QUI NOUS GUIDERA ?

De l'autorité hiérarchique aux partenariats transformateurs

Réflexions à la croisée des chemins

Transformation, leadership et vie religieuse

RÉFLEXION N° 6 · NOVEMBRE 2026



« C'est de lui que tout le corps [...] grandit et s'édifie dans l'amour, chaque partie accomplissant sa fonction. »

Éphésiens 4, 16 (NIV, extrait)

Les changements démographiques au sein des communautés religieuses arrivées aux dernières étapes de leur cycle de vie ont entraîné de nombreuses crises, dont la plus urgente est sans conteste celle du leadership. Pour ces communautés en fin de cycle, le vivier de responsables potentiels s'amenuise : de moins en moins de membres sont disposés et capables de servir, tandis que les responsabilités deviennent plus complexes et plus lourdes. Réduire l'équipe de direction d'une ou deux personnes parce que la communauté est plus petite peut sembler logique, mais cela ne contribue guère à alléger la charge si le même travail incombe à un nombre réduit de personnes. Les dirigeants de ces communautés sont débordés, trop souvent tenus pour responsables de ce qu'ils ne peuvent pas faire, tandis que les tâches de gestion courante accaparent l'énergie nécessaire à la mission et à la définition d'une vision. À l'approche d'une nouvelle élection, la question devient urgente : qui nous guidera ?

Les besoins d'une communauté évoluent à chaque étape de son cycle de vie. À la dernière étape, elle doit choisir entre trois voies. Elle peut mourir par inaction, en empruntant la voie de la facilité. Elle peut vivre ses derniers jours dans le confort et la dignité, en empruntant la voie de l'accomplissement. Ou elle peut choisir une nouvelle vie, en empruntant la voie de la transformation. La manière dont une communauté réagit à sa crise de leadership dépend de la voie qu'elle choisit. Pour une communauté qui opte pour la voie de l'accomplissement, une équipe de direction réduite, ou un commissaire nommé par l'autorité ecclésiastique pour assumer les responsabilités de gouvernance que les membres ne peuvent plus assumer, peut apporter un certain soulagement. Ce choix mérite le respect.

Pourtant, ces adaptations ne modifient pas, à elles seules, la structure globale, et encore moins la culture et les relations qui ont rendu le leadership si difficile. Si l'on aspire à une véritable transformation, il faudra un nouveau paradigme, au cœur duquel se trouvent des « partenariats transformateurs » : des partenariats qui partagent le pouvoir et la responsabilité de la vie et de la mission d'une communauté tout en co-créant une nouvelle façon de vivre pour l'avenir. Leur force provient de la valeur fondamentale de la réciprocité.

Le Synode sur la synodalité inscrit cette invitation dans la vie de l'Église tout entière. Son Document final met en garde : « Si la profondeur spirituelle fait défaut, tant au niveau personnel que communautaire, la synodalité se réduit à une simple commodité organisationnelle » (§ 44). Il en va de même pour tout effort visant à redéfinir le leadership. Pour les communautés religieuses à la croisée des chemins, cela soulève une question cruciale : votre désir de changement vise-t-il uniquement à alléger le fardeau du leadership, ou y a-t-il une invitation plus profonde ?

UN SYSTÈME DÉFAILLANT ET UNE INVITATION PLUS PROFONDE

La diminution du nombre de responsables ne se résume pas à une simple question de chiffres, ni au discours lassant sur « le vieillissement et le déclin ». C'est le signe d'un échec systémique. Dans son discours d'ouverture de 2012 à la Conférence des responsables des communautés religieuses féminines, Barbara Marx Hubbard a déclaré : « Le système est défaillant. » Peu de responsables parmi l'auditoire avaient besoin d'être convaincues. Elles portaient le poids de ce système depuis des années.

Qu'est-ce qui est défaillant ? Dans *Graced Crossroads*, j'ai passé en revue la littérature sur le déclin de la vie religieuse : une Église en décalage avec son temps, des ministères désormais pris en charge par les pouvoirs publics et des professionnels laïcs, une crédibilité entachée par les scandales, la perte des ministères phares qui donnaient autrefois aux communautés une identité claire, et d'autres voies désormais ouvertes, en particulier aux femmes. La plupart de ces facteurs échappent au contrôle d'une communauté en particulier. Ce qu'une communauté peut changer, c'est la manière dont elle exerce son pouvoir et dont ses membres interagissent entre eux, et c'est là que la crise du leadership se fait le plus vivement sentir.

