

Serviteur-leader

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

La deuxième moitié du 20^e siècle fut témoin d'une grande évolution dans la compréhension des institutions, des organisations et de leur direction. Le leadership¹ est aujourd'hui étudié dans la plupart des institutions éducatives et est arrivé à maturité dans la Congrégation de la Mission.

Les confrères se rappellent souvent les uns aux autres, et parfois aux étrangers, ces mots de St Vincent : nous sommes des glaneurs à côtés des grandes congrégations, notamment des jésuites. C'est une leçon d'humilité bien utile et il nous est salutaire d'admettre que d'autres ont fait plus que nous ne pourrions jamais faire. Tout cela est entre les mains de Dieu. Mais nous concevoir comme des glaneurs ne peut nous mener qu'à une fausse humilité, vis-à-vis du leadership et de l'appel de Dieu pour le service et l'évangélisation. C'est fuir nos responsabilités. La petite Compagnie est appelée à prendre la pleine responsabilité de sa vocation, de sa vie et de sa mission, et à agir de manière décisive, tout comme St Vincent.

Thomas Merton aimait une remarque du Dalai Lama quand celui-ci fut le Tibet en 1959. Il disait : « Âtuellement chacun et chacune doit apprendre à se tenir debout sur ses deux pieds ». Cela est vrai pour nous aujourd'hui. Nous devons prendre la responsabilité de nos vies, de nos communautés et de nos missions en ce 21^e siècle.

Nous réalisons maintenant l'importance de ce que fit la Congrégation de la Mission en acceptant la responsabilité de réécrire les Constitutions et Statuts en 1980. Nous nous sommes réinventés. Nous avons pris la responsabilité de vivre fidèlement notre charisme en ces temps nouveaux et circonstances nouvelles. Cela a été fait dans la plus grande fidélité à St Vincent, nos Règles Communes et notre histoire. Cependant, il existe deux différences significatives

¹ « La principale caractéristique du leadership s'organise autour de la notion de "talent". Le talent que l'on possède à travers ses compétences, son savoir faire, savoir agir, réagir et son savoir être. Le leadership s'exprime par des facultés innées ou acquises à communiquer, à influencer, à faire adhérer les autres aux actions communes », définition du Leadership, Intercoach Toulouse.

entre les Règles Communes qui nous ont gouvernés de 1658 à 1980 et nos Constitutions et Statuts de 1980 (promulgués en 1984). L'auteur des Règles Communes fut St Vincent et nous sommes les rédacteurs des Constitutions et Statuts. D'autre part, les Règles Communes sont le reflet de ce qui se vivait dans la Congrégation au temps de leur rédaction, alors que les Constitutions et Statuts sont la compréhension de ce que notre charisme nous appelle à vivre aujourd'hui et demain. Nous avons accepté la responsabilité de gouverner pour répondre aux nouvelles demandes et opportunités de notre temps. Cela nous invite à la fois à la réflexion et aux réjouissances.

Les Constitutions et Statuts nous mettent face au fait que la fidélité n'est pas seulement orientée vers le passé, mais aussi vers le présent et l'avenir. Notre fidélité au passé est envers St Vincent, son charisme et son héritage, vécue ces 40 dernières années sous la forme d'un retour aux sources, dont notre communauté peut être fière. Mais il est également une fidélité créatrice, c'est-à-dire, une fidélité au charisme en des temps nouveaux et des circonstances nouvelles. La fidélité créatrice demande à ce que l'on prenne nos responsabilités.

Le second paragraphe des Constitutions est remarquable, non seulement par son contenu, mais également par sa position, juste après le paragraphe d'ouverture sur la Mission. En parallèle avec le premier paragraphe il constitue une herméneutique pour lire et comprendre le sens et les défis des Constitutions et Statuts :

En fidélité à cette fin et centrée sur l'Évangile, toujours attentive aux signes des temps et aux appels plus pressants de l'Église, la Congrégation de la Mission aura soin d'ouvrir des voies nouvelles, d'employer des moyens adaptés aux circonstances de temps et de lieux, et de procéder à l'évaluation et à la coordination de ses activités et de ses ministères ; ainsi se maintiendra-t-elle en état de perpétuel renouveau.

