadership multiple et collectif. Une équipe autonome a souvent plusieurs leaders. Chaque membre possède des connaissances différentes, complémentaires de celles détenues par les autres membres. Si nous savons encourager un leadership moins élitiste dans nos communautés, nous contribuerons à l'épanouissement d'un plus grand nombre, donc à l'éclosion d'une collectivité plus créatrice, d'une démocratie plus évoluée.¹¹

Les outardes cacardent pour encourager celles qui les mènent. Les mots d'encouragement et d'appui (comme les cris de l'outarde) contribuent à inspirer et à stimuler ceux-celles qui sont en première ligne, les aidant à soutenir le rythme malgré les tensions et la fatigue quotidiennes. Quatrième conclusion: Ceux-celles qui mènent ont, eux-elles aussi, besoin d'encouragement.

C'est un modèle de leadership où les relations sont premières. L'information et le pouvoir suivent un mouvement circulaire plutôt

que hiérarchique. Les relations sont dynamiques et synergiques, respectueuses et créatrices, inclusives et significatives. (Andrée Fries, cpps) Nous passons souvent un temps fou à repenser les structures, les processus, les techniques, mais nous oublions qu'une organisation, à plus forte raison une communauté, est avant tout un tissu humain, une collectivité, un «nous» et le leader fait partie intégrante de ce «nous».

Et lorsqu'une outarde malade ou blessée quitte la formation, deux autres la suivent pour l'aider et la protéger, jusqu'à ce qu'elle soit rétablie. Puis, elles reprennent l'air, seules ou avec une autre formation, pour rejoindre le groupe. Dernière conclusion : Imitons la sagesse de l'outarde et serrons-nous les coudes.

Il y a enfin la compassion et l'altruisme envers ceux qui appartiennent à l'ultime équipe que représente l'humanité. Quand nous verrons une formation d'outardes, nous nous rappellerons que c'est à la fois un enrichissement, un défi et un privilège que d'être membre à part entière d'une équipe.

Possédons-nous la sagesse de l'outarde?

**L'image est belle, qu'en est-il de la réalité?
Est-ce possible, dans nos structures actuelles de communauté
de vivre un leadership partagé? Et comment?**

3. Leadership et créativité

Dans un temps de changement continu, devant des situations inédites, le leader doit, avec son équipe, faire preuve de créativité.

Un leader créatif, c'est celui-celle qui reconnaît les potentialités des personnes et qui s'efforce d'établir et de maintenir un climat dans lequel les individus peuvent développer et maximiser leurs contributions. Dans cet environnement créateur, il-elle amène les autres à identifier et à poursuivre des objectifs significatifs qui génèrent des avantages pour tous et toutes, à court et à long terme. La créativité est un élément sans lequel une organisation est plus ou

moins morte ou agonisante. Et il semble que, plus un groupe est structuré, hiérarchisé, moins on a le courage de la nouveauté.

«Ceux-elles qui souhaitent faire arriver les choses, augmenter l'espérance de vie de leur organisation et léguer à ceux qui suivront une entité bien vivante devraient chercher les jeux qu'une telle organisation devrait inventer pour se refaire une «santé humaine», essentielle à la qualité de vie de chacun ainsi qu'à l'évolution de l'organisation et de la société¹²».

«Le jeu éduque à l'ouverture d'esprit et à la compréhension des possibles. Lorsque nous pouvons greffer à une idée, une image, une action ou un souvenir, nous sommes déjà mieux armés pour affronter toute situation imprévue, donc capables de réagir rapidement. Puisque le jeu précède souvent la création, nous acquérons des compétences indispensables pour faire naître de grandes réalisations. Il devient alors plus facile de transformer des rêves collectifs en projets concrets. Le jeu est un outil précieux de création collective.»

«Il existe quatre types de jeux qui pourraient être développés au sein des organisations comme méthodes de gestion et outils de créativité.

1. Les jeux de rôle ont trait à l'apprentissage et font référence aux choix, aux désirs, à la passion et à l'imagination. Ils permettent de développer ses talents et de ne mettre aucune limite à son dépassement personnel. Le concept des jeux de rôle peut être très utile pour susciter et former de nouveaux leaders. Il peut également favoriser l'éclosion des rôles à ré-inventer dans une société de savoir.
2. Les jeux de société visent, pour leur part, à renforcer l'imaginaire collectif, les symboles d'une entité forte et l'adhésion aux valeurs afin que la personnalité de l'organisation se développe harmonieusement, selon les critères d'une démocratie évoluée. Il s'agit de faire l'apprentissage de la création collective et des relations «humaines» à entretenir pour garder bien vivante cette organisation. Il s'agit de développer ses talents de communicateur pour mieux vivre avec les autres.

3. Les jeux communautaires favorisent l'ouverture d'esprit, la transparence, l'écoute attentive, les alliances stratégiques et créatrices, le partage des savoirs, des expériences et des résultats.
4. Finalement, les jeux futuribles nous permettent de construire un lendemain inventé. C'est la vertu des simulations. Ces jeux font appel aux scénarios afin de favoriser l'apprentissage de la gestion par anticipation. Ils font en sorte que l'évolution soit un mouvement naturel et stimulant plutôt que déstabilisant et déséquilibrant. Ils stimulent cette capacité de pouvoir faire arriver le futur ou du moins de bien réagir, collectivement, à l'imprévisible¹³.

Si les organisations veulent survivre et se développer, elles devront s'inventer des espaces de création. Pour mettre en place de tels espaces, chaque individu, à commencer par le leader, devra au préalable créer cet espace en lui. La créativité est une source de bonheur pour tout être humain et gérer la créativité est l'essence même du travail d'un leader. La créativité sauvera les organisations. «Le début de la conquête de la créativité est en chacun, la suite est dans le «nous» que nous saurons créer¹⁴».

**Que pensez-vous du «jeu»
comme méthode de gestion
et outil de créativité?
Prenez-vous le temps de «jouer»?**

CONCLUSION

Jésus, notre modèle de leadership, a changé la lassitude et la détresse des disciples, sur la route d'Emmaüs, en une nouvelle énergie et en un nouveau désir de partager avec les autres en communauté. (A. Fries) Jésus a provoqué et accompagné le passage capital de l'Ancienne à la Nouvelle Alliance, avec tous les problèmes que nous entendons raconter dans la Bible. Et il en est mort. Et il est ressuscité.

Les fondatrices et les fondateurs de nos Congrégations ont inventé de nouvelles communautés, pour la plupart, en des temps dif-

ficiles où tout ne tournait pas rond. Elles-ils ont été personnes de vision, de partage et de créativité.

En ce temps difficile de changement incessant qu'est le nôtre, nous avons besoin de leaders et, qui plus est, de leaders prophétiques capables de voir au-delà de la réalité actuelle, qui savent rêver des rêves et en rallier d'autres à leurs rêves, des leaders qui savent motiver, entraîner, rassembler, qui savent créer des alliances au-delà de leurs murs et qui, dans la créativité, apprennent à danser «la danse leader-membres dans un groupe» à la cadence du projet évangélique de Jésus. Je nous souhaite de tels leaders.