La vie religieuse, et l'Église dans son ensemble, sont à la recherche d'une nouvelle voie à suivre, une quête qui s'étend du Concile Vatican II au Synode sur la synodalité. La plupart des congrégations conservent encore un modèle hiérarchique d'autorité, forgé à une époque où elles étaient jeunes et nombreuses, et fondé sur le pouvoir lié à la fonction : le pouvoir sur autrui en vertu d'un titre ou d'une charge. La tendance actuelle s'oriente vers un pouvoir personnel, qui découle du caractère, des relations et de la sagesse partagée, et qui s'exerce avec les autres plutôt que sur eux. Le pouvoir lié à la fonction ne disparaît pas ; les dirigeants élus continuent d'exercer une autorité réelle. La question est de savoir si cette autorité sert le pouvoir partagé ou si elle le remplace.

> ***« Il n'en est pas ainsi parmi vous. Au contraire, celui qui veut devenir grand parmi vous doit être votre serviteur. »***
>
> Marc 10, 43 (NIV)

Jésus n'occupait aucune fonction et ne portait aucun titre, et pourtant il était sans doute la personne la plus puissante qui ait jamais vécu. Lorsque ses disciples se disputaient au sujet de leur rang, il a opposé les dirigeants qui dominent les autres à la voie du service qu'il leur demandait (Marc 10, 42-45, NIV). Il n'a jamais utilisé son pouvoir pour dominer ou contraindre. Ce pouvoir provenait de sa fidélité à l'amour et à la vérité, de sa compassion pour les affligés, de son pardon envers les pécheurs et de sa relation avec Dieu. Il n'était pas non plus sans limites. Dans sa ville natale, « il ne put y faire aucun miracle, si ce n'est imposer les mains à quelques malades et les guérir » (Marc 6, 5, NIV), et il « se retirait souvent dans des lieux déserts pour prier » (Luc 5, 16, NIV). Il connaissait la peur comme nous, et n'avait pas de grand projet, mais il choisit délibérément sa voie et agit avec courage.

En ce sens, Jésus était l'expression archétypale de la réciprocité. « Aimez-vous les uns les autres comme je vous ai aimés » (Jean 15, 12, NIV) était à la fois son message et sa manière d'être. Sa fidélité était triple : envers Dieu, envers les autres et envers lui-même. Il ne s'est pas perdu dans la dévotion ou dans le souci des autres, pas plus qu'il n'a abandonné ces relations pour être authentiquement lui-même. Ses limites étaient aussi claires que son cœur était ouvert. Il ne cherchait pas à « réparer » les gens ni à les protéger des choix difficiles ; il les invitait à choisir la vie. La réciprocité, donc, concerne autant la manière dont nous nous comportons que la manière dont nous nous rapportons aux autres et à Dieu.

À l'aune de cela, la crise du leadership est aussi une crise de la manière dont le pouvoir a été exercé. Un dirigeant peut être hautement compétent et pourtant utiliser son autorité pour faire taire la dissidence, retenir des informations ou protéger une poignée de privilégiés. Une communauté peut prôner la collaboration tout en récompensant la soumission et en traitant la divergence d'opinion comme une déloyauté. Les membres détiennent eux aussi du pouvoir et peuvent s'en servir pour rabaisser les autres par la passivité, la résistance silencieuse, la manœuvre de triangulation ou le refus de soutien. Le partenariat exige que les deux parties cessent de faire porter tout le pouvoir (et tous les torts) à l'autre.

La rupture se manifeste également de manière plus discrète. Les structures qui aidaient autrefois une congrégation en pleine croissance à organiser ses ministères peuvent, à un stade avancé de son cycle de vie, absorber l'énergie qui lui reste simplement pour maintenir en marche un système hérité, tandis que l'administration occupe l'espace autrefois réservé à l'imagination, aux relations, à la mission et à la vision. Prendre soin des aînés et assurer une gestion responsable restent des obligations sacrées ; la question est de savoir comment les remplir sans étouffer la vie et l'esprit de la communauté.

> ***« Un système est défaillant lorsque le fait de le servir se fait systématiquement au détriment des personnes et de la raison d'être pour lesquelles il existe. »***

C'est là l'invitation la plus profonde qui se dégage de la crise du leadership : ne pas se contenter de pourvoir les postes, mais avancer dans la direction que Jésus nous a montrée, passant du pouvoir sur au pouvoir avec, de l'autorité liée au poste à la réciprocité. Ce mouvement ne peut être décrété. Il exige de nouvelles manières de penser, de nouvelles dispositions du cœur et de nouvelles compétences, ainsi que des pratiques communautaires dans lesquelles elles puissent s'enraciner : discerner ensemble et expérimenter une nouvelle voie à suivre. Les sections qui suivent abordent chacun de ces aspects tour à tour et s'achèvent là où la question « Qui nous guidera ? » se pose avec le plus d'acuité, alors qu'une communauté s'apprête à tenir sa prochaine élection.

