

# Ateliers « Diriger et Servir à la manière de Vincent de Paul » : une réflexion personnelle

par John Jack Lane, Ph.D.

Je suis invité à partager avec vous quelques réflexions personnelles sur la planification et la présentation d'ateliers intitulés « Diriger et Servir à la manière de Vincent de Paul », qui ont lieu à la maison mère à Paris sous les auspices du Centre International de Formation (CIF). Ces ateliers représentent l'une des initiatives récentes de la Congrégation de la Mission pour soutenir les dirigeants vincentiens dans divers contextes organisationnels et multiculturels. Je remercie le Père Hugh O'Donnell de m'avoir invité à collaborer avec lui et son équipe.

Mes premières impressions de la Congrégation de la Mission remontent à plus de cinquante ans. Les hommes que je rencontrais à cette époque étaient des prêtres de paroisses, des frères, des professeurs de séminaires et de collèges, des enseignants, des directeurs d'écoles et des missionnaires revenus au pays. Je me rappelle avoir constaté leur merveilleuse capacité d'agir sans attirer l'attention. J'avais aussi remarqué combien ils étaient généralement affables et humbles. Dans ma jeunesse, à Chicago, j'admirais le travail des Filles de la Charité et de la Société de Saint-Vincent-de-Paul. En résumé, sans avoir lu de déclaration de mission, de plan stratégique ou de brochures sur les relations publiques, j'associais les Prêtres de la Mission au service des personnes pauvres, malades, analphabètes, et pour moi cela est encore vrai.

Le monde était bien différent il y a cinquante ans. Des avancées dans la science, la médecine, la technologie, la politique, l'économie et la communication, entre autres, ont contribué à former de nouvelles sociétés globales, interdépendantes. Tous n'ont pas bénéficié de ces avancées. D'après des études démographiques récentes, le nombre de personnes pauvres, malades, analphabètes et opprimées politiquement n'a pas diminué durant les dix dernières années. Au contraire, nous savons qu'en même temps que triplait la population de

l'Amérique latine et des Caraïbes entre 1950 et 1995, le nombre de travailleurs pauvres et sans ressources augmentait malheureusement. Le *2008-2009 Chronic Poverty Report* et le *2008 Global Employment Trend Report* (GET) tracent un portrait désastreux de ceux qui vivent actuellement dans une extrême pauvreté. Prenons en considération que la plupart de ces données furent recueillies avant la récession économique mondiale récente. Trois cent quatre-vingt-quatre années plus tard, la nécessité de diriger et de servir à la manière vinciennienne n'a pas diminué. Toutefois, il y a cinquante ans, la Congrégation comptait deux fois plus de membres que maintenant.

### Réflexions sur le rôle du dirigeant

Saint Vincent se méfiait de ceux qui se montraient trop désireux de commander ou se considéraient quelque peu supérieurs à leurs confrères. Je suis convaincu que ses inquiétudes seraient d'un autre ordre aujourd'hui. Permettez-moi d'expliquer. Au fil des ans, j'ai rencontré des Prêtres de la Mission et j'ai parfois collaboré avec eux en Europe, en Asie, en Amérique du Sud, en Amérique du Nord et en Afrique. Plusieurs de ces hommes étaient des prêtres, supérieurs locaux, directeurs, agents de changement social, universitaires. J'en ai rencontré d'autres qui, à mon avis, avaient des qualités de meneurs ; pourtant la plupart d'entre eux avaient peu d'aspiration à commander, sinon aucune, et ils s'en faisaient un point d'honneur. À quelques exceptions près, je décrirais la plupart des meneurs vincienniens actifs ou potentiels que j'ai connus comme étant *réticents* : ils n'étaient pas entrés dans la Congrégation pour diriger. Pour paraphraser certains d'entre eux, ils préféreraient « être dans l'action sur le terrain plutôt que dans un bureau à manipuler la paperasserie ». Les lecteurs reconnaîtront que ce dernier énoncé est la confusion classique entre bureau administratif et direction. Étonnamment, en tant que consultant et gestionnaire en ressources humaines pendant plusieurs années, j'ai rencontré ce même phénomène dans l'environnement compétitif du monde des affaires.