Sr Monique Thériault, s.n.j.m.
6895 rue Boyer
Montréal (Québec)
H2S 2J6

BIBLIOGRAPHIE

- 1 Texte traduit et adapté de DRUCKER FOUNDATION, *Leading Beyond the Walls*, chapitre 13, p. 159-166 par Marshall Goldsmith et Cathy Walt, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco, 297 pages, 1999.
- 2 LABELLE, Sylvie, article de *L'économique*, mars-avril 1997.
- 3 AMAR, Viviane, *Pouvoir et leadership*, Éditions Village mondial, 224 pages, 2000.
- 4 MASON Gilbert, o.m.i. et PICCININ, Serge, psychologues cliniciens, CRC-W, 1988.
- 5 Cette section est inspirée d'une intervention de S. Mary Ellen Butcher, o.p., *Le défi et l'appel de la pauvreté*.
- 6 HALL, Brian, *Les sept niveaux de développement du leadership*, Session, Californie.
- 7 MALONE, Janet, c.n.d., *La danse leader-membres dans un groupe*, La vie des communautés religieuses, vol. 59, no 2, mars-avril 2001, pages 101-126.
- 8 GENDREAU, Sylvie, *La cité des intelligences*, Les Édition Céra, 533 pages, 1998, p. 97.
- 9 Idem, cité à la page 150.
- 10 Idem, p. 118.
- 11 Idem, p. 395-396.
- 12 Idem, p. 380.
- 13 Idem, p. 391-392.
- 14 Idem, p. 195.

UN LEADERSHIP POUR LES PASSAGES



Daniel Cadrin, o.p.

INTRODUCTION : ENTRE HIER ET DEMAIN, GÉRER L'IMPOSSIBLE

Le présent des tâches multiples

Peu de gens actuellement courent après les fonctions d'autorité dans les communautés. Car il ne s'agit vraiment pas de courir après les honneurs, mais de recevoir une charge, au sens de responsabilité mais aussi de fardeau et d'une réalité chargée d'imprévus, de surprises, qui peuvent vous exploser à la face. Ce qui est demandé aux responsables ressemble à ce que dit Jésus en Mt 17,20 : déplacer une montagne ; rien ne vous sera impossible. Ou en Luc 17,6 : l'arbre qui se déracine et obéit. Peut-être est-il plus facile à un sycamore d'obéir et de se déplacer qu'à un frère ou une sœur !

J'ai beaucoup d'admiration pour les responsables de communautés religieuses. Pour en avoir vu plusieurs à l'œuvre, ici et ailleurs, je sais que l'impossible vous est souvent demandé, qu'il est attendu de vous, qu'il fait partie de votre description de tâches. Vous devez en même temps, et ce temps est court, bien rempli, faire plusieurs choses qui vous tirent de plusieurs côtés, qui vous étirent et vous placent au centre de tensions : gérer la décroissance des ressources financières et humaines mais initier de nouveaux projets et relancer la mission, tout en assurant le fonctionnement des œuvres existantes; mettre la paix là où la chicane s'installe, mais aussi provoquer des résistances en fermant une maison; fusionner ici des provinces qui ont chacune leur histoire mais oser ouvrir de nou-

velles provinces en d'autres régions; transmettre une espérance à vos sœurs et frères mais au quotidien revenir dix fois sur le cas de telle sœur ou frère, qui mange vos énergies et votre espérance et semble insoluble; gérer avec prudence les ressources financières mais répondre aux mille demandes quotidiennes d'appui financier, sans compter pour certaines communautés les poursuites judiciaires qui font mal à tout point de vue; travailler, circuler, rencontrer chacun, vous dépenser, mais toujours avoir l'air disponible et énergique.

Ce rôle de leader est prenant, excitant aussi, mais fatigant et essoufflant. De plus, il est fort peu gratifiant et les résultats sont souvent incertains ou inconnus. En même temps, je suis sûr que vous y trouvez de quoi nourrir votre engagement religieux, à la suite de votre fondatrice ou fondateur, car c'est un service vraiment essentiel, dont les communautés actuellement, en ce temps de transition, ne peuvent se passer. Ce service de l'autorité peut contribuer à faire la différence entre la survie minimale et la vitalité, entre la résignation à la mort et le choix de vivre.

Un héritage lourd et allégé

Vous n'êtes pas les premiers à exercer ce service. Nous sommes en 2002. Nous avons derrière nous, dans la vie consacrée, tout un héritage en regard du leadership, de son style, son exercice. Là aussi, des changements importants ont marqué les dernières décennies. Il y a plusieurs traditions dans cet héritage, en regard de l'autorité, mais il faut bien le reconnaître : la tradition dominante dans les communautés a été jusqu'à récemment celle d'un leadership plutôt autoritaire, centralisé, fortement hiérarchisé, avec une vision conséquentielle de l'obéissance. Pour des raisons liées à l'Église elle-même, que la vie religieuse reflète toujours ou anticipe, dont elle est un microcosme; mais d'abord pour des raisons liées aux cultures d'origine des communautés, où les rapports sociaux étaient de type autoritaire et stratifiés; une autre raison est de favoriser la mission, qui demande disponibilité, rapidité de décision et d'exécution.

Dans les communautés féminines, ce fonctionnement à l'interne s'accompagnait d'une dépendance plus grande par rapport à des autorités extérieures à la communauté : évêques, prêtres, pères. Les

récits des origines le montrent bien. Par ailleurs, ces communautés offraient dans l'Église un lieu où des femmes pouvaient être en responsabilité, gérer des institutions importantes et exercer une certaine autorité spirituelle, ce qui était rare en d'autres secteurs de la vie ecclésiale.

Depuis 40 ans (Vatican II), les changements tant sociaux qu'ecclésiaux et les prises de conscience dans les communautés ont amené un profond renouveau dans ce domaine (le service de l'autorité dans les communautés religieuses), qui a probablement dépassé les attentes romaines. En même temps, ces changements retrouvaient des éléments déjà présents aux origines des communautés : un style plus fraternel et convivial. La participation, le dialogue, les processus de consultation et décision, la subsidiarité, ont été mis de l'avant. Aujourd'hui, on peut affirmer que le modèle est beaucoup moins rigide, plus décentralisé et souple. Un acquis majeur a été l'attention aux personnes avec leurs dons et limites, ce qui a permis de sortir d'une certaine volonté d'uniformité pour garantir l'unité. Les responsables maintenant sont moins à distance de leurs sœurs et frères et travaillent davantage en équipe, en favorisant l'apport du plus grand nombre de membres. Et les supérieures de communautés féminines sont entrées dans une affirmation plus forte de leur autonomie par rapport aux divers responsables cléricaux. Tout cela reflète une culture plus sensible aux droits de la personne, aux processus et à la démocratie, et reflète ou anticipe une Église qui se veut peuple de Dieu, dans une égalité fraternelle.

