

La discipline du discernement communautaire

De Carole Shinnick, s.s.n.d.

Le rôle des dirigeants n'est pas d'être de meilleurs modèles ou de provoquer le changement : leur rôle est de créer des structures et des expériences qui rapprochent [les gens] afin d'identifier et de résoudre leurs problèmes... Les questions de base concernant la transformation de la communauté sont : « Comment choisissons-nous d'être ensemble? » et « Que désirons-nous créer ensemble? »

Peter Block – Communauté : La structure de l'appartenanceⁱ

Je crois que nous devons accepter le fait que le but du leadership n'est pas de rendre le présent supportable. Le but du leadership est de rendre l'avenir possible.

Joan Chittister, o.s.b. - 1977 Discours présidentiel à l'assemblée nationale de la LCWRⁱⁱ

Occuper la position de leadership d'un institut religieux aujourd'hui, cela signifie avant tout rendre l'avenir possible. Et pour rendre l'avenir possible, il faut unir les membres de l'Institut pour affronter ensemble les questions fondamentales de notre temps.

Les questions sont complexes et ont de quoi nous intimider. Ironiquement, cette tâche se présente lorsque les membres sont plus âgés, moins nombreux et plus fragiles. En préparant les réunions où les membres auront à aborder ces problèmes, un nombre croissant de communautés se tournent vers deux modalités complémentaires: le dialogue contemplatif et le discernement communautaire.

Je pense que ces outils sont bien adaptés à la maturité des religieux d'aujourd'hui, ancrés dans la plénitude de l'histoire de leurs instituts pour affronter les problématiques complexes de la propriété, des biens, du parrainage, de la gouvernance et de l'héritage. Ces outils offrent la liberté, le soutien et l'espace spirituel. Ils incitent les participants à passer du «je» au «nous» et nourrissent cette discipline non négociable des gens génératifs, libérant les éléments familiers gardés précieusement pour que le nouveau puisse émerger, libre et sans entrave.

Une édition d'*Occasional Papers* contient un article de Liz Sweeney, s.s.j. intitulé « Dialogue contemplatif : Création d'un espace liminal pour l'évolution consciente ». Je le recommande fortement car il dépeint très bien le dialogue contemplatif et, je l'espère, complète le présent article sur le discernement communautaire.

Ici, j'aimerais développer un article que j'ai publié dans l'édition de l'été 2013 d'*Occasional Papers* : « Le discernement communautaire : Un style de gouvernance pour adultes génératifs »ⁱⁱⁱ. Depuis que l'article a paru, j'ai eu l'occasion d'entendre des questions de sondage touchant la démarche de discernement et le lien qui existe entre les stades de maturation et les styles de gouvernance utilisés depuis la seconde moitié du XXe siècle. Par ailleurs, en animant une variété de rencontres communautaires, j'ai observé certains modèles qu'il pourrait être utile de mentionner et qui sont présentés ici comme avertissements dans notre apprentissage du discernement communautaire.

Idées uniques, créativité, opinions minoritaires

Il y a une question –et une critique– qui me sont parvenues concernant la démarche de discernement communautaire : « Le discernement communautaire semble empêcher un point de vue minoritaire ou

une idée isolée de faire son chemin dans le groupe. Est-ce que cela ne suggère pas que la démarche minimise les idées nouvelles, l'innovation et la créativité dans la décision finale? »

C'est une bonne question à considérer. Puisque la démarche s'efforce essentiellement d'écouter ce qui émane de l'ensemble du groupe et non de quelques individus persuasifs, je me disais toujours que quelqu'un comme Steve Jobs n'aurait jamais pu inventer l'iPhone si la décision d'aller de l'avant avait dû se prendre par discernement communautaire. Bien sûr, Jobs était un entrepreneur et son milieu était bien différent. Cependant, même lui devait présenter ses idées à des investisseurs potentiels pour que le concept devienne réalité. Si ses idées n'avaient pas capté l'imagination des autres, l'iPhone aurait pu mourir dans l'œuf.

De la même manière, l'idée unique et inusitée qu'une personne exprime dans le cadre d'un discernement communautaire doit capter l'imagination d'au moins quelques autres personnes afin d'être prise en considération. Par la suite, elle doit éveiller un intérêt réel chez de nouvelles personnes. En fait, c'est la façon dont la plupart des congrégations religieuses ont été fondées : une personne charismatique en rassemble d'autres qui sont attirées par la vision au point de vouloir lui consacrer leur vie.