Alors que le premier paragraphe nous identifie en tant que disciples de Jésus ayant pour mission de suivre le Christ Évangéliste des pauvres, le second paragraphe donne le cadre historique et temporel créant un lien dynamique avec notre vocation aujourd'hui. Un lien avec *les signes des temps* et les appels plus pressants de l'Église, demandant une réponse créatrice et adaptée aux circonstances de temps et de lieux. Nous aurons « soin d'ouvrir des voies nouvelles, d'employer des moyens adaptés ». Évaluer et coordonner nos activités et ministères sont devenu une dynamique fondamentale dans la fidélité à notre vocation. Les Constitutions prévoient que cette dynamique nous engage à un « perpétuel renouveau », une conversion

permanente. En ce début du 21^e siècle, nous sommes appelés à avoir la même dynamique créatrice que St Vincent et ses confrères ont eu face aux défis du 17^e siècle.

Derrière ce second paragraphe, nous sentons la détermination d'atteindre la réalité de notre temps. Cela implique que nous sachions voir quand nos engagements sont accomplis, nos missions en des lieux particuliers achevées. Que nous sachions être ouverts au présent et au futur, suffisamment libres pour entendre les cris des pauvres d'aujourd'hui. C'est demeurer en permanence dans un état de transformation, de réactivité, de discernement et d'attention aux événements. Pourtant, le passé est sacré. C'est notre fidélité au passé qui nous a amené dans le présent. Un des passages les plus touchants des Evangiles est lorsque Jésus parle du vin nouveau et des outres neuves. Il dit alors à ceux qui apprécient le vin vieux: «Celui qui est habitué au vin vieux n'a aucun désir du nouveau; il dit en effet: le vieux est excellent!» (Lc 5, 39). Peut-être qu'en chacun de nous, une partie de notre âme pense que le vieux est meilleur. Les leaders doivent prendre cela en considération.

Quelle est la source de cette nouvelle énergie dans nos Constitutions et Statuts? Je crois que c'est une redécouverte du sens de la mission. Il me semble qu'après le temps de St Vincent, la mission s'identifia aux activités dans les séminaires et dans les missions populaires, et cela jusqu'à la Révolution Française. Les 19^e et 20^e siècles virent l'émergence des missions Ad Gentes, avec l'expansion à l'étranger de la Congrégation. Les Constitutions de 1954 ne parlent guère de missions, mais préfèrent le terme d'activités. Lors des Assemblées de 1968-1969, de 1974 et de 1980 il était difficile pour certains de reconnaître une différence entre mission et activité. Mais cette différence est fondamentale et vitale pour ma Congrégation. Il est dorénavant commun au sein de la Congrégation de parler de notre mission «à la suite du Christ Evangéliste des pauvres»².

Ce regard sur nos Constitutions et Statuts nous conduit naturellement au rôle du leadership dans la Congrégation. Ces temps nouveaux appellent au leadership à tous les niveaux de la Congrégation. En 1986, alors que je finissais mon mandat de Visiteur de la Province Midwest des Etats-Unis, je participais à une rencontre nationale des

² On abandonnera progressivement les tâches apostoliques qui, tout bien considéré, semblent ne plus répondre à la vocation de la Congrégation (en prenant le temps du dialogue) Statut 1. Toutes nos tâches doivent être évaluées à la lumière de notre mission. Les Constitutions sont claires quant aux directives de nos missions en paroisses et dans les instituts de formation (voir Statuts 10 et 11).