Mais nous savons aussi qu'en ces années actuelles, au bout de l'héritage en mutation, l'ajustement n'est pas toujours facile ou réussi. Il ne suffit pas de changer le vocabulaire de supérieur à animateur pour que le modèle ancien soit transformé. Ou bien le changement a été si poussé, par réaction au passé, qu'il a amené parfois l'éclatement de toute structure d'autorité ou son inefficacité au service de la mission. Soit parce que les responsables se concentrent avant tout sur le soutien aux individus et à leur épanouissement; et ainsi la communauté comme corps social se dissout. Ou parce que les leaders hésitent à faire des choix, de peur de déplaire ou par crainte de l'inconnu; et lentement, le bateau s'enfonce. Ou encore les soucis administratifs prennent toute la place, sans vision plus

large; et les enjeux communautaires, apostoliques et spirituels sont négligés, ce qui entraîne une perte d'orientation, une désorientation. Sans compter les luttes encore à mener pour la pleine responsabilité des religieuses dans la gouvernance de leurs communautés.

1. DANS UN CONTEXTE DE TRANSITION

1.1 Images de l'autorité

Une réalité questionnée

Le leadership, dans les communautés religieuses, s'inscrit dans un contexte plus large. Il n'est pas exempt des difficultés et images qui marquent le leadership dans notre culture. Le mot même d'autorité n'est pas valorisé; c'est une réalité mise en question. Elle est perçue spontanément comme une menace à la valeur sacrée de l'autonomie individuelle. Elle est plus acceptée si elle réfère à une expertise, de type connaissance ou performance, dans un domaine spécialisé : une autorité en la matière. Mais le mot est alors dépouillé de sa dimension décisionnelle; et son aspect individuel est souligné. Les leaders politiques, syndicaux, économiques, sont soumis publiquement, non sans raison, à un examen constant pour les prendre en faute, ce qui arrive d'ailleurs; et même les figures nouvelles, après le premier enthousiasme, n'y échappent pas. Je crois que le monde public offre actuellement peu de figures de leaders qui soient inspirantes et qui donnent le goût de s'engager pour le bien commun. Je ne donne pas d'exemples! La redéfinition de la composition et des rôles familiaux pose aussi la question de l'exercice de l'autorité par les parents : quelle autorité peut exercer un-e conjoint-e, post-premier parent et risquant d'être provisoire, sur l'enfant de l'autre? Par ailleurs, des jeunes d'une société déboussolée risquent d'être en quête, dans l'avenir, de figures fortes et rassurantes, ce qui se comprend mais porte des ambiguïtés.

Un accent sur les personnalités et les conflits

De plus, comme les médias jouent dans notre société le rôle de définisseurs du sens et des valeurs et construisent le champ de ce qui est réel, de ce qui est acceptable et correct, rôle exercé autrefois

ici par l'Église, ils influencent sûrement notre perception du leadership et nos attentes. Ces médias tendent à mettre l'accent sur les personnalités, à personnaliser les enjeux, conflits et défis, comme si tout dépendait de quelques personnes et que nous étions réduits au rang de spectateurs d'un jeu de fatalités hors de notre prise. Groupes intermédiaires, collectifs, processus, associations, participation, tout ce qui construit un corps social est peu mis en relief. Et ces personnalités, figures moins symboliques que spectaculaires, deviennent plus intéressantes si elles sont mises en conflit : ainsi nous pouvons nourrir au quotidien notre appétit de drames et de tragi-comédies. Nous sommes alors dans un monde de récits et de mythes, ce qui est important, mais comment y lire avec justesse le questionnement intérieur, le fardeau humain de la charge et l'exigence que comporte la prise de responsabilités pour un bien plus grand. Les images nous absorbent vite.

Je ne sais pas à moyen terme quels seront les effets de cette culture médiatique sur la compréhension du leadership, dont le nôtre. Peut-être seront-ils bénéfiques, à cause de la variété des modèles et de la diversité de l'information. Mais elle semble actuellement créer des attentes démesurées, nourrir le cynisme et inviter à se tenir loin de rôles si difficiles mais pourtant indispensables à la santé des collectivités et communautés.

1.2 Aspect spécifique de la vie religieuse

Au service de la mission d'une communauté

Le leadership dans les communautés religieuses ressemble en bien des points à celui qu'on peut trouver dans la vie politique, culturelle, économique, et les autres secteurs de la vie ecclésiale. Mais il demeure une réalité bien spécifique, presque unique. C'est pourquoi les modèles qu'on trouve ailleurs peuvent aider pour certains champs de l'exercice de l'autorité mais sont insuffisants. Car ils visent habituellement une fonction exercée pour un travail, un bien collectif ou un univers relationnel, mais non tout cela en même temps. Car la vie religieuse, pour ses membres, n'est pas une partie de leur vie. Elle la structure toute et elle englobe toute l'existence, dans toutes ses dimensions : autant la vie commune dans le même

lieu, comme une famille, avec les relations proches et le partage des tâches et décisions, que l'engagement dans une mission partagée, avec les services et travaux que cela requiert, sans compter le partage financier et la fidélité à une vision religieuse de l'existence qui unifie tout cela et le fonde. Mode de vie, travail, relations, perspectives de sens font partie du plateau que les responsables reçoivent avec leur mandat. Ceci me semble bien différent du rôle habituel des leaders dans le monde politique, des entreprises ou même paroissial. Toute l'existence au quotidien n'est pas ainsi englobée. En même temps, cela dit la plus grande proximité des leaders avec les membres, car cette vie globale est aussi partagée par ces responsables, plus qu'en d'autres secteurs. Le rôle ne peut être exercé de l'extérieur, comme si ce n'était qu'un morceau de son existence.

Au service de la vocation des personnes

Ce leadership, au service de la mission de la communauté, s'exerce aussi au service de la vocation des personnes, non d'abord de leur participation à la production d'un bien ou de leur croissance première. Ce sont tous et toutes des adultes : le modèle familial d'autorité est alors inadéquat; et ces personnes ont engagé toute leur vie dans cette aventure, dans cet étrange mode de vie qui n'est pas conforme aux façons habituelles de vivre. Cela rend le rôle des responsables bien délicat, car ils et elles ne peuvent se substituer aux personnes dans leurs décisions intimes, avec leur itinéraire de découvertes, de souffrances, de crises et d'engagement profond, qui demande un grand respect. Mais en même temps, ces parcours personnels ne sont pas extérieurs au champ de responsabilité des leaders, ce qui n'est pas le cas dans le monde du travail. Les responsables, plus que d'autres, vous avez accès, sans toujours le vouloir, à une connaissance et conscience plus vive de vos sœurs et frères, de leur monde personnel avec son histoire, ses blessures et guérisons, dans le jeu de la liberté et de la grâce. C'est à la fois un privilège, qui exige discrétion, et un terrain dangereux, qui demande un grand sens de l'amitié fraternelle qui sait accompagner, reconforter, mettre au défi, et reconnaître les passages de l'Esprit.

Je signale ces aspects collectifs et personnels du leadership en vie religieuse, car ils indiquent pour moi l'originalité de ce service

de l'autorité, qui ne ressemble pas à grand chose d'autre, tant dans la société que l'Église. Il est bon d'en avoir conscience. Et ce mode de vie particulier qu'est la vie religieuse a traversé bien des transitions.

