

# Un rapport sur les deux sessions de « Servant Leadership » au CIF

par Hugh F. O'Donnell, C.M.

Au cours des étés 2006 et 2007 le CIF a dirigé deux ateliers intitulés « Servant Leadership ». Celui de 2006 était destiné aux Supérieurs et celui de 2008 aux Visiteurs et autres responsables des Provinces. A en juger à travers les évaluations de la direction et des participants, les deux sessions leur furent utiles dans leur étude des besoins des Supérieurs et des Visiteurs. Les confrères répondirent avec enthousiasme à ce thème contemporain et il est évident que de futures sessions du « Servant Leadership », qu'elles soient de niveau international, régional ou provincial, seront les bienvenues.

Les deux sessions avaient une origine différente. L'atelier destiné aux Supérieurs (et autres Leaders locaux) avait été motivé par un encouragement du Père Général et du Conseil Général dont l'intention était d'élargir l'influence du CIF en répondant aux besoins des confrères. Un des besoins évidents était d'encourager et de faciliter aux confrères l'acceptation et l'exécution énergique de la fonction de Supérieur. On avait constaté qu'il devenait de plus en plus difficile de trouver des confrères acceptant et ayant la capacité d'être Supérieurs<sup>1</sup>. Le leadership local est particulièrement important du fait que la vie quotidienne de la Congrégation se vit au niveau local.

D'autre part, l'invitation du Père Grégory Gay adressée aux Visiteurs était la conséquence de la réunion des Visiteurs de 2007 à

---

<sup>1</sup> Les motifs de cette difficulté pratique de trouver des confrères qui soient prêts à accepter volontiers la fonction de Supérieur, c'est soit qu'il ne se sentent pas préparés ou capables, qu'ils ont la sensation que la prise de responsabilités est difficile, ou sans intérêt ou non-importante. Il y a aussi la perception fondamentale d'un changement du rôle et de l'identité du supérieur à la lumière des Constitutions, qui parlent de la responsabilité individuelle, de la subsidiarité, de la co-responsabilité et de la collaboration. En plus de tout cela, il faut noter le choc de la société contemporaine, en particulier de l'importance donnée à l'autonomie et au développement personnel. Finalement, il existe une dissonance entre les attentes des supérieurs dans un monde de supérieurs-sujets et les attentes d'un supérieur dans un monde de responsabilité partagée et d'auto-direction

Mexico où l'on a étudié le thème de la formation permanente. L'invitation qui y fut faite aux Visiteurs de s'engager eux-mêmes dans la formation permanente eut un double avantage, d'abord pour les Visiteurs eux-mêmes puis pour tous les membres de la Congrégation à travers l'exemple des Visiteurs. On leur demanda d'inviter un autre membre de leur Province, s'ils le jugeaient possible et convenable, à les accompagner, non seulement pour partager l'expérience de l'atelier mais aussi pour transmettre au sein de la province les découvertes faites à cette occasion.

### **Servant Leadership pour les Supérieurs**

Notre but était d'unir nos thèmes Vincentiens (Vincent de Paul, notre histoire et nos Constitutions) aux pratiques contemporaines en matière de direction et de développement organisationnel. Bien que le CIF soit parfaitement au courant des thèmes Vincentiens, il était clair que le CIF avait besoin de l'aide d'un partenaire possédant la connaissance et l'expérience des pratiques contemporaines en matière de leadership et de développement organisationnel. L'Université De Paul de Chicago est devenue notre partenaire par l'intermédiaire de son Institut de Leadership Vincentien (Vincent on Leadership – the Hay Project) qui avait déjà entrepris de promouvoir et de développer le Leadership Vincentien à l'université depuis pas mal d'années. Le Père Dennis Holtschneider, C.M., Président de l'Université De Paul, et le Docteur Jack Lane, Ph.D., se sont joints à notre programme et ont révélé les possibilités du leadership Vincentien par le moyen de leur manière d'enseigner et la communication de leur expérience. Le Père Tom Lane, C.M., est venu de sa Province d'Irlande et nous a donné un rapport très émouvant du Service de Jésus tel qu'il est révélé dans les Evangiles et les Lettres de S. Paul.