Provinciaux de plusieurs Congrégations. Un provincial jésuite nous fit un exposé dont le sujet était : « De la Maintenance à la Mission ». Il était préoccupé de voir tant d'entre nous occupés aux affaires courantes et si peu aux missions de nos Congrégations. Les leaders et la Mission vont ensemble. St Vincent conseilla un jour les Filles de la Charité sur la manière d'envisager clairement les problèmes qu'elles rencontraient. Il leur recommanda de penser tout d'abord aux buts, et tout le reste viendra. Notre but, notre fin est de suivre le Christ Evangéliste et Serviteur des pauvres...

L'art du Leadership

Il est une science du leadership, mais le mettre en pratique est un art. En tant que tel, on peut l'apprendre. Tout le monde peut apprendre à être un leader dans son domaine de responsabilité, dans un effort commun.

Les mots leader et leadership ne se trouvent pas dans nos Constitutions et Statuts, mais leur réalité n'en est pas moins présente et fait partie de notre histoire depuis le temps de St Vincent. Dans le passé cela dépendait des talents et charismes de chacun plutôt que d'un enseignement. Il y eut des leaders exceptionnels bien avant que le mot ne fut inventé, comme il y eut des missionnaires pour inculturer l'Evangile bien avant que le Concile Vatican II ne parle d'inculturation. L'expérience précéda le développement des sciences du leadership.

Bernard Lonergan étudia de longues années St Thomas d'Aquin. Son but était d'élaborer une méthode à partir du génie de St Thomas³. St Vincent était un génie à sa manière, pas un génie à la St Thomas, mais un génie de la charité. Il n'avait pas son pareil pour attirer les gens, gagner leur confiance, susciter leur assistance et travailler avec eux. Il fut un génie de l'organisation et de l'attention aux détails. Il était sans cesse occupé, mais jamais en avant de Dieu, n'empiétant jamais sur la Providence. Au cœur de son génie était l'amour. On le surnomma le Mystique de la Charité⁴ à une époque où bien d'autres mystiques sévissaient, selon le sens commun du mot mystique. Suivant l'enseignement de Lonergan, nous voulons faire méthodologiquement ce que St Vincent faisait par génie.

³ BERNARD J. LONERGAN, S.J., *Verbum : Mot et Idée dans d'Aquin (Collection de travaux de Bernard Lonergan) (v. 2)*, par Bernard Lonergan, Frederick E. Crowe et Robert M. Doran (Paperback, 17 mai 1997).

⁴ GIUSEPPE TOSCANI, C.M., *La Mystique des pauvres : le Charisme de la Charité* (Editions Saint-Paul, 1998).

Le mot méthode a un sens particulier pour Bernard Lonergan⁵. Ce n'est pour lui ni une tactique, ni une stratégie, ni même une technique. Pour lui, la méthode est dans la personne elle-même. Elle se trouve dans la manière de voir, de comprendre, de poser les bonnes questions, d'écouter (Dieu et son prochain), d'envisager la réalité et la vérité d'une situation, de prendre des décisions sur la base de valeurs, de connaître la différence entre conditionnel et inconditionnel, négociable et non-négociable. Ce n'est pas ce que nous entendons normalement par « méthode », il s'agirait plutôt *d'authenticité*. Nous voulons être des leaders à la manière de St Vincent. Nous n'avons sans doute pas son génie, mais chacun de nous peut suivre son chemin de manière authentique.

Ce qui nous intéresse plus particulièrement sont les valeurs du leadership. Ces valeurs sont celles que l'on trouve dans les Evangiles et dans l'esprit vincetien qui s'expriment dans une attention inconditionnelle à la dignité de la personne humaine. « Le leadership Vincetien – Projet Hay⁶, de l'université de Paul de Chicago, réveille et diffuse la vision, les valeurs et les pratiques de leadership de St Vincent de Paul à tout individu ou organisation à travers le monde »⁷.

L'aide apportée par William et Mary Gannon Hay dans l'organisation et la présentation de ce projet, permet d'élargir notre horizon et d'encourager le développement des aptitudes requises pour le leadership. L'avantage de la Congrégation est d'avoir des centres universitaires de grande qualité, où des étudiants s'efforcent d'intégrer les valeurs catholiques et vincetiennes. La collaboration entre le CIF et l'université de Paul ouvre également la voie à plein d'autres collaborations.