1.3 Rôle crucial des responsables

Faire la différence

Dans mes différents contacts et visites, j'ai appris quelque chose dont j'étais peu conscient il y a dix ans et qui m'a surpris : en voyant des communautés vivantes ou mourantes, en relance ou en rémission, ou dans l'entre-deux, j'ai constaté l'importance cruciale du leadership pour les communautés religieuses, comme j'imagine du reste pour d'autres organismes et groupes.

En certaines communautés, j'ai trouvé un sentiment de confiance et de calme joyeux face à l'avenir. Pourtant les défis communautaires et apostoliques étaient nombreux. En d'autres, j'ai vu au contraire un sentiment de découragement, une résignation face à l'avenir, une perte de vitalité. Bien des facteurs interviennent pour développer ces sentiments, qui deviennent eux-mêmes sources de vie ou de mort : le sens d'appartenance de chaque membre, la perception des besoins du milieu, la pertinence du charisme, l'entrée de nouvelles vocations, les appuis extérieurs... Mais le rôle des responsables est loin d'être second : dans les périodes de transition et d'incertitude, il est plus crucial, qu'aux temps où on peut fonctionner sur un air d'aller, où tout est assez défini. Il suffit parfois de quelques personnes pour faire la différence dans le climat d'une communauté. Si ces personnes sont en poste de responsabilité, leur impact peut être grand, ce qui est au fond encourageant pour vous. Cela n'est pas sans lien avec d'autres facteurs. Les religieux et religieuses, en choisissant leurs responsables, choisissent une image d'eux-mêmes, d'elles-mêmes, de là où elles sont et veulent aller.

En fait, ce rôle crucial n'est pas surprenant. Car si on regarde la fondation des communautés, on trouve trois ou quatre personnes, qui ont convictions et détermination, qui croient en quelque chose et y travaillent, qui suscitent des adhésions; quelques années plus

tard un groupe grandit et une communauté naît. Cela peut jouer aussi pour les renaissances. Ces personnes n'ont pas toujours vu le fruit de leur labeur, mais elles étaient animées du dedans par une espérance.

Donner élan et confiance

Le choix des responsables exprime symboliquement la direction qu'une communauté veut prendre : soit vers l'avenir, en faisant face à la situation actuelle et allant de l'avant, soit nulle part, en piétinant sur place et évitant les transformations pascales. Les leaders, pour les sœurs et frères, disent une image de soi. Par leurs convictions et leurs dons personnels, les responsables peuvent avoir une influence et changer le climat global d'une communauté religieuse, donner élan et confiance, au moins à ceux et celles qui veulent et peuvent bâtir un présent et un futur. La détermination des responsables ne suffit pas, comme je l'ai dit ailleurs : il faut la rencontre de deux volontés, celle des leaders et celle d'une partie de la communauté, non la majorité, de ses forces vives et de sagesse. Mais il vaut la peine de saisir sa charge avec élan et confiance, car ce qui sera transmis et peut-être portera fruit, c'est cet élan et cette confiance. Il est temps pour les communautés religieuses et leurs responsables de sortir de la morosité ambiante, culturelle et ecclésiale, et d'envisager autrement la suite de notre histoire.

Faire des choix

La meilleure façon, pour les responsables, de communiquer ce mouvement et de faire la différence, c'est de faire des choix. Les fruits ne sont pas garantis, mais ces choix sont dans le champ du possible et c'est le rôle de la gouvernance : initier un nouveau projet, fermer une maison, regrouper des frères et sœurs, nommer telle personne à la formation, organiser des rassemblements, mettre en place un échéancier, envoyer tel jeune avec d'autres jeunes dans une autre région, donner plus de responsabilités (donc en laisser) aux responsables d'une région nouvelle, confronter telle sœur ou tel frère, exprimer son appui clairement à tel groupe, investir de l'argent dans un projet risqué, inclure des associé-e-s dans telle rencontre importante, etc. Par ces choix, nous donnons visage à notre

espérance, qui inclut des passages par des pertes et aussi des ouvertures à des forces nouvelles.

Le choix de vivre qu'expriment ces choix concrets, n'est pas celui de tout garder de ses communautés et projets locaux existants, qui relèvent de la réponse aux besoins en fonction des ressources. La volonté de vivre porte sur la vie de la communauté dans son charisme et sa mission. Elle peut s'accommoder d'une disparition à un endroit comme d'une naissance ou d'un renouveau ailleurs.

2. EN QUÊTE DE MODÈLES

2.1 Aux sources du service de l'autorité

Nous avons besoin de modèles inspirants pour le leadership des communautés religieuses. L'histoire de chaque communauté en fournit et il faut y puiser. Les réflexions actuelles sur le leadership dans le monde des entreprises et institutions sociales, culturelles et économiques sont aussi intéressantes et peuvent beaucoup nous apprendre. Mais je ne suis pas familier avec ce domaine et d'autres pourraient mieux vous en parler. Des modèles spontanés peuvent être identifiés, depuis le capitaine, seul maître à bord, au manager qui solutionne des problèmes ou au thérapeute qui accompagne des processus vitaux ou au leader charismatique qui procède par intuition et donne inspiration. Peut-être faut-il un peu de tout cela, d'où l'importance de la collégialité dans le leadership car chacun-e n'a pas tous les dons et il importe de trouver un style qui convienne à sa personne et ses dons. C'est soi-même qu'on donne dans le don de soi du service d'autorité, en corrigeant nos limites par la collaboration de personnes complémentaires, différentes de nous.

Comme inspiration, je préfère souligner quelques traits du leadership dans le Nouveau Testament, ce que je connais mieux. Aussi, parce qu'à la source de nos communautés et de notre leadership, il y a une option pour l'évangile.

Un style : diaconie, intendance, bon pasteur

Trois images, entre autres, sont présentes dans le NT et peuvent être inspirantes. D'abord celle du service, la plus importante pour

tout leadership qui soit chrétien. Elle est explicite dans le NT et abondamment utilisée aujourd'hui. C'est celle du service au sens bien précis, socialement, du serviteur et de la servante. Le terme exact dans les évangiles et Paul est celui de diaconie, un mot qui évidemment me plaît bien! Jésus l'emploie pour lui-même, venu pour servir (Mc 10,45), lavant les pieds des disciples, et il qualifie ainsi qui veut être en charge dans une communauté de ses disciples (Mc 9,35; 10,43). Ce mot est à l'origine de celui de ministère. Il nous rappelle en tout cas que nous ne sommes pas en poste pour dominer et pour faire sentir notre pouvoir : « Il n'en sera pas ainsi parmi vous », dit Jésus. Cela n'enlève pas la responsabilité des décisions mais nous situe autrement, dans une image de nous-mêmes qui n'a rien de glorieux ou puissant mais où il s'agit d'être attentif aux besoins des gens et du groupe. Cette image invite à un décentrement de soi. Le serviteur, la servante n'est pas au centre, tout en étant au cœur de la communauté, pour assurer qu'il y a tout ce qu'il faut.

Une autre image, fréquente dans les paraboles, est celle de l'intendance, ou la gérance. Elle dit que la responsabilité est confiée, reçue d'un autre. L'intendant n'est pas le propriétaire, il reçoit son mandat d'une autorité plus grande et première. Il reçoit aussi en même temps la confiance du propriétaire. L'intendant est pleinement responsable et fait fructifier la vigne, les talents. Mais il rend compte de son travail, il n'est pas autarcique, ne relevant que de lui-même. Cette image demeure signifiante.