DE NOUVEAUX ÉTATS D'ESPRIT

Les partenariats transformateurs partent d'un centre différent. Ira Chaleff, dans *The Courageous Follower*, propose une image que j'ai trouvée utile : « Les membres et les dirigeants gravitent tous deux autour de la finalité ; les membres ne gravitent pas autour du dirigeant. » Plutôt que de voir les membres suivre la vision et les orientations de leurs dirigeants, les dirigeants et les membres gravitent tous deux autour d'une vision et d'une finalité partagées, et cette vision se façonne ensemble. Les membres aident à discerner ce que le charisme attend d'eux aujourd'hui et ce qu'ils sont prêts à concrétiser. Les dirigeants apportent leur point de vue et assument leurs responsabilités tout en laissant ce qu'ils entendent influencer la direction à prendre. Grâce à cet échange mutuel, la vision devient un engagement que chacun s'approprie, plutôt qu'une déclaration qu'on leur a demandé d'approuver.

De cette manière, les dirigeants et les membres jouissent d'une parité dynamique, chacun disposant d'une véritable voix, d'une influence et d'une responsabilité, tandis que leurs rôles et leur autorité restent distincts. Un dirigeant élu peut être responsable d'une décision dont un membre n'est pas responsable, tandis qu'un membre peut repérer un élément qui a échappé à l'équipe de direction. Chacun a besoin de la sagesse de l'autre, et chacun est responsable de la manière dont celle-ci est offerte et reçue. Le partage du pouvoir, la coresponsabilité et l'obligation de rendre compte les uns aux autres s'enracinent lorsque le dialogue et le discernement réciproques modifient le cours des événements et que les engagements sont définis ensemble.

Qu'en est-il alors du principe de « subsidiarité », défendu depuis longtemps ? Il semble séduisant en théorie, mais s'avère bien plus difficile à mettre en pratique, d'autant plus que les membres vieillissants voient leurs capacités diminuer et que le modèle de base du leadership reste hiérarchique et descendant. Les dirigeants peuvent tenter de confier davantage de responsabilités aux membres, mais lorsque ceux-ci ne se montrent pas efficaces ou ne parviennent pas à leurs fins, les dirigeants ont naturellement tendance à reprendre les rênes plutôt que de laisser les choses échouer. Les membres en viennent alors à ressentir de l'amertume face à cette reprise de contrôle par la direction et au verdict implicite selon lequel « vous n'en êtes pas capables ». De leur côté, les dirigeants en veulent au fardeau toujours plus lourd qui consiste à absorber le travail que d'autres ne peuvent plus accomplir. De plus en plus, les dirigeants prennent le relais, les membres deviennent plus passifs et dépendants, et le cycle s'intensifie jusqu'à ce que le système s'effondre.

Les dirigeants et les membres ont besoin d'une nouvelle manière d'interagir, qui respecte les dons et les limites de chacun. Dans les communautés internationales, cela soulève également la question de savoir quelle langue, quelle culture et quelles présuppositions dominent. Un membre s'exprimant dans une deuxième ou une troisième langue, ou issu d'une culture où l'on ne contredit pas les aînés en public, peut taire précisément ce que la communauté a le plus besoin d'entendre, tandis que ceux qui occupent le centre familier peuvent ne pas remarquer ce silence du tout. Le leadership partagé gagne en authenticité à mesure que le centre lui-même se montre disposé à changer.

Le partenariat s'étend également au-delà des membres ayant prononcé leurs vœux. Au cours des dernières décennies, l'implication des laïcs est passée de l'aide apportée dans les cuisines et à l'entretien des terrains à des fonctions de trésoriers laïcs, d'administrateurs et de collaborateurs dans le ministère. Pourtant, la collaboration n'est pas encore un partenariat. Selon Peter Block, spécialiste des questions organisationnelles, un véritable partenariat requiert quatre conditions : un échange sur les finalités, le droit de dire non, une responsabilité conjointe et une honnêteté absolue. Pouvez-vous imaginer un partenaire laïc vous dire non ? Que tout le monde soit absolument honnête et responsable du résultat, de sorte que personne ne se désiste lorsque les choses se compliquent ? Une vision d'avenir co-créée avec les laïcs, et non simplement la vôtre avec leur aide ? C'est qualitativement différent de la collaboration.