Les deux axes de l'art du leadership sont : 1) les fondations, 2) la meilleure mise en œuvre d'un leadership effectif. Notre but fut dès l'origine, d'intégrer ces deux aspects, le pourquoi et le comment.

Les Fondations

Nos fondations sont Jésus, St Vincent et nos Constitutions et Statuts.

Jésus-Serviteur. Suivre le Christ évangélisteur des pauvres est le point de départ du Serviteur-Leader et la source à laquelle nous retournons sans cesse. Suivre le Christ signifie être disciple.

⁵ BERNARD J. LONERGAN, S.J., *Méthode en Théologie* (Seabury Press, 1972).

⁶ L'idée du Projet de Leadership Vincetien de l'université de Paul, Chicago, est née de William et Mary Gannon Hay.

⁷ Voir : <http://leadership.depaul.edu/>

Cela signifie entretenir une relation personnelle avec Jésus, présent dans l'Église et dans les pauvres. C'est la réponse à une invitation, un appel. St Vincent l'apprit de Bérulle. Il apprit que la prêtrise était plus qu'une carrière, qu'une opportunité. Il apprit que cela entendait une relation totale et inconditionnelle avec Jésus et sa mission. Jésus ne s'est pas contenté de proclamer la Bonne Nouvelle du Royaume, il l'a fait être en allant de village en village. Alors que l'on s'étonnait que St Vincent ait dit un jour que Dieu avait attendu 1600 ans pour fonder une communauté comme la nôtre, le père André Dodin répondit que cela était vrai du fait que nous allons de village en village. Il ajouta que jusqu'alors aucune communauté n'avait été fondée pour aller de village en village, à l'exemple de Jésus. Cela doit parler à notre mobilité missionnaire qui caractérise notre communauté, et plus particulièrement à notre mobilité intérieure qui nous presse d'aller où nous sommes appelés et envoyés, pour la Gloire de Dieu et le bien du prochain, comme disait St Vincent.

Le lien entre Jésus-Serviteur et le serviteur-leader trouve son sens vinentien dans la relation et l'engagement libre et inconditionnel. Nous sommes des serviteurs-leaders en tant que disciples du Christ inconditionnellement engagés à le suivre vers les pauvres. Une chose importante à dire est que St Vincent comprenait les pauvres de manière théologique et non économique ou sociale, et encore moins comme objet de charité. Ils sont regardés à la manière de Dieu. St Vincent les regarde avec le regard de Dieu et les aime comme Dieu les aime. Ce sont les fondations invisibles et intérieures du serviteur-leader vinentien. Cette dimension fut présentée par le P. Tom Lane en 2006 et développée par les P. José Carlos Fonsatti et Jean-Pierre Renouard en 2008.

St Vincent Serviteur-Leader. Le côté invisible et intérieur de St Vincent suivant le Christ se manifeste dans son remarquable leadership. En voici les points essentiels.

Le premier modèle de St Vincent était organique plutôt qu'architectural. Il était un fermier et non un architecte avec des plans. Il était branché sur la nature, l'histoire, la Providence, les événements et les gens. Il n'a pas cherché à imposer un modèle préconçu, mais il agit plutôt avec détachement, toujours prêt et libre d'esprit. Il disait avec insistance qu'on ne perd rien à prendre son temps, et qu'au contraire on perd beaucoup dans la précipitation.