### Problématiques du dirigeant réticent

D'après mon expérience, non axiomatique cependant, le dirigeant réticent, en particulier celui qui travaille sans diplôme professionnel dans un organisme à but non lucratif, a tendance à penser et à agir comme s'il accordait une faveur à l'organisme en prenant des responsabilités de dirigeant. Une telle mentalité peut réduire son degré d'engagement dans le travail courant et dans l'évolution spirituelle et

organisationnelle de ses collaborateurs. De plus, le dirigeant réticent, dans une culture de dirigeants réticents, peut se sentir moins responsable de ses décisions et de ses comportements. On peut facilement imaginer un meneur réticent penser ou dire : « Si vous n'aimez pas ce que je fais ou ma manière de faire, alors faites-le vous-mêmes ». Je crois aussi que le dirigeant réticent ne prête pas suffisamment attention à la question de sa succession. Il a tendance à négliger de préparer des candidats prometteurs à lui succéder, soit en leur offrant une formation, des cours spécialisés, un entraînement supervisé, ou autres mesures professionnelles. Enfin, le dirigeant réticent délègue mal.

Au départ, à propos des dirigeants vincentiens réticents, je n'étais pas sûr. Était-ce le manque d'assurance ou l'humilité qui expliquait leur mauvaise perception du rôle de dirigeant ? Pour un temps, leur vision me paraissait charmante et même louable. Peut-être avais-je pris leur attitude réticente pour une manifestation de deux des cinq vertus vincentiennes : humilité et douceur. Toutefois, plus j'y pensais, plus je réalisais combien une telle manière de voir pouvait potentiellement être néfaste — au-delà de l'humilité et de la douceur. Diriger implique certainement un travail de bureau, des réunions, des prévisions budgétaires, une certaine philanthropie et l'éventualité de faire face à l'ego des autres incluant le sien propre. Nous savons que dans les toutes premières années de la Congrégation, après 1625, saint Vincent consacrait un temps énorme et une énergie psychique à assumer le travail terre-à-terre mais nécessaire de diriger une institution. Ce qui le soutenait, c'était sa vision tranchante : l'Évangélisation des Pauvres. Il comprenait, pour le dire un peu brutalement à la manière actuelle, que « plus d'argent signifie plus de mission ». La direction vincentienne est tellement plus que la bonne gestion. Elle comporte une vision, un service attentif aux personnes pauvres et exclues. Elle implique l'écoute, la conceptualisation et l'exploitation de structures d'avenir qui défient le statu quo. Elle consiste à préparer des dirigeants-serviteurs qui soutiendront les personnes pauvres et marginalisées. Elle comprend l'initiative d'offrir un service organisé, compatissant et généreux à la manière de saint Vincent et de sainte Louise.

## **Le Modèle des Ateliers**

Tôt dans les ateliers, les participants réfléchissent sur leurs expériences avec des dirigeants compétents ou incompétents. En plaisantant, j'insiste pour que, dans leur partage, ils changent ou omettent les noms afin de protéger les « coupables ». Le groupe est intéressé à noter ce que les dirigeants compétents ont en commun. Plus impor-

tant encore, nous prenons le temps de découvrir et d'examiner quelles sont les définitions que nous possédons, pour le meilleur ou pour le pire, sur l'art de diriger, ce que nous appelons nos théories-en-pratique. Durant ces exercices, plusieurs participants reconnaissent qu'ils n'ont jamais eu d'idées claires sur la direction, encore moins sur la direction vincentienne. Au cours des ateliers, les participants ont l'occasion d'identifier quelles valeurs, quels talents et savoir-faire ils pourraient apporter dans divers rôles de dirigeants. Dans ce but, nous rendons disponibles plusieurs exemples bien conçus et éprouvés par rapport à la direction, la communication et les instruments de résolution de conflits. Nous considérons important que ce genre d'outil soit disponible à chacun, même à celui qui n'a pas de titre formel.

L'un des principaux buts de ces ateliers est d'inciter les participants à considérer que le temps consacré à diriger doit être compris comme une vraie mission — un rôle de service où il est important de s'engager et non d'éviter. Nous essayons de présenter le rôle de direction comme une mission authentique de service non moins importante que l'engagement dans les bidonvilles du Kenya ou les favelas du Brésil. Avec le temps, je dois reconnaître que j'ai rencontré bon nombre de responsables vincentiens exceptionnels qui, avec réticence mais obéissance, ont accepté le devoir de diriger. Certains ont non seulement atteint les critères de performance reliés à ce domaine, mais ils les ont dépassés, et leur croissance dans cette tâche a été magnifique. Cependant, malgré leur succès, certains considéraient leur travail comme une peine de prison, comptant chaque heure les rapprochant de la fin de leur mandat.