Cela n'efface pas toutes les distinctions. Le droit canonique exige un délai approprié après la profession perpétuelle ou définitive pour la nomination ou l'élection d'un supérieur (canon 623). Pourtant, dans le cadre des exigences du droit canonique et des constitutions de chaque institut, il existe une marge de manœuvre pour des formes substantielles de direction partagée. Les orientations de mise en œuvre du Synode citent l'accès aux responsabilités pour les femmes et les hommes non ordonnés parmi les domaines dans lesquels les Églises locales sont invitées à prendre des mesures concrètes (*Pathways*, §3.2).

Un tel partenariat ouvre la communauté aux dons des collègues laïcs, des associés et de la famille élargie attirés par son charisme, non seulement pour aider à accomplir des tâches, mais aussi pour exercer des responsabilités de direction et façonner l'avenir. Les partenaires laïcs peuvent percevoir des possibilités que les membres, épuisés par des années passées à assumer les

mêmes responsabilités, ont du mal à entrevoir. Cela nécessite une formation mutuelle : les partenaires laïcs en viennent à apprécier le charisme et l'histoire de la communauté, tandis que les membres apprennent à accueillir ce que ces partenaires apportent. D'après mon expérience, de tels partenariats peuvent insuffler une nouvelle vie même à des communautés arrivées aux dernières étapes de leur cycle de vie.

Par exemple, une communauté masculine de 42 membres, dont la moyenne d'âge était de 85 ans, cherchait un moyen de prendre soin de ses aînés. Comme beaucoup de communautés dans la même situation, elle envisageait de réduire ses structures, de vendre la plupart de ses biens immobiliers et de placer ses aînés dans un établissement de soins. Afin d'explorer d'autres options, nous avons organisé une journée consacrée à une vision partagée de l'avenir et invité des laïcs de toute la ville à se joindre aux membres autour d'une question centrale : « Que pouvons-nous faire de mieux ensemble plutôt que séparément ? » Vingt-cinq habitants de la ville sont venus, et l'énergie qui régnait dans la salle était palpable. Ensemble, ils ont généré plus de 30 pistes concernant les soins de santé, les biens immobiliers et la manière dont la mission de la communauté pourrait servir la ville. Aujourd'hui, la communauté dispose d'un prestataire de soins de santé et d'un projet immobilier sur son terrain comprenant des logements abordables, un établissement offrant des niveaux de soins adaptés et des logements étudiants. Rien de tout cela ne se serait produit si la communauté avait agi seule. Les idées, l'imagination, l'énergie et les ressources ont émergé grâce à son partenariat avec des laïcs. Plutôt que de réduire ses activités, la communauté a « élargi » sa mission.

DE NOUVELLES DISPOSITIONS DU CŒUR

Dans mon discours d'ouverture de 2022 à l'Assemblée plénière de l'UISG à Rome, j'ai évoqué la vulnérabilité et son potentiel de transformation. Un dirigeant capable de dire « Je ne peux pas y arriver seul ; j'ai besoin de votre aide » fait place à la sagesse et à la bienveillance des autres. Un membre capable de nommer une blessure sans la transformer en accusation ouvre la voie à la compréhension. Une telle honnêteté nécessite des relations dans lesquelles la vulnérabilité sera accueillie avec empathie et traitée de manière responsable. Ce n'est pas pour les âmes sensibles. Il faut du courage pour risquer le rejet, se montrer tel que l'on est vraiment et renoncer à un mode de vie qui nous est cher. Les communautés qui choisissent ce cheminement de l'Exode ont besoin de responsables qui incarnent leur propre vulnérabilité et créent des espaces propices à l'épanouissement de l'âme où les membres peuvent faire de même.

> ***« La vulnérabilité n'est pas un défaut de caractère. C'est la porte vers la transformation. »***

Le mythe selon lequel la vulnérabilité est une faiblesse, renforcé par les normes masculines dominantes, attend des dirigeants qu'ils affichent une force inébranlable et dissimulent tout ce qui pourrait trahir une incertitude ou une souffrance. Pourtant, les dirigeants crédibles sont ancrés dans la réalité, honnêtes et accessibles, assez courageux pour risquer l'échec au nom d'un idéal plus noble. N'est-ce pas ce qu'ont fait vos fondateurs et fondatrices ? Jésus n'a pas blindé son cœur ; il s'est pleinement immergé dans notre expérience humaine, prêt à se mettre en danger par amour.

Les efforts que nous déployons pour engourdir notre peur, notre honte ou notre souffrance diminuent également notre capacité à ressentir la joie, l'amour et la compassion.