Il fut un leader dans la collaboration. Sa plus grande collaboratrice fut bien évidemment Ste Louise de Marillac, mais tout n'a pas encore été dit de cette collaboration. M. Portail fut à ses côtés depuis les débuts de la Congrégation. Il accueillait la collaboration de toutes

sortes de gens, hommes et femmes, riches et pauvres, gens des villes et gens des campagnes. Il faisait confiance aux autres et valorisait leur contribution, aidant les uns et les autres à dépasser leurs limites. Son style de collaboration était créatif, catalyseur. Il aida les dames de Chatillon à s'organiser et à œuvrer dans le temps et la persévérance. Il en fit de même avec les Dames de la Charité. Il était créatif et osé de les soutenir dans les visites des malades de l'Hôtel Dieu. Il bâtit des ponts entre ceux qui avaient des moyens et ceux qui avaient des besoins. Pour lui, chacun avait sa place dans la construction du Royaume.

Il était un père et un guide pour les prêtres et les sœurs. Ses lettres montrent à quel point il était bien informé de tout ce qui se passait dans chaque maison. Il savait ce dont chacun avait besoin, que ce soit d'encouragements ou d'admonitions. Il était en communication constante avec les Supérieurs des maisons.

Il était un leader visionnaire. L'amour est le but, l'amour est le chemin. Jésus s'est donné entièrement pour nous. Il en est de même de notre vocation, être tout donné au Seigneur et à notre prochain. Qu'il ait été captif en Afrique du Nord ou pas, j'ai toujours pensé que son côté alchimiste lui allait bien. Sa manière d'envisager les situations ordinaires en faisait des actions performantes et de grande valeur. Un exemple : il ne fut pas le premier à prêcher la mission ou à appeler à la confession générale. Mais le dynamisme des missions, tel qu'il évolua sous son leadership, appréhenda le cœur de chaque situation, et parlerait encore à notre monde si nous étions nous-mêmes des alchimistes. Au travers des confessions générales, il offrit aux gens un nouveau départ ; en appelant les confrères à réconcilier les familles, il promut la réconciliation ; et au travers des Confréries de Charité, il créa le moyen de venir en aide au prochain.

Ses règles d'action : ne pas se préoccuper des résultats (c'est entre les mains de Dieu), s'informer, consulter quand nécessaire, avoir confiance en ses collaborateurs, ne pas empiéter sur la Providence, agir quand vient le temps, être ferme quant au but, flexible et doux quant aux moyens.

La vie de St Vincent est un cours sur le leadership, mais cette notion appartient à notre époque plus qu'à la sienne. Il était doté d'une liberté évangélique et tourné vers la Providence et l'histoire. Son leadership naquit de là.

Les Constitutions et Statuts. Bien que les mots leader et leadership ne figurent pas dans nos Constitutions et Statuts, ils n'en précisent pas moins que « tous ceux qui, dans la Congrégation, exercent l'autorité, venue de Dieu, ou qui y participent à quelque niveau que

ce soit, même dans les Assemblées et les Conseils, auront devant les yeux l'exemple du Bon Pasteur, venu non pour être servi mais pour servir. C'est pourquoi, conscients de leur responsabilité devant Dieu, ils se considéreront comme des serviteurs de la communauté, en vue de réaliser la fin qui lui est propre, selon l'esprit de saint Vincent, dans une véritable communion d'apostolat et de vie »⁸.

Ce service de l'autorité n'en est pas moins inscrit dans le cadre constitutionnel, qui identifie et garantit les droits et obligations de tous. L'autorité demeure une notion importante dans la Congrégation de la Mission. Ceux qui exercent l'autorité dans la Congrégation ont le droit de décider et de commander ce qui doit être fait, après consultation et dialogue⁹. Chaque confrère détient un pouvoir suffisant pour sa mission au sein de la Congrégation¹⁰. La subsidiarité est un principe sacré dans nos Constitutions: « on évitera de recourir à une instance supérieure quand une affaire peut être réglée par les Confrères eux-mêmes ou par un échelon inférieur de gouvernement »¹¹.

Les Constitutions et Statuts sont équilibrés quant aux droits et devoirs de chaque membre de la Congrégation. Tous les Confrères ont le droit et le devoir de collaborer au bien de la Communauté apostolique et de participer à son gouvernement de façon active et responsable¹². C'est le premier principe de l'organisation de notre gouvernement. Ces droits et devoirs dirigent la Congrégation et chacun de ses membres. Au paragraphe 22 des Constitutions, l'attention à l'individu et à son charisme, est remarquable. Comme pour tout le reste, tout doit être regardé à la lumière des fins de la Congrégation¹³.