La démarche de discernement communautaire aide les membres d'un groupe à tamiser, à filtrer et à clarifier ce qu'ils peuvent dire et faire ensemble et ce qui va servir le mieux le bien commun. En triant les idées et les thèmes, on élimine bien plus de choses qu'on n'en garde. C'est pourquoi il est essentiel que les participants offrent ce qu'ils peuvent, sans s'accrocher à leur idée. En fait, de nombreux groupes arrivent à des décisions très imaginatives, non pas **parce** que quelqu'un a eu une idée de génie, mais parce que les idées de beaucoup de gens interagissent pour créer un débouché qu'une seule personne n'aurait pu concevoir.

Ainsi, le discernement communautaire permet à des idées uniques de passer du stade d'inspiration individuelle à celui d'orientation commune. Plus important encore, la démarche exige que quiconque discerne applique à sa contribution cette vertu apparemment dépassée : le détachement. Il est très difficile de renoncer à une chose qu'on trouve brillante. Cependant, y renoncer avec grâce pourrait lui permettre de renaître sous une forme nouvelle et améliorée.

Les joueurs ne sont pas tous au niveau génératif

D'autres questions se rattachent à ma suggestion que le discernement communautaire semble taillé sur mesure pour les religieux d'aujourd'hui, du fait qu'il appelle à la générativité d'investir dans un avenir que la plupart ne verront jamais, et qu'il fait passer les participants du «je» au «nous». Le problème vient du fait que tous les membres, tous les dirigeants et tous les collègues n'ont pas atteint ce niveau particulier de développement. Certains peuvent préférer le modèle parental de vie religieuse pré-Vatican II. D'autres préféreront les modèles de gouvernance post-Vatican II, qui ont donné voix, vote et possibilité aux débats énergiques, aux entretiens dynamiques et aux citations fréquentes des *Règles de Robert*.

Il est vrai que les groupes ne sont pas homogènes, que tous ne sont pas au même niveau de développement, que tous ne manifestent pas la maturité de la même manière. En tant qu'individus, nous vivons des hauts et des bas. Certains jours nous sommes très altruistes et génératifs ; le lendemain,

nous le sommes moins. Même les personnes les plus matures et génératives ont parfois envie de crier « S'il-vous-plaît, prenons une décision et avançons ! On a assez réfléchi, ça suffit! »

C'est pourquoi le discernement communautaire est une discipline dont les lignes directrices sont claires et dont les pratiques sont focalisées. Il cristallise ce que nous avons de meilleur. Il nous aide à devenir un groupe génératif et plein d'entrain, parce que ses membres s'entendent sur le fait que, cette fois-ci, à cet endroit et sur cette question, ils vont faire de leur mieux pour entrer dans la démarche ; ils vont partager la foi; ils vont écouter plus que parler sans s'accrocher à leurs propres suggestions. Ils vont demeurer silencieux. Ils vont élargir leurs idées. Ils tenteront de cesser de juger et de préparer leurs répliques mentalement. Ils vont s'engager à rechercher ce que Dieu dit à travers chaque personne. Ils vont chercher les meilleures mesures à prendre ensemble. Et tout ira bien pour eux.

Le discernement communautaire est un peu comme la natation. On ne peut pas lire un livre sur la natation, puis se jeter à la mer. On apprend à nager, à se fier à l'eau, à pratiquer les brasses, à respirer correctement et à adopter un rythme. On *devient* nageur. Et c'est la grâce transformatrice de Dieu et la pratique de la discipline du discernement communautaire qui nous amènent vers un nouvel endroit plus génératif.

Parfois, les instituts religieux sont en interaction avec des organisations ou des groupes dont la vision de la gouvernance se fonde sur le modèle « commander et obéir », où la réponse attendue à une question est généralement « oui ». Dans ces situations, l'institut religieux obtiendra probablement sa réponse moyennant une période de discernement communautaire. La réponse qui en sortira pourrait plaire ou déplaire à la partie requérante mais compte tenu de la démarche qui a entraîné cette réponse, celle-ci sera authentique, respectueuse et non irritante. Il est espéré qu'elle ouvrira le dialogue. Petit à petit, elle pourrait amener la partie requérante à la modalité, moins familière mais potentiellement transformatrice, de chercher un moyen mutuellement acceptable d'avancer ensemble.

Quelques précautions

Le discernement communautaire et le dialogue contemplatif créent une atmosphère où les gens de foi peuvent rechercher ensemble une voie commune à suivre. Dans cette démarche, on espère que l'Esprit de Dieu parlera à travers chaque membre de l'assemblée et que peu à peu, le groupe verra émerger une orientation commune.