Le Dr. Jack Lane était un membre de l'équipe directrice (avec les Pères Juan Julian Diaz Catalan et Hugh O'Donnell) durant l'ensemble des quatre semaines. C'est un affilié de la Congrégation, profondément ancré dans notre tradition et notre histoire, et, en même temps, consultant en ce qui touche les organismes en matière d'organisation éducationnelle, et religieuse en ce qui concerne l'administration et le développement organisationnel. Le grand don qu'est sa présence personnelle pour tous a été très apprécié des confrères. Il a su guider les participants dans l'utilisation et la compréhension de l'instrument sur l'Auto-Appréciation de la Conduite Vincentienne développé par le Projet De Paul/Hay de conduite (<http://www.leadership.depaul.edu>) en tant que base pour la compréhension et la rédaction d'un plan personnel en vue de la croissance et du développement. A la fin du pro-

gramme, l'instrument était devenu un point de référence pour tous les participants

Le Père Dennis Holtschneider, Président de l'Université De Paul, ouvrit les semaines d'explications sur le thème « Comment Promouvoir un Changement Organisationnel ». Il présenta « quatre cadres » qui traitent de la direction et du développement d'une organisation ou d'une communauté: le **cadre structurel** (rien ne peut être réalisé sans un certain nombre de structures), le **cadre des ressources humaines** (les talents des personnes et leurs relations sont la clé du changement), le **cadre politique** (les diverses origines du pouvoir et l'usage correct de ce pouvoir) et le **cadre symbolique** (les significations exprimées ou non-exprimées dans notre façon de communiquer et d'agir). Ces présentations soulignaient l'importance de comprendre comment toute communauté organisée fonctionne et la façon de répondre par une stratégie appropriée. La méthodologie du Père Dennis faite d'histoires, d'exemples et de l'implication des participants a été par elle-même un puissant message 'symbolique'. Plutôt que d'avoir l'impression de se sentir débordés, le fait de s'intéresser à la complexité des situations ordinaires se transforma vite en une libération et un renforcement des participants.

Les quatre semaines furent organisées de sorte à intégrer les thèmes Vincentiens avec les meilleures pratiques de la conduite contemporaine. La première semaine était intitulée **Fondations** (Jésus en tant que Serviteur, le voyage et le chemin de Vincent de Paul, Juan Julian Diaz Catalan parlant de la Conduite de Vincent telle que la révèle sa correspondance avec les Supérieurs, et l'introduction au Projet de Conduite Vincentienne). La deuxième semaine était celle de la **Communauté Vincentienne** (la manière de faire de Vincent de Paul, la communauté selon les Ecritures, une analyse systémique de la communauté, la communauté selon les Constitutions, la communauté sacerdotale). La troisième semaine était consacrée à la **Conduite** (Dennis Holtschneider parlant du changement; Jack Lane de l'art de gouverner / écouter / dialoguer et décider). Le Père Elmer Bauer III consacra une journée fourmillante d'idées à l'Administration et au Patrimoine. La quatrième semaine traita de **Conduite II** (le traitement de certains problèmes s'occupant de situations et de confrères, et le développement de plans pour les habitations).

A la fin, chaque participant présenta sa réponse personnelle devant le groupe, dans laquelle il répondait à deux questions: qu'est-ce que j'ai appris et comment utiliserai-je mes intuitions et mon expérience dans le futur? Les présentations témoignèrent de l'assimilation du contenu des quatre semaines de formation, de l'engagement personnel, et de sérieux efforts de planification du futur. Chaque participant s'en est sorti avec un début de planification

de son leadership personnel en vue du futur. L'équipe de direction proposa de rester à la disposition des participants à travers internet.

Bien que le nombre des participants ait été limité (12), ils représentaient l'ensemble de la Congrégation. A savoir, neuf provinces et vice-provinces d'Asie, d'Afrique, d'Amérique, d'Europe et de l'ancienne Union Soviétique, de l'Éthiopie, de l'Erythrée, du Nigéria, de l'Indonésie (2), des Philippines, de la Province Est des USA (2), d'Irlande et de Saints Cyrille et Méthode (3). Comme à l'habitude, peut-être le résultat le plus notable de la session fut la façon dont les confrères formèrent une communauté. Leur réaction finale donne bien la signification des bienfaits de la session.

### **Leadership de Serviteur pour les Visiteurs**

Le CIF tint son second atelier sur le Leadership-Serviteur à la Maison-Mère de Paris du 29 Juin au 19 Juillet 2008. Cette session était organisée pour les responsables provinciaux et autres confrères ayant des responsabilités de type provincial.

Trente-cinq confrères venus de 16 provinces dispersées sur les cinq continents étaient présents : l'Afrique (10) ; l'Asie (4) ; l'Europe (5) ; l'Amérique Latine (10) ; et l'Amérique du Nord (5). Deux membres de la Curie Généralice étaient là comme participants. Treize Visiteurs ont participé, dont chacun avait été prié d'inviter un autre confrère ayant dans sa province des responsabilités de type provincial à l'accompagner, en vue de partager l'expérience parisienne et de collaborer une fois de retour. Le résultat fut qu'un nombre important de jeunes confrères se joignit aux Visiteurs et créèrent une expérience engagée de fraternité et de responsabilité solidaire. Les participants parlaient Espagnol, Français, Portugais et Anglais et les traductions simultanées étaient en Français, en Espagnol et en Anglais.