La voix de chaque confrère est importante et honorée dans les Constitutions. Le dialogue est la pierre angulaire de la vie de la communauté¹⁴ et de son projet¹⁵, et doit précéder les décisions prises par les leaders¹⁶. Il est fondamental pour le discernement de la communauté et l'exercice responsable de l'obéissance. Le paragraphe 37 dit: « La participation à ce mystère de l'obéissance du Christ exige que nous recherchions tous, communautairement, la volonté du Père, par la mise en commun de nos expériences et un dialogue franc et

⁸ C. 97, 1.

⁹ C. 97, 2.

¹⁰ C. 98.

¹¹ C. 98.

¹² C. 96.

¹³ C. 22.

¹⁴ C. 24, 2.

¹⁵ C. 27.

¹⁶ C. 97, 2.

engagé où se rencontrent les diversités d'âges et de mentalités; il en résultera une maturation et une expression de tendances communes susceptibles d'orienter les décisions adoptées». La voie du renouvellement est le dialogue. «La prière communautaire nous offre une excellente manière d'animer et de renouveler notre vie, surtout lorsque nous nous faisons part mutuellement des résultats de notre expérience spirituelle et apostolique»¹⁷.

Il est demandé au Visiteur et au Supérieur local de favoriser la participation active de tous à la vie et à l'activité apostolique de la Province et de se montrer attentif aux progrès personnels et à l'activité de chacun. Cette sollicitude et cette attention au bien être de chaque confrère est caractéristique du Bon Pasteur. *Je connais mes brebis et mes brebis me connaissent*¹⁸.

Promouvoir l'unité au sein de la Congrégation est le but premier du leadership à tous les niveaux¹⁹. Une unité basée sur une mission commune, des valeurs partagées, le respect, l'amour et le dialogue. La coordination et la promotion des ministères, l'animation, le renouveau de la Congrégation définissent également le leadership au sein de la Congrégation.

C'est avoir conscience de poursuivre, avec l'ensemble de la Congrégation, la mission du Fondateur, en l'adaptant aux divers besoins du service de l'Église universelle²⁰. Avec ces quelques mots, nous retournons au défi actuel d'une fidélité créatrice à St Vincent dans les circonstances actuelles.

Ces fondements prennent corps dans nos vies lorsque nous nous les approprions librement. Un monde nouveau s'ouvre à nous lorsque notre liberté s'engage de manière inconditionnelle à suivre le Christ à la manière de St Vincent selon nos Constitutions et Statuts.

La pratique du leadership

Sur la base de ces fondements, l'université De Paul promeut le leadership vincentien et son utilisation dans le leadership contemporain. L'université a produit de nouvelles conceptions, encouragé le développement de compétences spécifiques et permit aux participants d'accroître leur confiance dans leur rôle de leader. Comme d'habitude, les participants apprennent énormément les uns des autres. Le processus repose beaucoup sur l'expérience de chacun.

¹⁷ C. 46.

¹⁸ C. 123, 2 et 129, 2

¹⁹ C. 102; 115; 123, 2 et 129, 2.

²⁰ C. 101.

L'équipe d'animation de De Paul fait appel aux principaux auteurs dans le domaine du leadership. En plus des écrits et des études de Robert Greenleaf dans son livre *Serviteur-Leadership*, qui amena notre collaboration et transforma notre manière de voir le leadership, nous nous appuyons sur *Les Cinq Pratiques d'un Parfait Leadership* de James M. Kouzes et Barry Z. Posner. En partant de multiples expériences, études et pratiques dans le domaine du leadership, ils ont élaboré les cinq pratiques et les dix commandements du parfait leadership. Ceux-ci se comprennent facilement et s'identifient bien au charisme vincentien. Nous nous reposâmes essentiellement sur cette étude pour les ateliers avec les Visiteurs en 2008. Ce travail fut enrichi des expertises et expériences du Père Pat Murphy cm et de Sœur Patricia Bombard bvm. En voici quelques points forts :