L'image du Bon Pasteur (Jn 10) souligne une autre dimension, celle du lien personnel entre le pasteur et les brebis, une connaissance et une affection pour chacune. Il n'est pas un mercenaire, soucieux d'abord de ses intérêts et s'enfuyant devant le danger, mais il prend soin des siens et protège son monde quand la menace est présente. Dans le service de l'autorité comme dans le reste de notre vie de disciple, il s'agit toujours d'aimer. Ce service est aussi une façon d'aimer les gens, gratuitement, généreusement, parfois sans attendre en retour et même si cet amour peut parfois s'exprimer d'une manière qui n'est pas comprise quand elle invite à faire la vérité, à se déplacer ou à se reprendre en mains.

Des figures : Pierre, Paul, Marie

Les figures concrètes d'autorité sont nombreuses dans le NT : individus et groupes, hommes et femmes. La foi chrétienne s'est développée rapidement en plusieurs milieux, des communautés sont nées et ont grandi de façon étonnante. Cela indique que des leaders dynamiques étaient actifs, annonçaient, rassemblaient, organisaient, créaient des liens, suscitaient et soutenaient des projets pour éduquer, célébrer, servir les pauvres, créer un esprit de corps. Et leur rôle n'allait pas de soi : Paul doit demander aux Thessaloniens (1 Th 5,12) d'avoir des égards et de l'estime pour leurs dirigeants, qui se donnent de la peine. Nous savons peu de la plupart de ces leaders anonymes, ou de ceux et celles dont nous connaissons le nom : les Sept, Priscille et Aquilas, ou Phœbé, ministre, et même les Douze, comme Jude, Thomas, etc. Aussi, je vais plutôt indiquer quelques traits de figures fortes et mieux connues : Pierre, Paul et Marie (cf. le groupe : « Peter, Paul and Mary »).

Pierre et Paul sont intéressants en ce qu'ils offrent deux figures de leadership très différentes. Mais les deux ont eu un rôle capital pour lancer ce nouveau mouvement religieux auquel nous appartenons aujourd'hui encore. Les deux sont passionnés par l'évangile, la suite de Jésus et le défi de faire communauté; et ils donnent d'eux-mêmes. Mais à part cela, ils ont peu en commun. Pierre est fougueux, spontané. Il a un grand sens de l'initiative : il parle au nom des autres, il se jette à l'eau le premier, il court au tombeau vide, et il est un des intimes de Jésus. C'est vraiment un homme d'initiative, un leader. Avant d'être disciple, il gérât une petite entreprise familiale de pêche. Mais aussi, il est inconstant : non seulement il renie Jésus plusieurs fois à la Passion, mais après la Pentecôte, il renie ses frères et sœurs d'origine païenne, ce que Paul va lui reprocher. La faiblesse de Pierre, dans les deux cas, c'est de céder à la pression de la majorité et de ce qui est conforme. C'est un homme plus traditionnel dans sa vision. Il connaît les hésitations de bien des leaders devant la nouveauté. Mais il a le souci de rassembler une communauté plus vaste; son rôle est d'affermir ses frères (Lc 22,32), de maintenir une communion entre tous.

Paul est fougueux aussi mais plus réfléchi. Il ne vient pas du monde des affaires, c'est un intellectuel et un militant. Son souci est

plutôt de constituer des petits groupes consistants et engagés, solidaires, plus qu'une vaste Église, même s'il tient aux liens entre communautés. Et pour son travail pastoral et missionnaire, il fonctionne en équipes. C'est aussi théologiquement un innovateur. Mais il suscite plus de controverses que Pierre, car il est plus radical et le compromis ne lui est pas facile. Et il n'a pas été un intime de Jésus, il n'est pas de la première génération, ce qu'on lui reprochera.

L'un et l'autre nous apprennent des choses sur le service de l'autorité. Pierre : à prendre des initiatives, à avoir souci de l'ensemble, à chercher des consensus, à accepter que nous sommes faillibles et fragiles et à nous relever pour recommencer. Paul : à rendre grâce pour l'Esprit présent dans nos communautés, ce qu'il fait dans ses lettres, à fonder nos projets sur des perspectives solides et larges, à faire équipe, à faire confiance au jugement des membres et à donner l'heure juste quand confusion et dérive minent le groupe.

Marie est une autre sorte de figure de leadership, dans la ligne de la sagesse. On ne sait pas au juste son rôle mais il est clair que son prestige de mère du Messie et ses qualités personnelles lui donnaient autorité aux débuts de l'Église, celle de l'ancienne qui voit plus loin. C'est une femme d'initiative. Quand Jésus hésite à Cana, elle bouscule un peu les choses et l'amène à se mouiller, car elle croit qu'il est capable de faire quelque chose. Elle regarde les problèmes de l'intérieur, s'interrogeant sur le pourquoi et le comment, méditant les choses, les approfondissant, par delà les requêtes immédiates des événements. Et au moment de la croix, quand les autres responsables s'enfuient, elle se tient aux côtés de celui qui est crucifié, courageusement. Une sorte de mère courage. Pour le leadership actuel, cette figure invite à miser sur les capacités des membres des communautés, à croire qu'elles et ils sont capables de grandes choses; à reprendre les questions du dedans, les portant dans la prière et la réflexion; et à tenir bon, debout, quand les crises arrivent, à ne pas délaissier la barque, et à se montrer solidaires de nos sœurs et frères qui prennent des risques au nom de leur foi au Dieu vivant, de leur amour des gens et de leur espérance.

2.2 Une dimension spirituelle

Entre tâches et vision

Le leadership au quotidien n'est pas toujours excitant : des dossiers qui s'accumulent, des marathons de réunion et sous-comités, des documents, lettres et textes à signer, produire et envoyer, des rencontres avec l'un ou l'autre qui ne sont pas toujours fructueuses dans l'immédiat, des frères et sœurs impatients qui veulent tout de suite une réponse à un détail dont on se rappelle à peine, etc. Ce qui permet de tenir dans ces tracasseries au jour le jour, dans ces tâches jamais finies qui peuvent vous poursuivre dans vos rêves, c'est une vision qui ancre ce service institutionnel dans une dimension spirituelle. À cause de quoi nous sommes comme communauté religieuse, le spirituel et l'institutionnel ne peuvent être séparés. À travers le service de l'autorité, comme à travers d'autres engagements, il s'agit là aussi de marcher à la suite du Christ. Si cette suite du Christ n'est pas présente dans nos délibérations internes et externes et n'insuffle pas quelque chose de son esprit dans nos tâches quotidiennes, alors où la vivrons-nous si nous sommes en responsabilité? La route d'Emmaüs est partout, elle est toujours la route où nous sommes, en chemin de conversion, vers Jérusalem.