Une femme de couleur participant à une retraite que j'animais nous a confié qu'elle portait une « cuirasse » lorsqu'elle retournait à sa maison mère, majoritairement blanche, afin de protéger son cœur contre les jugements et les préjugés auxquels elle s'attendait. Son expérience révèle tout ce qui peut rester caché sous la surface de la vie communautaire. Je vois des responsables et des membres capables de planifier, d'organiser et d'enseigner avec aisance, mais qui ont pourtant peur d'admettre « Je ne sais pas » ou « J'ai besoin de votre aide ». Certains quittent leurs fonctions de direction épuisés, blessés ou à bout de forces. Leur réserve a une histoire : on apprend à se protéger lorsque l'ouverture a entraîné le ridicule, le racisme, la trahison ou le rejet.

La vie religieuse a autrefois renforcé cette réserve. Les normes entourant le silence, la garde des yeux, les chapitres des fautes et les « amitiés particulières » allaient à l'encontre d'un partage honnête et d'une intimité saine, et leurs effets persistent. Ceux qui demandent aux autres d'accepter la vulnérabilité doivent être prêts à entreprendre eux-mêmes ce travail sur soi.

Instaurer la confiance exige bien plus que d'implorer les membres de « faire confiance à la direction ! » Les communautés ont besoin de compétences pour entretenir la confiance : savoir comment la construire, la réparer lorsqu'elle est brisée, et faire la distinction entre secret, vie privée et confidentialité. Les dirigeants qui se comportent comme des parents anxieux, en disant aux membres ce qu'ils doivent faire ou en faisant à leur place ce qu'ils pourraient faire eux-mêmes, renforcent la dépendance même qu'ils espèrent surmonter.

Rien de tout cela ne se fait par décret du Chapitre ni lors d'un atelier d'un week-end destiné à une poignée de personnes. Cela nécessite des espaces sûrs, des espaces propices à la croissance où les gens peuvent tâtonner et échouer, désapprendre, réapprendre et grandir, ainsi que l'implication durable de toute la communauté.

DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Les nouvelles valeurs et les bonnes intentions ne peuvent se substituer aux compétences requises par les nouveaux paradigmes. Depuis plus de 40 ans, ma femme, Beth, et moi-même formons des congrégations religieuses et d'autres organisations guidées par une mission à ce que nous appelons CARE, une « approche conversationnelle de l'efficacité relationnelle ». Elle repose sur l'appel évangélique à s'aimer les uns les autres (Jean 13, 34–35, NIV), sur la valeur fondamentale de la réciprocité et sur des pratiques qui donnent vie à ces principes. Il s'agit de développer les compétences nécessaires à des partenariats transformateurs : entre le responsable et les membres, entre les membres eux-mêmes, et entre les membres ayant prononcé des vœux et leurs partenaires laïcs dans la mission.

Les compétences fondamentales enseignées dans le cadre du programme CARE comprennent la présence, le partage de soi, l'écoute de base, la capacité à donner et à recevoir des retours sur la manière d'agir et d'entrer en relation, l'écoute empathique et intuitive, ainsi que la plus difficile de toutes : la confrontation. Les participants apprennent à établir des limites claires et perméables, à mettre fin aux dynamiques triangulaires et à interagir plus directement les uns avec les autres afin de se réconcilier et de résoudre leurs conflits. CARE n'est pas un « atelier de communication » ni une brève initiation à des compétences réservée à quelques privilégiés. Ce programme plonge toute une congrégation dans une dynamique relationnelle plus efficace, plus authentique et plus réciproque, en apprenant aux membres à s'aimer les uns les autres dans la pratique, et pas seulement dans les sentiments. La formation complète d'une congrégation prend entre un et trois ans, mais le fruit de cet engagement est un paradigme véritablement transformateur pour la vie en communauté.

Dans les communautés qui ont suivi cette formation, les échanges sonnent autrement. Les assemblées ne sont plus dominées par la poignée de membres enclins à prendre la parole ; davantage de membres trouvent leur voix et s'expriment librement. Les membres ne s'adressent plus sans cesse des « tu devrais », ne se livrent plus à des triangulations, ni ne parlent les uns par-dessus les autres ou sans s'écouter. Ils trouvent leur chemin à travers les conflits non pas en débattant, mais en écoutant activement. Des dérapages se produisent encore ; des remarques tendancieuses et des jugements sont encore formulés. Mais les membres sont désormais capables de s'aider à repérer ces dérapages et de se corriger. Surtout, ils ont créé un espace propice à la croissance, où les membres font l'expérience de la communauté comme d'un lieu plus accueillant pour l'âme.