### **Diriger et servir à la manière de saint Vincent de Paul**

Les programmes d'ateliers du dirigeant-serviteur ouvrent trois principes clés :

1. Que tous les chrétiens baptisés sont appelés à servir les autres et que Jésus Christ est notre exemple du dirigeant-serviteur.
2. Que les prêtres, les religieux et les laïcs œuvrant dans les organismes de l'Église sont appelés à une forme unique de direction dans le service.
3. Que saint Vincent de Paul est le modèle du dirigeant-serviteur pertinent pour les organismes du XXI<sup>e</sup> siècle.

## Les principes de l'apprentissage chez l'adulte

Les ateliers fonctionnent selon les principes de l'apprentissage chez l'adulte. C'est-à-dire que les accompagnateurs et les animateurs reconnaissent que les adultes sont orientés vers un but et apprennent mieux lorsqu'ils peuvent établir un rapport avec la nouvelle information et les activités reliées à leurs propres expériences de vie. Les adultes en formation apprécient en particulier une bonne mesure d'autonomie et d'autodiscipline dans leur apprentissage. Une autre caractéristique fondamentale des programmes — et, selon moi, plutôt impressionnante — est l'effet positif que la chimie du groupe opère sur l'expérience entière d'apprentissage. Pour plusieurs, ce fut un avant-goût de ce que la vie en communauté pourrait être.

Les ateliers varient en durée — de sept à dix jours, ou plus longtemps. Habituellement, la journée commence avec la liturgie eucharistique préparée par un groupe de volontaires. Après le petit-déjeuner, nous réfléchissons et discutons sur des sujets fondamentaux, tels que « Jésus, dirigeant et serviteur », « La manière de diriger de Vincent », « L'Expérience avec les personnes pauvres (des Filles de la Charité) ».

En ce qui concerne l'habilitation à diriger, les sujets incluent mais ne se limitent pas aux thèmes suivants : « Explorez vos Espoirs et vos Rêves de diriger par rapport à Vous-même, à Votre Mission et à l'Église », « Trouvez votre Voix de Dirigeant : Dirigez selon les Valeurs », « Envisagez l'Avenir : une Conversation avec Vincent », « Identifiez des Partenaires et des Collaborateurs : Entraînez, Supervisez et Déléguez », « Le rôle de Direction des Femmes dans les Institutions Vincentiennes ».

*Un aparté important concernant les définitions sur l'art de diriger.* La manière de diriger a évolué considérablement. Il n'est pas exagéré de dire que de nos jours une industrie de la gestion existe dans la plupart des pays développés. L'industrie, souvent basée à l'université, scrute les besoins du monde des affaires dans son propre coin de pays et peut ensuite exporter ses biens et services vers les nations en voie de développement. Il y a quelques années, une collègue de grande expérience dans le monde de la publication, Dr. Suzanne Dubleton, faisait remarquer qu'en la seule année 1999, autour de deux mille livres ont paru en librairie sur le sujet. On peut facilement imaginer quelles quantités de définitions différentes guidaient les auteurs. Les éditions laïques ne sont certainement pas les seules à produire ce genre de livres. En 2003, Chris Lowney publiait *Heroic Leadership* dans le but explicite de démontrer comment Ignace et les premiers Jésuites avaient créé une philosophie de la gestion applicable au présent. De même, en 2004, C.S. Galbraith et O. Galbraith par-

couraient les cinquante pages de la *Règle de saint Benoît* pour découvrir « les secrets classiques de la gestion pour aujourd'hui » afin d'écrire leur livre intitulé *The Benedictine Rule of Leadership*. Mon ami et collègue, le Père J. Patrick Murphy, C.M., Ph.D., songe à écrire un livre sur la manière de diriger de saint Vincent de Paul.