Une fraternité évangélique

Une façon privilégiée de mettre ensemble l'institutionnel et le spirituel, c'est le souci de bâtir une fraternité évangélique. Nous formons communauté pour cela, depuis nos origines : donner ce signe de communion, de fraternité universelle, qui offre une alternative aux autres signes posés dans le paysage humain. Nos assemblées, chapitres, conseils, toutes nos instances de gouvernement, ne sont pas que des nécessités à supporter pour régler la marche des affaires. À leur source, ils sont habités par une volonté de donner corps au sens de l'égalité et de la liberté instaurées par la parole et la pratique de Jésus et des premiers disciples; ils disent notre engagement à mettre en forme, en pratique concrète, un amour fraternel qui n'est ni fusion, ni soumission, ni domination mais communion. La communauté des disciples est instituée en fraternité. Nos modes de gouvernement sont un lieu où vérifier, faire vraie, dans le partage des

préoccupations, la gestion responsable des biens et services, dans les décisions affectant notre vie apostolique et communautaire, cette fraternité au coeur de notre projet de vie religieuse.

3. DES TRAITS PARADOXAUX

Dans une période de transitions, où nous devons vivre, au présent, les passages entre un héritage imposant et un avenir incertain, je voudrais maintenant souligner quelques traits qui me semblent nécessaires aux responsables dans les communautés religieuses pour faire face aux défis de l'heure, pour soutenir la vie communautaire et la mission, et mettre en œuvre le choix de vivre. Ce sont des traits paradoxaux, qui jouent chaque fois sur deux dimensions, en tension, car la réalité est paradoxale et les temps de transitions appellent des leaders qui soient elles-mêmes, eux-mêmes, des ponts, des médiateurs, pouvant aller d'une rive à l'autre. Selon vos communautés, et les circonstances, il est nécessaire parfois de mettre l'accent sur un pôle plus que l'autre; à vous d'en juger. Ma présentation accentue le deuxième pôle, car il me semble plus en manque.

3.1 Une écoute

des individus

Les communautés religieuses actuelles ont besoin de leaders capables d'une écoute attentive des individus, avec leurs aspirations et leurs inquiétudes, leurs dons et leurs réalisations, leurs blocages et leurs misères, leurs itinéraires personnels et leurs sources de vie. C'est un acquis des dernières décennies, à garder.

et de la communauté

Mais elles ont besoin aussi de leaders capables d'une écoute de ce qui est en mouvement, en élan, en espoir, et en chute, en inertie, en découragement, dans la communauté comme telle, comme corps social, comme groupe local, régional, général. Une communauté n'est pas seulement un ensemble d'individus qui par hasard se trouvent à partager les mêmes préoccupations et même résidence avec services communs. C'est une communauté qui vit, comme réalité

collective, des deuils, des générosités, des défaitismes, des peurs et des enthousiasmes, des espoirs de vie nouvelle. Une communauté est construite par le sens d'appartenance à un corps. Ce sens est réalisé, réussi, quand quelqu'un s'y sent chez soi, avec les autres. Cette appartenance a besoin de pratiques collectives qui la nourrissent et aussi d'être considérée comme une réalité vivante en évolution, par-delà les trajets des personnes. Les parcours d'un groupe sont plus que le reflet des ses membres. Il importe de savoir sentir les mouvements qui animent ce groupe et de trouver ensuite la réponse ajustée, voir s'il faut alors caresser doucement ou brasser vigoureusement la communauté.

3.2 Une aptitude

à consulter

Les communautés religieuses actuelles ont besoin de leaders aptes à consulter, à demander des avis différents pour la bonne marche de la communauté, à mettre en place des processus sérieux favorisant la prise de parole de tous pour ce qui concerne le bien de tous, à bien prendre le temps de laisser des voix différentes s'exprimer et débattre, avec franchise et confiance. Cela aussi est un acquis des dernières décennies à maintenir vivant.

et à décider

Mais elles ont besoin aussi, au temps venu, de leaders aptes à prendre des décisions, avec les risques que cela comporte. Décider : porter un jugement personnel sur une situation et choisir une voie de solution, de résolution, qui peut-être réussira plus ou moins. On risque de se tromper, de faire des erreurs, mais il importe de ne pas laisser les choses dégénérer, pourrir, par peur de rencontrer des résistances, de blesser certaines personnes, ou de ne pas être aimé-e-s. Si on remet toujours au lendemain, donc à celles et ceux qui nous succéderont, on risque aussi de créer des frustrations, d'attendre qu'il soit trop tard. Cela est difficile et souvent douloureux; mais gouverner, c'est cela. Et quoi qu'on décide, d'après mon expérience, il est exceptionnel que personne ne chiale ou soit déçu, même si nous sommes sûrs pour notre part que c'est une bonne décision. Il

faut alors tenir ferme dans celle-ci et le temps jugera de notre sagesse. Nous sommes des serviteurs ordinaires.

3.3 Un souci

des forces retraitées

Les communautés religieuses actuelles ont besoin de leaders qui aient un souci des sœurs et frères retirés, âgés et malades, formant souvent la majorité et demandant attention. Nous ayant transmis avec générosité ce qui fait le cœur de notre vie, ces personnes ont droit à une vie digne et au respect de tous les membres. Et dans ce domaine, comme en d'autres, les communautés religieuses ont été pionnières, faisant preuve d'un sens pratique et inventif pour assurer une vie digne à leurs devanciers et devancières.

et des forces vives

Mais elles ont besoin aussi de leaders qui aient souci des forces vives de la communauté, quel que soit leur âge, celles qui sont engagées directement dans la mission de la communauté. Elles doivent être la première priorité pour les responsables, à placer au centre de leurs préoccupations et non à la marge. Cela demande que les autres, dans la mesure de leurs capacités, comprennent un peu cela et n'accaparent pas toute l'attention, car l'avenir de la communauté dépend de ces forces vives investies dans la mission. Et cela demande de la part des responsables de s'organiser, s'adjoindre des assistant-e-s, collaborations, pour ne pas être soi-même complètement accaparé par les forces plus retirées. Les forces vives ont besoin d'être soutenues, nourries spirituellement, entendues, regroupées, stimulées, et de vivre dans des communautés qui leur offrent cela. Sinon, et c'est un risque sérieux car elles sont souvent numériquement minoritaires, elles deviennent marginales dans la communauté, ou simplement s'organisent pour survivre. C'est alors le visage même de la communauté qui est en péril, car au centre de celle-ci ne se trouve plus son charisme.

Ces forces vives sont d'âge divers, mais cette question touche particulièrement l'intégration des nouvelles générations. Les lea-

ders ont un rôle capital pour qu'elles demeurent dans les communautés. Cela demande de leur part de faire confiance à ces jeunes générations, même si l'écart est grand, car les responsables proviennent souvent de la génération intermédiaire, plus fermée, culturellement, aux nouvelles générations. Celles-ci n'ont pas vécu les changements des dernières décennies alors que les responsables ont été très marqués par eux. Mais il vaut la peine de s'ouvrir l'esprit et le cœur et de faire appel aux initiatives des nouvelles générations, pour répondre aux nouveaux besoins, et de leur confier des responsabilités pour qu'elles sachent qu'il y a vraiment une place pour elles : projets, comités, pastorale des vocations, formation, conseils, etc.