Le programme avait été organisé et réalisé par l'équipe du CIF (les Pères Hugh O'Donnell, C.M., Juan Julian Diaz Catalan, C.M., José Carlos Fonsatti, C.M.) et le Projet Vincentien Hay Leadership et l'Université De Paul (Père Patrick Murphy, C.M., et Sœur Patricia Bombard, BVM). Le Père Dan Borlik, Visiteur de la Province Sud des USA, était aussi impliqué dans la planification et vint rejoindre l'équipe du CIF et celle du « De Paul Hay Leadership » pour coordonner les diverses présentations et guider l'ensemble du processus.

Le rôle du Père Borlik contribua à unifier l'action des trois groupes de participants, ce qui fit apprécier l'expérience par tous. L'utilisation de questions fut effective en ce qui concernait l'engagement personnel des participants et réussit à guider le déroulement de semaine en semaine. *Quel genre de leader Vincentien est-ce que je désire devenir ?*

*Quelles sont les fondations humaines, Chrétiennes, Vincentiennes et personnelles que je désire avoir pour mon leadership ? Comment décrirais-je le style de leadership de Saint Vincent de Paul ? De quel genre de leadership Vincentien avons-nous besoin aujourd'hui ?*

La première semaine fut consacrée à étudier les fondations spirituelles du leadership, concrètement, Jésus en tant que Serviteur ; Vincent en tant que Leader Serviteur et ma vocation à moi à être un leader dans les pas de Jésus et de Vincent. Le Père Grégory Gay passa deux jours avec le groupe, pour lui communiquer sa propre vision du leadership et ses espérances pour l'avenir. Il invita aussi les participants à communiquer leurs propres espérances et leurs propres rêves. Pour orienter le style du leadership serviteur de Jésus, le Père José Carlos Fonsatti parla de « Jésus et le Pouvoir ». Le Père Jean-Pierre Renouard donna une présentation réfléchie intitulée, « Le Cœur de la Spiritualité Vincentienne » dans laquelle il montrait comment le cœur de Saint Vincent était la source de son leadership fidèle et créatif. Le Père Juan Julian Diaz Catalan détailla le style de leadership qui fut celui de Saint Vincent tel qu'on le découvre chez Abelly, L'interview de Coste et de Vincent avec le Père Antoine Durand, lorsqu'il fut envoyé en mission à Agde comme Supérieur. Le Père Claude Lautissier parla sur la « Dévotion à Notre Dame de Chartres » comme préparation à notre pèlerinage de Samedi à Chartres.

La deuxième semaine, dirigée par l'équipe De Paul, s'arrêta aux pratiques et aux intuitions du leadership contemporain, par exemple, le re-cadrage du leadership organisationnel, Le Leadership Serviteur (Robert Greenleaf), Saluant la Diversité et l'Organisation de Polarités, et les Cinq Pratiques du Leadership Efficace (Kouzes et Posner). A la fin de la deuxième semaine chaque participant reçut de la part de l'Université De Paul le Certificat de Leadership Centré sur les Valeurs.

La troisième semaine fut consacrée à réunir les deux premières semaines et à la rédaction par chacun de son propre plan personnel de leadership. Lequel était centré sur un effort pour intégrer la spiritualité Vincentienne et le leadership, de façon à motiver les confrères, à dépasser les divisions, à équilibrer fermeté et flexibilité, et à aider les confrères à joindre une vision partagée de la vie et de la mission.

A la fin des trois semaines, chaque participant était invité à mettre en commun avec l'ensemble du groupe quelque chose de signifiant qu'il avait perçu lors de la session et qu'il était en train d'incorporer à son propre plan de leadership. Les présentations furent brèves mais personnelles et souvent profondes et émouvantes. Un thème qui revenait sans cesse au cours de cet échange, c'était l'importance de découvrir sa propre voix personnelle en tant que leader.

Les évaluations, en plus d'offrir des suggestions en vue d'améliorer le planning et les présentations, s'ouvrit sur un certain nombre de possibilités valables pour le futur. Clairement on sentait que l'idée était de continuer le programme de Leadership proposé par le CIF. Le Leadership Serviteur pourrait être proposé à des groupes spécifiques, par exemple, à de jeunes confrères, à des pasteurs, à des équipes de formation dans les séminaires ou à des missionnaires ad gentes. On proposa également un Leadership en justice sociale. Le programme pourrait aussi être communiqué à d'autres pays ou à d'autres conférences.

Un CD de l'expérience fut distribué à chacun des participants.

Traduction: FRANÇOIS JOSEPH BRILLET, C.M.