Les experts en évolution du rôle de dirigeant (auteurs, professeurs, consultants, conseillers et mentors) parcourent le monde pour enseigner leur marque particulière de compétence. Durant les ateliers 2006, des confrères venus d'Afrique, d'Indonésie et des Philippines témoignaient de la valeur relative des divers programmes auxquels ils avaient participé ces dernières années. Ils constataient que les programmes les plus valables sur la gestion du changement étaient ceux qui respectaient la culture locale et les valeurs existantes et qui s'y connaissaient dans les questions de genre et de traditions locales, même lorsque les programmes prônaient le changement culturel. Il va sans dire que les organisateurs et les animateurs des ateliers du CIF écoutent attentivement les remarques des confrères, soucieux de s'assurer, autant qu'il est possible, que nous soyons inclusifs et accueillants dans toutes nos interactions. Les définitions claires et les hypothèses de travail sont très importantes dans toute situation d'apprentissage, et je suis particulièrement reconnaissant envers tous les confrères pour ce que j'ai appris d'eux.

Vincent comprenait que les meilleurs dirigeants sont des serviteurs. Il écrivait : « Entrez dans cette sainte maxime [*Je ne suis pas venu pour être servi, mais pour servir*], vous comportant envers ceux avec qui vous allez demeurer [*comme l'un d'entre eux*], leur disant que vous n'êtes pas venu pour les maîtriser mais pour les servir... ».

En 1970, Robert K. Greenleaf popularisait la notion de dirigeant-serviteur dans son livre *The Servant as Leader*<sup>1</sup>. Il écrivait : « Le dirigeant-serviteur est d'abord un serviteur. Son sentiment naturel est celui de quelqu'un qui veut servir. Par la suite, son choix conscient lui inspirera de diriger. Voici le meilleur test : est-ce que les personnes qu'il sert grandissent en tant que personnes ; deviennent-elles, en étant servies, des personnes plus énergiques, plus réfléchies, plus libres, plus autonomes, qui deviendront à leur tour des serviteurs ? ».

Presque trente ans plus tard, Larry Spears<sup>2</sup> (1997), du Greenleaf Center, analysait les écrits et conférences de Greenleaf et identifiait dix caractéristiques principales du dirigeant-serviteur. Je vais tenter

---

<sup>1</sup> ROBERT K. GREENLEAF, *The Servant as Leader* (The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN, 1970, 1991) pp. 14-18.

<sup>2</sup> LARRY C. SPEARS, *Insights on Leadership* (John Wiley & Sons, Inc, New York, 1998) pp. 3-6.

de les énumérer brièvement. Greenleaf observa que ce n'était pas l'aptitude du dirigeant-serviteur à pouvoir communiquer ou prendre des décisions qui le distinguait. C'était plutôt son sens de **l'écoute**, en premier lieu de sa voix intérieure et ensuite de la voix des personnes qu'il sert. En second lieu, **l'empathie**, qui est la capacité du dirigeant à compatir avec les autres, à les respecter, à les valoriser et à apprécier leurs contributions à l'organisme. La **guérison** réfère au besoin réciproque du dirigeant et de ses collaborateurs de transformer leur esprit pour former un tout. La **conscientisation** permet au dirigeant de comprendre ses propres motivations et les dimensions éthiques de la prise de décision. La **persuasion** est l'aptitude à convaincre les autres et à construire sur le consensus pour arriver à une décision, plutôt que sur l'utilisation de la force, de la peur ou du pouvoir.

La **conceptualisation** est la capacité d'envisager l'avenir de l'organisme. Le dirigeant-serviteur reconnaît que des talents de gestionnaire sont nécessaires pour que l'organisme fonctionne bien, mais qu'ils sont insuffisants pour créer quelque chose de neuf, d'innovateur qui réponde aux besoins sociaux émergents.

Proche de la conceptualisation est la **prévoyance**. La prévoyance est l'aptitude à examiner les décisions passées, les processus d'organisation et les structures, à la lumière des réalités courantes. Le dirigeant prévoyant fait confiance à ses intuitions devant les possibilités d'avenir et il explore comment les nouvelles mentalités et actions peuvent conduire à des changements efficaces et innovateurs.

**L'intendance** est la qualité organisationnelle qui rappelle aux membres leur responsabilité envers l'organisme vis-à-vis des futures générations de personnes engagées dans le service des autres. L'intendant se méfie de son ego et de l'orgueil du propriétaire et il encourage les membres à se centrer sur la mission.