3.4 Une communication

de l'information

Les communautés religieuses actuelles ont besoin de leaders qui sachent faire circuler l'information, communiquer les bonnes et mauvaises nouvelles, l'état des projets, des finances, des étapes de mise en œuvre des restructurations. Il importe que tout cela ne demeure pas secret. Sinon, les rumeurs grossissent vite, le gossip fait son œuvre souvent destructrice, de faux problèmes apparaissent et occupent le centre de la scène; cela est fréquent dans la vie religieuse. Cette circulation de l'information, en tout groupe, favorise la participation. Être le plus transparent possible pour tout ce qui touche à la situation de la communauté et à ce qui peut être dit de certains cas plus personnels.

et des perspectives

Mais les communautés ont besoin aussi de leaders qui sachent communiquer des perspectives plus larges et inspirantes, un horizon de sens et de valeurs, touchant les défis de la mission, le sens de la vie religieuse, l'importance de la vie communautaire, les enjeux de société liés au charisme, et la spiritualité qui anime de l'intérieur l'histoire passée et actuelle de la communauté. Parler de cela, et non seulement des informations concrètes et des dossiers administratifs, pour renouveler les motivations des frères et sœurs, pour soutenir leur participation au gouvernement et à la mission de la communau-

té. Cela demande d'identifier, à ce moment de la vie de la communauté, quels sont les points à travailler. Habituellement, les chapitres provinciaux et généraux abordent ces questions et offrent des pistes : cela peut être tel vœu, ou telle dimension de la spiritualité, ou tel aspect de la vie de la fondatrice ou du fondateur, ou telle compréhension du contexte.

Réussir à communiquer ces perspectives suppose d'avoir bien écouté, non ce que je dis!, mais les individus et ce qui est en mouvement dans la communauté. Je reviens au premier point pour boucler le portrait de ces traits paradoxaux.

4. DÉFIS PARTICULIERS

4.1 Le respect des institutions

Entre fonctionnement et dysfonctionnement

Le rôle des leaders dans les communautés religieuses est aussi d'assurer le bon fonctionnement des diverses institutions qui permettent d'exister comme corps social, avec un but commun, dans un minimum de stabilité et de cohésion : chapitres, conseils, roulement des fonctions, processus pour les décisions et leurs niveaux respectifs, procédures d'entrée et de sortie, etc. Quand ces institutions fonctionnent bien, souvent nous ne le remarquons pas. C'est quand elles dysfonctionnent que nous découvrons comme elles sont importantes. Quand le droit est absent, il n'est pas remplacé par la liberté dans l'harmonie mais par l'arbitraire, le règne des cliques et factions, et ce sont les plus forts qui mènent et imposent leur volonté.

Le respect de nos institutions, c'est le respect du droit et de ceux et celles qui ne sont pas des leaders naturels et dont la voix ne sera pas entendue si des mafias, même formée de gens pieux et généreux, prennent le contrôle. Quand ces institutions fonctionnent normalement, une mobilité dans le leadership est mise en œuvre, ce qui est capital. Et les sœurs et frères savent qu'il y a des lieux, des temps, où il est possible de parler et de régler ce qui doit l'être; et il y a des personnes précises qui ont charge de voir au bien commun. Sinon, s'installent peu à peu des mécanismes capricieux et injustes

qui donnent des fruits de division, de perte d'appartenance, de démission et d'immobilisme. La clarté dans le fonctionnement de ces instances et l'attention à les garder vivantes et à les raviver là où elles sont fragilisées donnent avec le temps de meilleurs fruits. Il ne s'agit pas de tout appliquer à la lettre, mais comme leaders de se laisser guider par la longue sagesse qui s'exprime dans nos Constitutions et non seulement par des réactions qui peuvent relever davantage de nos humeurs du moment.

La mise en œuvre des décisions

Un élément-clé pour un fonctionnement sain est la mise en œuvre des décisions. Décider demande efforts mais ce n'est qu'une étape. Si les décisions prises par des instances constituées ne sont pas mises en œuvre, les institutions perdent leur crédibilité. Pourquoi toutes ces discussions, consultations, comités, ces énergies et ce temps investis, si cela ne conduit à rien? Alors les sœurs et frères apprennent à se débrouiller autrement car elles et ils ne peuvent compter sur les personnes et groupes chargés du service de l'autorité. Ou elles et ils ne voient plus leurs institutions que comme des instruments à écarter quand ils ne leur rapportent rien ou à utiliser seulement quand c'est profitable. Les institutions cessent alors d'être un élément vital et promoteur de fraternité évangélique. Les adultes ont besoin d'avoir de l'influence sur un groupe, de savoir que leur parole, avec celle des autres, va compter et porter fruit. Quand les responsables individuels et collectifs ne passent pas à la mise en œuvre, ils affectent le moral de l'ensemble et sapent leurs fondements. C'est suicidaire.

Le scepticisme est déjà très présent dans notre culture et il est souvent non-critique de lui-même. Notre vie religieuse ne peut se contenter de refléter cette méfiance qui nourrit une approche fataliste : rien ne sera fait, rien ne peut changer, mes paroles et mon engagement ne comptent pas. Alors la paralysie grandit et peut être terminale. Je vous exhorte donc à ne pas sous-estimer l'importance de mettre en œuvre ce qui est décidé. Sans compter que si ces décisions sont bonnes, elles vont générer plus de vie, augmenter la confiance en soi dans la communauté et donner témoignage que les êtres humains ne sont soumis à aucune fatalité, à aucune idole.

4.2 Les différences culturelles

À mesure qu'une communauté devient plus internationale, de nouveaux défis se posent pour les leaders, non seulement en regard de la mission dans d'autres régions, mais aussi de la façon de gouverner. Les différences culturelles sont profondes et nous influencent bien plus que celles qui sont idéologiques ou de tempérament. Et les façons spontanées de comprendre et de vivre le leadership et le gouvernement sont marquées par ces traditions qui façonnent nos mentalités. En bien des rencontres internationales, j'ai eu souvent l'impression que les lignes de séparation, plus qu'avant, face aux choix à faire et à leur pourquoi, relevaient davantage de ces différences culturelles, par delà les affinités ou divergences des personnes. De l'Afrique à l'Asie, de l'Amérique du Nord à l'Amérique latine, ou simplement de la Pologne à la Slovaquie ou de la France à l'Italie, dans une même communauté avec les mêmes Constitutions, que de différences et de couleurs locales dans le mode de gouvernement, et même d'accrochages possibles entre nous. Et cette réalité de la diversité culturelle est maintenant présente ici et le sera davantage, particulièrement dans nos communautés religieuses.

Nous avons beaucoup parlé d'inculturation et de contre-culturation. Se dessine maintenant à l'horizon un autre défi, celui de l'inter-culturation, défi prometteur mais qui affectera sûrement le service de l'autorité : non seulement pour y faire face dans la vie de communautés plus inter-culturelles mais aussi dans la compréhension même et la pratique de ce service et du rôle des leaders. Plusieurs communautés le vivent déjà dans leur conseil général. Nous avons à apprendre en ce domaine et les nouvelles générations nous y aideront.

CONCLUSION : APPRENDRE À SURVIVRE ...