Les nouveaux états d'esprit, les nouvelles dispositions du cœur et les nouvelles compétences vont de pair ; aucun ne suffit sans les deux autres. Pourtant, le changement intérieur a également besoin de pratiques communautaires dans lesquelles il peut s'enraciner et être mis à l'épreuve. La première d'entre elles consiste à apprendre à discerner ensemble.

DISCERNER ENSEMBLE

Le discernement communautaire ne se limite pas à la présence d'individus qui discernent dans la même pièce. On peut prier avec ferveur côte à côte tout en hésitant à laisser la vision d'une autre personne remodeler la sienne. La prière personnelle est essentielle, mais ses fruits doivent s'inscrire dans un processus partagé où chacun écoute, questionne et laisse sa compréhension s'étoffer. Comme le souligne le Document final du Synode, le discernement « n'est jamais simplement l'expression d'un point de vue personnel ou collectif » (§ 82).

Je constate fréquemment ce phénomène lorsque je prépare des communautés au discernement concernant la direction. Beaucoup rapportent qu'avant même le début de la retraite ou de l'élection, certains membres chuchotaient déjà : « Ne mettez pas mon nom sur la liste » ou « Je ne participerai pas à la retraite de discernement », se retirant avant même que quiconque ait pu entendre ce qu'ils auraient pu apporter ou explorer ensemble les raisons de leur réticence. Leur liberté de refuser doit être respectée. Mais lorsque leurs raisons restent en dehors du discernement communautaire, la communauté perd quelque chose dont elle a besoin pour comprendre.

Je demande donc aux membres de venir à la retraite de discernement en apportant avec eux toute vérité qu'ils ont déjà discernée dans la prière, même si cela signifie qu'ils ne sont pas appelés à exercer un rôle de direction. Leur réticence fait partie du discernement collectif : qu'est-ce qui a rendu la direction si pesante ? Que craignent-ils qu'on leur demande, et qu'est-ce qui devrait changer ? Participer n'implique pas nécessairement de se présenter aux élections. Le Document final appelle précisément à cette ouverture, « en impliquant tout particulièrement celles et ceux qui se trouvent en marge » (§82), et dans un discernement sur le leadership, les personnes réticentes se trouvent souvent en marge. Si seules celles et ceux qui sont disposés à servir façonnent la conversation, la communauté reste aveugle aux raisons pour lesquelles le système est défaillant et à ce qui doit changer.

> ***« Leur réticence n'est pas un obstacle au discernement. Elle fait partie de la vérité que la communauté a besoin d'entendre. »***

Les chercheurs connaissent un angle mort similaire, appelé « biais de publication ». Les revues publient volontiers les études dont les hypothèses se vérifient et rarement celles qui échouent ; la littérature scientifique perd ainsi des données cruciales : pourquoi une approche a échoué, quelles variables inattendues sont apparues, vers quoi la recherche devrait-elle désormais s'orienter. Les communautés qui n'écoutent que ceux qui sont disposés à assumer des responsabilités de direction commettent la même erreur. Ceux qui ne souhaitent plus exercer le leadership comme cela a toujours été fait détiennent une vérité qui mérite d'être entendue.

Le processus synodal, avec sa conversation dans l'Esprit, et des pratiques telles que l'écoute et l'engagement contemplatifs, visent tous à faire émerger ce que certains appellent la « quatrième voix ». Otto Scharmer et Eva Pomeroy évoquent une connaissance de la « quatrième personne » située à la croisée des trois autres : la voix à la première personne de ma propre expérience, la voix à la deuxième personne de ce que nous découvrons ensemble dans le dialogue, et la voix à la troisième personne de ce que nous apprenons par l'observation et l'analyse. La quatrième voix émerge lorsque celles-ci sont intégrées et transcendées. Pour une communauté de foi, cela offre un moyen de comprendre comment l'Esprit peut parler au sein et à travers l'assemblée. Un discernement de ce type prépare une communauté à la deuxième pratique : expérimenter une nouvelle voie à suivre.

EXPÉRIMENTER UNE NOUVELLE VOIE À SUIVRE : AD EXPERIMENTUM

> ***« Soyez ouverts à la découverte de nouvelles façons d'être ensemble. »***
>
> Thich Nhat Hanh, maître bouddhiste zen vietnamien

Nous ne pouvons pas accéder à un nouveau paradigme par la seule réflexion ; nous devons y parvenir par l'action, en essayant de nouvelles façons de le vivre. Une approche ad experimentum — tester une nouvelle pratique pendant une période définie et tirer les enseignements de cette expérience — aide une communauté à dépasser les limites de

schémas habituels. Les lignes directrices de mise en œuvre du Synode pour 2025 identifient explicitement des possibilités d'expérimentation locale en matière de prise de décision, de reddition de comptes et d'instances participatives (§3.1). L'invitation consiste à donner un élan concret aux possibilités prometteuses et à en évaluer les fruits.