Authenticité : La qualité première que l'on attend d'un leader est l'authenticité. Lorsque nous avons demandé aux participants quelles devaient être les qualités principales d'un leader, les plus citées furent : l'honnêteté, l'innovation, la compétence et l'inspiration. On retrouve les mêmes qualités pour les enseignants. La crédibilité est le fondement du leadership. Si nous n'avons pas confiance dans le messenger, nous ne croirons pas le message. Les gens veulent pouvoir se reposer sur ce que l'on dit et sur ce qu'on dit pouvoir faire. Le vrai leader doit gagner la confiance des gens.

Trouver sa propre voix : Tout leader doit trouver sa propre voix. Il ne peut diriger avec les valeurs d'un autre. Le premier commandement de Kouzes et Posner est de trouver sa voix en clarifiant nos valeurs personnelles. Cela est particulièrement vrai dans nos communautés où personne ne cherche à être supérieur ou visiteur. Celui qui est choisi pour un tel poste doit en accepter les responsabilités et les défis et connaître ce en quoi il croit. Chacun apporte ce qu'il est au leadership. Clarifier cela est nécessaire pour donner l'exemple et montrer le chemin (Kouzes et Posner).

L'écoute : Robert Greenleaf insiste sur le fait qu'un Serviteur-Leader doit avant tout être un écoutant. C'est un art dont il y a beaucoup à apprendre. Ecouter de manière sympathique et intelligente change les choses. Les gens veulent être écouté et compris. Un leader doit non seulement écouter les membres de son organisation ou de sa communauté, mais dans le même temps doit trouver quelqu'un pour le conseiller, le guider et l'écouter à son tour. L'écoute conduit à la compassion, à être au contact des émotions du prochain (J.P. Murphy).

Tisser des liens : Etre leader, c'est tisser des liens, créer un réseau, c'est être en relation avec les autres membres de l'organisa-

tion. Un mauvais leadership peut conduire à la solitude. Un bon leadership crée une dynamique de groupe dans laquelle on souhaite s'engager. Dans nos communautés et ailleurs, les gens sont notre plus grand atout. Diriger *avec* les autres est une grande expérience. Favoriser l'agir des autres en encourageant la collaboration, le but commun, la confiance, renforce le partage des forces et la discrétion (K et P, pratique 4 et commandement 7 et 8).

Personne compliquée et situations compliquées: Les ateliers consacrent du temps aux situations et personnes compliquées. Sœur Patricia Bombard nous aida à comprendre ces situations et ces personnes. Elle nous suggéra de regarder ces personnes comme différentes plutôt que comme compliquées. Elle traita la question en termes d'inclusion et d'exclusion. A travers l'inclusion, nous élargissons nos frontières pour prendre en compte les besoins, les intérêts, l'expérience et les perspectives de l'autre. « Une des principales missions de la communauté chrétienne est d'accueillir celui qui est exclu » (selon la Loi Mosaique). St Vincent étendit encore les frontières de l'Église de son temps en accueillant les plus pauvres parmi les pauvres. Quand on en vient à traiter des situations difficiles, les décisions que nous prenons ne sont jamais d'une grande netteté, blanches ou noires, elles doivent prendre en compte des valeurs contraires, comme libéralisme et conservatisme. Dans ce cas, il s'agit d'inclure les deux polarités, plutôt que d'en éliminer une. C'est un processus permanent.

La motivation: Les personnes sont motivées quand on les écoute, les valorise, quand elles sentent faire partie de quelque chose de valable, quand elles ont des objectifs claires, quand on leur fait confiance, quand on leur donne de vraies responsabilités, quand elles se sentent reconnues dans leurs actions. C'est la cinquième pratique de Kouzes et Posner: Encourager le cœur, reconnaître l'apport de chacun, en célébrer les valeurs et les victoires. C'est l'esprit de communauté.