**L'engagement dans l'évolution des personnes.** Le dirigeant-serviteur respecte les autres non seulement pour leurs contributions à l'organisme, mais aussi pour leur valeur intrinsèque en tant que personnes. Le respect du dirigeant se manifeste par sa préoccupation de la croissance spirituelle et professionnelle de chaque membre de l'organisme. Le dirigeant-serviteur efficace assume le rôle d'animateur et d'accompagnateur.

La **construction de la communauté**. Le dirigeant-serviteur cherche à créer un environnement d'accueil et de soutien pour les membres de l'organisme.

Dans nos groupes de discussion, nous entremêlons ces concepts, traits et valeurs sur une durée de plusieurs jours. Je constate que les Prêtres de la Mission et les collaborateurs vincentiens s'identifient

facilement à ces dix caractéristiques. Ils comprennent que le vrai défi consiste à apprendre à façonner nous-mêmes nos comportements et, comme dirigeants vincentiens, à enseigner aux autres la manière vincentienne.

La notion de dirigeant-serviteur n'est nullement extérieure à la Famille Vincentienne. Les cinq caractéristiques de la Congrégation (simplicité, humilité, douceur, mortification et zèle) rejoignent les qualités énumérées plus haut. De même, les familiers des écrits du Père Robert P. Maloney, C.M., en particulier de son livre *He Hears the Cry of the Poor: On the spirituality of Vincent de Paul*<sup>3</sup>, reconnaîtront combien les caractéristiques du dirigeant-serviteur, citées plus haut, sont compatibles avec le savoir-faire vincentien et la spiritualité vincentienne. Dans le premier chapitre intitulé « Listening as the Foundation for Spirituality », l'auteur explore des sujets tels que : l'écoute en tant qu'individu, le respect de la parole des autres, l'attention, l'écoute en communauté, les rencontres comme occasions de grâce, et la planification de l'avenir (Providence). En toutes lettres, ce sont les attributs du dirigeant-serviteur.

Selon Greenleaf et ses successeurs, la notion de dirigeant-serviteur renverse le vieux modèle directif machinal qui a prévalu sous une forme ou une autre au cours des siècles. Il met l'accent en particulier sur l'écoute, le respect, l'attention et la communauté. Ces qualités sont des moyens pour atteindre un but — la prévoyance.

Pour Greenleaf (1970), l'éthique centrale dans l'art de diriger, c'est la prévoyance. Aussi affirmait-il : « La prescience ou prévoyance est une supposition meilleure que la moyenne de prévoir *ce qui* arrivera dans l'avenir. Les dirigeants doivent avoir le sens de l'inconnaissable et leur marque est de prévoir l'imprévisible ». Un expert en décision théorique, qu'il cite, affirmait ceci : « Pour prendre de bonnes décisions dans le monde des affaires, si vous attendez d'avoir *toute* l'information, cela n'arrivera jamais ».

De quelles décisions s'agit-il ? Chaque jour, les participants des ateliers partageaient de plus en plus leurs questions et leurs inquiétudes sur l'avenir de la Congrégation. Quelques-unes de leurs interrogations devenaient des études de cas où nous pouvions appliquer certains principes et pratiques que nous apprenions ensemble. Parmi les questions importantes soulevées, il y avait celles-ci :

Comment allons-nous gérer nos ressources humaines et financières décroissantes ? Quelles sont nos priorités dans la mission ? Comment gérer la diminution du nombre des vocations

---

<sup>3</sup> ROBERT P. MALONEY, C.M., *He Hears the Cry of the Poor, On the Spirituality Vincent de Paul* (New City Press, Hyde Park, N.Y., 1995) pp. 13-25.

dans telle partie du monde et la hausse dans telle autre ? Quelles qualités cherchons-nous pour la nouvelle génération de dirigeants vincentiens ? Quels changements devrions-nous introduire dans l'enseignement au séminaire et dans la préparation des prêtres et des frères ? Comment prendrons-nous soin de nos personnes âgées et infirmes ? Comment pouvons-nous améliorer la vie en communauté et augmenter les occasions de célébrer l'Eucharistie et de prier ensemble alors que nous ne sommes que deux ou trois dans certains lieux de mission ? À quels services caritatifs devons-nous mettre un terme ? Si complexes que soient ces questions, la plupart des participants admettaient que des solutions imminentes sont nécessaires pour l'avenir de la Congrégation. Ils étaient conscients que des questions de ce genre ont déjà été soulevées à Rome et ailleurs, autant par les dirigeants actuels de la Congrégation que par les précédents. Leurs conversations étaient optimistes et remplies d'espoir.