Certains des comportements qui améliorent et maintiennent la démarche de discernement communautaire encadrée par un dialogue contemplatif sont:

- Faire en sorte que toute l'information nécessaire soit à la disposition de tous les participants
- S'assurer que toutes les voix aient une chance égale de s'exprimer, que personne ne domine et que personne ne se taise
- Équilibrer la démarche de manière contemplative, avec temps de partage et temps de silence
- S'écouter mutuellement avec attention; affronter les réalités de la congrégation pendant qu'émerge l'appel de Dieu pour l'avenir
- S'assurer que toutes les décisions importantes se prennent à l'intérieur des paramètres de la rencontre, en présence de tous.
- Respecter les directives de confidentialité établies

Voici certains comportements incompatibles (et même toxiques) avec le discernement communautaire :

- Partager l'information d'une manière inégale, contradictoire ou trompeuse
- Tenir des réunions parallèles; planifier comment un sous-groupe va tenter de pousser ses idées
- Tenter de dominer la démarche et/ou de persuader un groupe par la rhétorique
- Essayer de contrôler la réunion, en particulier en demandant de modifier la démarche
- Débattre avec une autre personne, faire que le groupe passe de participant à auditoire
- Faire passer l'énergie du groupe de collaborative à antagoniste

En effet, lorsque nous sommes sous pression, que nous avons peur, que nous nous sentons sur le point de perdre quelque chose de précieux, il se peut que nous revenions à des stades antérieurs de développement et adoptions des comportements qui n'aident en rien. Le dialogue contemplatif et le discernement communautaire représentent un niveau élevé de délibération; ils exigent une discipline personnelle et collective pour demeurer sur ce plan élevé. Compte tenu des charges émotives liées aux problèmes actuels de la vie religieuse, on peut s'attendre à ce que des sentiments de peur, de tristesse, de perte, d'échec et de honte surgissent. Il est essentiel de les reconnaître et de les honorer. Cependant, cela n'apporte rien de les exploiter pour tenter de bloquer la démarche, d'effrayer le groupe ou de retourner à une autre époque.

Il se peut que les membres qui servaient dans le leadership à une époque antérieure de l'histoire de l'Institut aient porté sur leurs épaules une responsabilité particulière. En qualité d'anciens dirigeants, ils ont peut-être maintenant l'appel particulier d'aider la communauté à se débarrasser de ce qui fut, pour embrasser ce qui est et ce qui doit encore venir. Leur gracieux détachement en encouragera d'autres à les imiter.

Décrivant son travail d'animateur en Afrique du Sud peu après la fin de l'apartheid, Adam Kahane écrit:

Une blague populaire à l'époque disait que, face aux énormes défis auxquels ils étaient confrontés, les Sud-Africains avaient deux options : l'une pratique et l'autre miraculeuse. L'option pratique était de nous mettre tous à genoux et de prier pour qu'une cohorte d'anges descende du ciel et arrange les choses à notre place. L'option miraculeuse, c'était que nous continuions à nous parler jusqu'à ce que nous trouvions le moyen de faire route ensemble.^{iv}

ⁱ Peter Block, *Community: The Structure of Belonging*. San Francisco, Berret- Koehler Publishers, 2009, pp. 74-75

ⁱⁱ Joan Chittister, osb, « *Making the Future Possible* » Discours présidentiel à la Conférence de leadership des femmes religieuses (LCWR) : Asssemblée nationale, 1977 tiré de *Spiritual Leadership for Challenging Times: Discours présidentiels de la* Conférence de leadership des femmes religieuses (LCWR), édité par Annmarie Sanders, i.h.m. Maryknoll, NY, Orbis Books, p. 14

ⁱⁱⁱ Carole Shinnick, ssnd, "Communal Discernment: A Governance Style for Generative Adults." *LCWR Occasional Papers*. Été 2013, p. 15-18

^{iv} Adam Kahane, *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening and Creating New Realities*. San Francisco, Berret- Koehler Publishers, 2007, p. 30

Alors que nous regardions les reportages sur la vie de Nelson Mandela l'année dernière, nous savions quelle option l'Afrique du Sud avait choisie. En ces temps difficiles, les religieux choisissent également l'option miraculeuse.

Cet article paraîtra dans les *Occasional Papers*
de la Conférence de leadership des femmes religieuses (LCWR), édition été 2014.