Défier les procédés: Une vision partagée dans des circonstances nouvelles peut créer un écart entre les performances présentes et les aspirations futures. Ce sera un défi à relever, changer nos manières de voir les choses. Quelqu'un dit un jour que nous n'acceptons l'idée de changement que de la part de quelqu'un qui nous aime, aime notre organisation, aime ce que nous sommes. Récemment au CIF, nous avons remarqué que les confrères commençaient à exprimer spontanément leur amour de la Congrégation. En partageant cet amour pour notre Congrégation et notre mission, nous pourrions alors rechercher des opportunités et des manières innovantes de changer, de grandir et de nous améliorer. Cela entend prendre des

risques « en gagnant de petites victoires et en apprenant de nos erreurs »²¹.

Inspirer une vision partagée : Le Leadership est à propos du futur. Il s'agit de pointer la bonne direction et de montrer le chemin. Il s'agit « d'imaginer de nobles et existantes possibilités » et « d'amener d'autres à partager ces aspirations » (K et P, commandements 3 et 4). En atelier, il fut demandé aux participants d'énumérer leurs espoirs et leurs rêves, afin d'imaginer notre avenir commun.

L'avenir

En regardant vers l'avenir, deux questions se posent : De quel leadership vincentien avons-nous besoin aujourd'hui ? Quelle formation pour les Serviteurs-leaders de demain ?

Durant cette session, il fut demandé aux participants d'énumérer les aspects nécessaires à un leadership vincentien. Leur réponse fut : vision, processus et qualités des leaders.

Vision : Etre sensible aux problèmes sociaux ; être créatif pour répondre aux réalités changeantes des pauvres ; une communauté prête à faire entendre sa voix sur les injustices.

Processus : Ecoute et discernement ; collaborer et être systématique ; agir et non parler (*Just do it!*) ; être témoin et travailler ensemble en équipe.

Qualités des leaders : Etre authentique et crédible, surtout dans l'action ; être prêt à faire face aux problèmes, les confronter et répondre aux défis ; être ouvert au présent et être prêt à prendre des risques ; espérer, inspirer et motiver ; être fort et prophétique (brave, prophétique, audacieux et non silencieux).

Les participants reconnurent la valeur de cette session et souhaitèrent le voir se poursuivre dans le temps. Le Supérieur Général et son Conseil ont encouragé le développement de telles sessions à Paris, dans les Régions et Provinces, mais aussi pour des groupes plus spécifiques comme les jeunes confrères, les formateurs et les confrères en missions ad gentes. Ces ateliers, en collaboration avec l'université De Paul, ont conduit la fondation à intensifier sa collaboration et son partenariat. Mais le plus important est la confirmation apportée par les confrères de l'importance de ces sessions.

²¹ Ce paragraphe est la 3^e pratique de Kouzes et Posner et exprime les commandements 5 et 6.

L'équipe du CIF (les Pères Juan Julian Catalan, José Carlos Fonsatti et Hugh O'Donnell) remercie le Supérieur Général (qui a participé aux ateliers) et son Conseil d'avoir ouvert et encouragé le développement de cette formation; elle remercie les Visiteurs qui ont envoyé des confrères à la première session et participé eux-mêmes à la seconde; elle remercie tous les participants qui y ont apporté leur expérience, les membres de l'université De Paul: les Pères Dennis Holtschneider, Patrick Murphy, le docteur Jack Lane, Sœur Patricia Bombard et Mme Mary McGuinness (qui a planifié le premier atelier); elle remercie les intervenants: les Pères Tom Lane, Elmer Bauer, Jean-Pierre Renouard, Claude Lautissier et le Père Dan Borlik pour leur excellent travail avec les Visiteurs. Nous remercions également les confrères de la Maison-Mère pour leur accueil chaleureux.

Traduction: ERIC RAVOUX, C.M.