On comprendra que les discussions formelles et informelles concernant l'avenir à long terme de la Congrégation sont une autre chose. Envisager un état d'avenir désirable pour toute entité demande une manière différente de penser. Il est banal de le dire, mais nous nous apprêtons à naviguer dans des eaux inexplorées où la prévoyance telle qu'elle a été définie plus haut, le risque, l'intuition et la prophétie sont primordiales. Les décisions que nous prendrons dans les cinq prochaines années détermineront la nature et l'existence même de la Congrégation. En concluant ces réflexions, ce qui me vient à l'esprit c'est le rôle prophétique que toute la Famille Vincentienne pourrait jouer dans le monde. Les fils et filles de saint Vincent et sainte Louise et leurs collaborateurs sont appelés à lire les signes des temps et à les interpréter, à guider et à enseigner en conséquence. Bien plus, ils sont appelés explicitement à tracer le chemin des dirigeants-serviteurs. Ils doivent être à l'écoute de leur cœur, de l'Esprit Saint, de leurs confrères, de leurs sœurs, de leurs collaborateurs, et en particulier de leurs maîtres<sup>4</sup>, les pauvres.

Ayant collaboré pendant plusieurs années avec une foule de vincentiens, hommes et femmes de partout, je sais qu'ils ont le désir, l'intelligence, le talent et les aptitudes pour devenir une force de charité encore plus grande. Comme dirigeants-serviteurs, avec ou sans titre ou position formelle, ils travailleront à la création d'un monde meilleur, un monde de plus en plus défini par la laïcité. Ils attireront et prépareront des femmes et des hommes laïcs pour continuer et

---

<sup>4</sup> Les lecteurs se rappelleront que saint Vincent appelait les pauvres « nos maîtres ».

répandre la mission vincentienne. Je puis dire avec confiance que les Prêtres de la Mission et la Famille Vincentienne élargie maintiendront l'équilibre pour marcher parmi les prophètes de notre temps, s'ils font ce choix. La flamme vincentienne de la charité continuera de brûler intensément, mais non sans un immense effort ou un changement déchirant, un changement qui défiera leur propre identité vincentienne. Les dirigeants expérimentés savent que le changement souhaitable concernera les structures, les restrictions budgétaires, la procédure ou la culture. Ce n'est pas tant le résultat du changement qui les inquiète, mais plutôt les doubles tâches et les problèmes reliés à la **transition**.

**Soyons réalistes :** Un atelier, après tout, n'est qu'un atelier. Ce serait le pire des orgueils de penser autrement. Pourtant les ateliers sur le dirigeant-serviteur et autres programmes similaires ont le potentiel de révéler des dirigeants capables d'aider à façonner l'avenir de la Congrégation et des institutions vincentiennes. Bien plus, de tels dirigeants pourraient s'avérer une aide inimaginable dans le difficile processus de transition.

Saint Vincent disait : « La grâce a ses moments ». C'est ce qui décrit mon expérience dans la planification et la présentation des ateliers « Diriger et Servir à la manière de Vincent de Paul ». J'en suis très reconnaissant.

Je remercie les participants de ces ateliers venus de tous les coins du monde qui, par la parole et l'exemple, m'ont enseigné à marcher sur le chemin vincentien. Nous avons prié, appris et ri ensemble. Je suis également reconnaissant envers mes collègues de l'Université DePaul, dont l'érudition a approfondi ma connaissance de saint Vincent : les Pères John E. Rybolt, C.M., et Edward R. Udovic, C.M. Enfin, il n'y a pas de mots pour décrire ma profonde gratitude et mon respect sans borne au Père Hugh F. O'Donnell, C.M., et au Père Juan Julian Catalan, C.M., qui, j'en suis convaincu, menaient les ateliers à la manière de saint Vincent.

## Références générales

*Conference Papers* presented to the William and Mary Pat Gannon Hay, Vincentian Leadership Project (Vincentian Studies Institute, Chicago, IL, 2005).