Une communauté pourrait commencer par confier davantage de responsabilités administratives à des collègues qualifiés, afin que les responsables élus puissent consacrer une attention soutenue aux relations pastorales et à la définition de la vision. Elle pourrait tester une nouvelle manière pour ses membres de collaborer avec les laïcs dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa mission. Ces possibilités ont besoin d'espace pour être mûries, explorées et modifiées avant de devenir des dispositifs établis. Chaque expérimentation nécessite un objectif clair, une autorité clairement définie, un soutien adéquat et un délai convenu pour faire le point sur les enseignements tirés. Les personnes concernées doivent avoir véritablement leur mot à dire dans cette évaluation.

Dans *Gather the Wisdom, Weave a Dream*, je décris des structures qui aident les communautés à mettre en pratique une participation plus large : des « cercles de sagesse » composés de membres et de partenaires, axés sur la mission, la vie communautaire et la gestion responsable ; une « équipe de pilotage » composée de dirigeants et de membres qui conçoit et accompagne le processus ; et une « équipe d'intégration » qui assure la cohésion entre les travaux des différents cercles et avec les dirigeants élus. Les petites congrégations peuvent adopter des dispositifs plus simples. Chacun de ces dispositifs constitue une voie expérimentale vers de nouveaux partenariats entre les dirigeants, les membres et les collègues laïcs.

Modifier les cases d'un organigramme peut laisser la vieille culture intacte. Un nouveau conseil peut reproduire la même concentration de pouvoir ; un cercle d'écoute peut devenir un autre lieu où les gens restent silencieux. L'évaluation doit donc aller au-delà de l'efficacité pour porter sur la qualité des relations et de la participation : qui prend la parole, quelle contribution influence les décisions, comment les conflits sont-ils gérés, et l'énergie est-elle mobilisée au service de la mission ? Les enseignements tirés peuvent nous amener à revoir la structure et à nous transformer nous-mêmes. La transformation personnelle, communautaire et systémique s'inscrit dans un même parcours.

AVANT LE PREMIER TOUR DE SCRUTIN

Qui nous guidera ? Une communauté qui choisit la voie de l'accomplissement peut répondre par une équipe plus réduite ou un commissaire, et si tel est le choix, il mérite d'être fait librement, honnêtement et avec soin. Une communauté qui choisit la voie de la transformation constatera que cette question en soulève une autre : comment allons-nous diriger ensemble ?

La réponse pourrait commencer par les membres qui ont dit : « Ne m'inscrivez pas. » Leur réticence recèle une sagesse que la communauté ne peut trouver nulle part ailleurs : ce qu'a coûté le leadership, ce qu'il a exigé que personne ne devrait avoir à donner, et ce qui devrait changer pour que quelqu'un dise oui. Une communauté qui invite cette vérité dans son discernement met déjà en pratique le partenariat qu'elle espère créer. Elle lit les résultats qui, d'ordinaire, ne sont pas publiés.

Une élection offre l'occasion d'entamer ce travail avant même que quiconque n'entre en fonction. Parallèlement au discernement sur qui devrait servir, la communauté peut réfléchir à la manière de diriger, à la façon dont les membres et les dirigeants peuvent s'associer pour co-créer leur avenir, aux compétences nécessaires et aux expériences qu'elle est prête à mener. Ce travail doit avoir lieu avant, pendant et après la cérémonie d'installation, moment où la tentation est grande de confier l'avenir à une nouvelle équipe. Les dirigeants et les membres ont besoin d'occasions régulières de réfléchir à ce qu'ils apprennent, d'aborder ce qui reste difficile et d'approfondir leur partenariat.

Rien de tout cela n'allège la tâche au début. Le partenariat exige davantage de chacun avant d'exiger moins de quiconque. Mais il change qui porte le fardeau, et comment il est porté. La question « Qui nous guidera ? » devient alors une invitation plus profonde à une manière différente d'être un corps, un corps qui, selon les termes de l'épître aux Éphésiens, « grandit et s'édifie dans l'amour, chaque membre accomplissant sa fonction ».