Le rôle des responsables est beaucoup d'encourager, littéralement encourager, donner ce courage qui fait partie de l'espérance. Encore faut-il, pour cela, réussir soi-même à survivre ! Car ce que j'ai présenté, du contexte et des modèles aux traits et défis particuliers, demande non seulement beaucoup de temps mais aussi de réalisme, de courage, d'inventivité et de confiance. Comme je l'ai signalé au

début dans la description de tâches, il y a de quoi s'essouffler. J'espère que mes propos ne vous ont pas trop découragé-e-s!

En terminant, j'aimerais signaler, en lien à ces exigences prenantes, stimulantes mais fatigantes, la nécessité pour les leaders de vous permettre de respirer. Comment? Je ne suis pas la meilleure personne pour faire des suggestions en ce sens, mais je me le permets quand même.

D'abord l'acceptation que, comme leaders, nous ne sommes pas tout-puissants et n'avons pas à l'être. D'ailleurs, même Dieu y a renoncé. Nous faisons ce que nous pouvons, mais les communautés et les sœurs et frères finalement vont marcher à leur rythme et iront là où ils veulent aller. Tant mieux si nous contribuons à leur avancée, mais le contrôle nous échappe. Cela invite à un mélange d'humour et d'humilité dans le regard sur soi, ce qui peut alléger un peu le fardeau. Mais aussi, il importe que vous ayez, à tout prix, des personnes avec qui vous pouvez communiquer en toute liberté sur vos soucis, espoirs, craintes et rêves, sans censure. Pour vous décharger de la charge, au moins dans la parole et l'amitié. Si le pouvoir risque d'isoler, il faut alors s'assurer des portes ouvertes pour briser cet isolement. Et puis, prenez l'air de temps en temps, sinon vous en manquerez et votre souffle en sera affecté; et si vous ne le faites jamais, ce sont les autres qui en seront affectés. Il faut plus qu'un jour d'absence pour que le monde, créé en sept jours, puisse s'écrouler. Enfin, j' imagine que chacun-e d'entre vous a déjà constitué sa trousse de survie avec, à l'intérieur, des façons de vous ressourcer qui vous sont indispensables, de la musique aux sports, en passant par les jeux de patience.

Je termine sur ce mot, patience, pour vous remercier de la vôtre, sachant que vous en avez probablement des réserves, bien nécessaires pour continuer d'exercer le service de l'autorité, dans un contexte de transitions, avec espérance.

Daniel Cadrin, o.p.
2715 ch. de la Côte Ste-Catherine
MONTRÉAL (Québec)
H3T 1B6

RETRAITES 2003

14- 20 avril (semaine sainte)	<i>"Qui donc est Dieu pour nous aimer ainsi?"</i>	André Daigneault
30 juin-6 juil.	<i>"Heureux les pauvres de coeur" Ma puissance se déploie dans ta faiblesse</i>	Christian Beaulieu
18 -24 août	<i>"Dieu t'appelle par ton nom" Chaque personne a sa mission</i>	André Daigneault
20-26 octobre	<i>"Tu es là au coeur de nos vies" L'amour se fait proche</i>	Michel Vigneault, osst
01-07 décembre	<i>Marthe Robin, Thérèse de Lisieux et la découverte du Père</i>	Jean Girouard

Foyer de Charité Villa Châteauneuf

a/s P. André Daigneault

83 Principale Nord - SUTTON (Québec) - J0E 2K0

Tél.: (450) 538-2203 Téléc.: (450) 538-3537

Courriel : www.andredaigneault@msn.com

RETRAITE 2003

"Les chemins de la prière du coeur dans la Philocalie"

Dates : Du 15 juin (20h) au 21 juin (12h) 2003.
(Inscription avant le 16 mai, 30\$ déductibles,
non remboursables).

Animation : René Champagne, s.j.

Frais : Retraite : 100\$; **Pension :** 240\$

Inscription au secrétariat :

Centre de spiritualité Manrèse

2370 rue Nicolas-Pinel

SAINTE-FOY (Québec) G1V 4L6

Tél.: (418) 653-6353

Courriel : centman@centremanrese.org



d'Youville

Manoir

RETRAITES

2003

- 7 au 14 mars Roger Brousseau, c.s.v. *"Les lignes de force de notre vie consacrée et les défis actuels."*
- 13 au 20 avril Gaston Vachon, ptre *"Ma vie, personne ne la prend; c'est moi qui la donne (Jn 10,18)."*
- 2 au 9 mai Serge Laverdure, c.ss.r. *"Mis à part pour vivre l'alliance avec le peuple (Is 49,8)."*
- 1^{er} au 7 juin Roger Duplessis, ptre *"Retour à l'essentiel de notre vie consacrée et sa mission"*

Pour des réservations : Tél.: (450) 692-8291

N.B. Les tarifs comprennent l'hébergement et les repas.

Chambre régulière sans salle de bain	45.00\$
Chambre avec salle de bain	55.00\$
Chambre avec 2 lits sans salle de bain	75.00\$
Chambre avec lit double et salle de bain	85.00\$
Petite salle (Séminaire)	75.00\$
Grande salle	150.00\$
- Du Vieux Moulin - Marguerite d'Youville	
- Les Bosquets	

* Veuillez noter que tous nos prix sont sujets à changement sans préavis et sont valables jusqu'au 31 décembre 2003.

Manoir d'Youville

498 boul. d'Youville, Île Saint-Bernard

CHÂTEAUGUAY (Québec) J6J 5T9

Tél.: (450)692-8291 poste 225 Téléc.: (450) 692-7370

Courriel : a.custeau@qc.aira.com

Rédaction

Direction

Monique Thériault, s.n.j.m.
Tél.: (514) 274-4721
Télec.: (514) 274-3550
Courriel: monther@total.net

Secrétaires

Pauline Michaud, s.a.s.v.
Madeleine Paquin, s.a.s.v.

Production et design

Hughes Communications inc.

Membres de la rédaction

Gilberte Baril, o.p.
Lorraine Caza, c.n.d.
Denis Gagnon, o.p.
Micheline Marcoux, m.i.c.
Ghislaine Roquet, c.s.c.
Monique Thériault, s.n.j.m.

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec

Numéro international des publications en séries

ISSN 0700-7213

Membre de l'Association canadienne des périodiques catholiques.

ABONNEMENTS

La revue paraît cinq (5) fois par année

Pour le Canada : vous adresser au Secrétariat

surface: 25\$ avion: 29\$ soutien: 40\$

Outre-mer : surface: 35\$ 28 euros

avion: 45\$ 35 euros

Pour la France: vous adresser à

Sr Hélène Grudé
8, boulevard des Déportés B.P. 28
35404 Saint-Malo Cédex
France

Pour la Belgique: vous adresser à Les Éditions FIDÉLITÉ

a/s M. Jean Hanotte
Rue de Bruxelles 61
B 5000 Namur Belgique

BULLETIN D'ABONNEMENT

Nom: _____

Adresse: _____

_____ Code postal: _____

No de téléphone: _____

N° TPS: 141050025 - N° TVQ: 1019014190

Poste publication enregistrement no 9280 convention no 40011751
Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide aux publications «PAP»,
pour nos dépenses d'envoi postal

*Vie consacrée,
présence spirituelle
éducative et caritative
en Église*

La Vie des communautés religieuses
Nicolet, Québec, Canada