POUR RÉFLEXION

1. *Que révèle notre crise de leadership sur le système au service duquel nous demandons aux gens de s'engager ? Dans quels domaines la gestion courante accapare-t-elle l'énergie nécessaire à la mission et à la définition d'une vision ?*

2. *Quels changements dans nos manières de penser, nos dispositions du cœur et nos compétences permettraient de concrétiser ce partenariat ? Qu'est-ce que je suis personnellement prêt à apprendre, à abandonner ou à mettre en pratique ?*

3. *Lorsque nous discernons, comment nos réflexions individuelles s'inscrivent-elles dans un véritable dialogue et évoluent-elles au contact des autres ? Quelles voix manquent à l'appel, y compris celles de ceux qui hésitent à s'engager ?*

4. *Quelle expérience pourrions-nous mener ensemble, en y associant des partenaires laïcs le cas échéant ? Comment partagerions-nous les responsabilités, évaluerions-nous les résultats et tirerions-nous les leçons de cette expérience ?*

D'autres réflexions suivront dans les mois à venir.

SOURCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Synode des évêques. *Pour une Église synodale : communion, participation, mission.* Document final (26 octobre 2024), §§ 44, 45, 82. La citation figurant dans l'introduction est tirée du § 44 ; la description de la conversation dans l'Esprit est tirée du § 45 ; les citations sur le discernement et sur ceux qui se trouvent en marge sont tirées du § 82. Lire la source.

Secrétariat général du Synode. *Pistes pour la phase de mise en œuvre du Synode* (Vatican, 29 juin 2025), §§ 3.1–3.2. Ces sections encouragent l'expérimentation locale, établissent un lien entre la conversion culturelle et la réforme structurelle, et citent l'accès aux responsabilités pour les femmes et les hommes non ordonnés parmi les domaines nécessitant des mesures concrètes. Le terme « ad experimentum » est utilisé dans cette réflexion pour décrire une approche expérimentale, et non comme une citation tirée de ces documents. Lire la source.

Éphésiens 4, 16. New International Version (NIV). La citation d'ouverture est un extrait, repris en conclusion. Lire la source.

Marc 10, 42-45. New International Version (NIV). La citation mise en exergue dans « Un système défaillant et une invitation plus profonde » est tirée du verset 43. Lire la source.

Jean 13, 34-35. New International Version (NIV). Référence à l'appel évangélique à s'aimer les uns les autres dans la discussion sur le programme CARE. Lire la source.

Jean 15, 12 ; Marc 6, 5 ; Luc 5, 16. New International Version (NIV). Références dans le portrait de la réciprocité de Jésus dans « Un système défaillant et une invitation plus profonde ». Lire la source.

Code de droit canonique, canon 623, sur l'exigence d'une profession perpétuelle ou définitive pour la charge de supérieur. Lire la source.

Ira Chaleff. *The Courageous Follower: Standing Up to and For Our Leaders*, 3e éd. (Berrett-Koehler, 2009). Source de l'image des dirigeants et des membres gravitant autour d'un objectif commun. Lire la source.

Peter Block. *Stewardship : Choosing Service over Self-Interest*, 2e éd. (Berrett-Koehler, 2013 ; première publication en 1993). Source des quatre conditions du partenariat. Lire la source.

Otto Scharmer et Eva Pomeroy. « Fourth Person: The Knowing of the Field ». *Journal of Awareness-Based Systems Change* 4, n° 1 (2024) : 19–48. Lire la source.

Thich Nhat Hanh. « Dharma Talk : Sangha », *The Mindfulness Bell*, septembre 1997, d'après un discours prononcé à Plum Village en septembre 1996. Lire la source.

Ted Dunn. « Embracing Our Vulnerability and Its Transformative Potential ». Discours d'ouverture, Assemblée plénière de l'UISG, Rome, mai 2022. Lire la source.

Ted Dunn. *Graced Crossroads: Pathways to Deep Change and Transformation* (CCS Publications, 2020). Source de la revue de la littérature sur le déclin de la vie religieuse. Lire la source.

Ted Dunn et Beth Lipsmeyer. *Transforming Communities Through CARE : A Conversational Approach to Relational Effectiveness* (Comprehensive Consulting Services, 2023), en particulier les chapitres consacrés à la réciprocité, à la présence, à la révélation de soi, au retour d'information, à l'écoute empathique, à l'écoute intuitive et à la confrontation.

Ted Dunn. *Gather the Wisdom, Weave a Dream : A Visioning Guide for Leaders and Planners of Faith Communities Seeking Deep Change and Transformation* (CCS Publications, 2024). Sections consacrées au partenariat avec les laïcs et aux structures favorisant une réflexion visionnaire transformatrice, notamment les « Wisdom Circles », les « Guiding Teams » et les « Integration Teams ». Lire la source.

Ted Dunn. "Triangulation and the Misuse of Power: A Dance of Victims, Villains and Rescuers". *Human Development*, printemps 2006.

Note de traduction : les citations bibliques sont traduites de la version anglaise NIV citée dans le texte original.