

# *Demeurer stable : Le service psychosocial du leadership en période de changement*

Comment les leaders peuvent-elles soutenir les membres dans le processus de transformation?

Marisa Guerin, Ph.D.

---

## **Introduction**

Quel courage, quelle humilité et quel amour il faut pour assumer le leadership d'une communauté en ces temps difficiles! Habituellement, les types de changements auxquels les dirigeantes de communautés sont confrontées n'ont rien d'urgent ni de dramatique. En revanche le processus de changement transformationnel qui touche actuellement les instituts religieux s'imbrique généralement dans le caractère progressif de la nature elle-même : cela se manifeste extérieurement par des tendances démographiques et ecclésiales presque inexorables; et intérieurement par un ferment de profonde énergie spirituelle : ce qui s'évanouit fait place à ce qui émerge plein de vie. La complexité émotive de la vie normale, de nos jours, dans les communautés religieuses est intense même lorsqu'elle se cache sous une surface calme en apparence.

Ce n'est pas du domaine de ma compétence d'offrir une réflexion sur l'évolution de la vie religieuse ou encore sur ce que sera l'Église américaine dans l'avenir, même si ces deux questions sont importantes pour moi comme laïque Catholique et consultante auprès des communautés religieuses.

Par contre, mon expertise est d'offrir certains éléments de sagesse issus des sciences sociales pour suggérer comment les leaders peuvent procurer un soutien sensible aux expériences psychosociales que les membres des communautés ont à affronter lorsque le changement se produit pour elles ou autour d'elles. Cet article est structuré de façon à traiter des questions qui, je

l'espère, répondront aux réalités auxquelles font face les leaders d'instituts religieux.

## **Question 1 : Quel rôle significatif pour le leadership d'une communauté religieuse quand vient le temps d'aider les membres qui font face au changement ?**

On ne peut pas forcer les gens à changer leurs façons bien enracinées de percevoir, de penser et d'aborder les problèmes. Vous ne pouvez changer les habitudes fermement ancrées des gens par une directive. Eux seuls peuvent le faire lorsqu'ils le désirent vraiment, lorsqu'ils ressentent eux-mêmes un fort besoin de le faire... Par contre, ce que vous pouvez faire c'est de créer des conditions qui accroîtront les chances que les gens feront eux-mêmes ces changements.

Étant donné que les adultes gèrent le changement suivant leurs propres règles, l'approche que je suggère est basée sur une approche « transitionnelle » de changer. Celle-ci caractérise la démarche du développement humain depuis l'enfance jusqu'à l'âge adulte, et de « résoudre » des transitions compliquées.

Les psychologues enseignent que pour « résoudre avec succès » des changements d'importance, trois éléments sont utiles : un cadre immuable, du temps et de l'espace pour explorer le changement ainsi qu'un « leadership de contenance ».

Le premier élément utile c'est que quelque chose doit être perçu comme NE devant PAS changer : c'est le cadre ou le sol qui nous porte d'une

manière fiable. Pour les personnes de foi, ce cadre immuable est notre confiance en la Providence d'un Dieu aimant. Cette confiance dans le Saint Mystère que nous ne comprenons jamais pleinement mais auquel nous donnons notre vie entière constitue le cadre ferme qui assure notre sécurité quelles que soient les difficultés du changement.

Pour certaines communautés religieuses spécifiques, il existe sans doute aussi des choses très concrètes qui ne changent pas : ses rapports avec les autres parties d'une congrégation internationale; assurer l'avenir d'un ministère bien-aimé, ou encore l'engagement à demeurer dans un endroit précis, etc.

Le deuxième élément qu'il faut pour aider des adultes à effectuer les transitions émotives liées au fait de gérer le changement consiste à prévoir ce que la documentation appelle « l'espace transitionnel ». En langage simple, cela réfère aux temps et aux lieux pour dialoguer. Les communautés religieuses, spécialement les communautés féminines, sont extrêmement efficaces dans ce domaine. Elles font un usage sensible de cercles d'échanges, de groupes de dialogue, de rencontres régionales ou locales, de petits groupes, de comités et équipes de travail, des « think tanks » (groupe de réflexion et d'influence) et de retraites. Tous ces regroupements peuvent être des occasions d'espace transitionnel et fournir à chaque membre l'occasion d'exprimer ses sentiments, de partager ses idées et de résoudre des problèmes.

Le troisième élément utile est la fonction à contenir le leadership. « Contenance » est un terme psychologique qui décrit la fonction « retenue » d'une leader, d'un parent, d'une enseignante ou d'une thérapeute. Lorsqu'une leader applique la contenance, cela signifie qu'elle affiche sa volonté et sa capacité de supporter les ambiguïtés et le stress liés à son rôle, le courage de se placer à la hauteur des exigences du poste auquel elle a été élue ou nommée, l'honnêteté et l'humilité d'être réaliste, et qu'elle offre une présence attentionnée et rassurante.

Lorsque la contenance du leadership est faible, brisée ou déplacée, ce qui se produit d'ailleurs souvent, l'aptitude de la communauté à surmonter les défis du changement transformatif s'en trouve perturbée à un certain degré. La grâce peut faire en sorte que tous parviennent à les surmonter, mais c'est souvent douloureux. La contenance émotionnelle est nécessaire pour l'être humain, lorsque l'adulte veut parvenir à intégrer d'une façon mature ce que le changement représente pour lui.

Si vous occupez une poste de leadership, de grâce repoussez la tendance à abdiquer votre rôle de contenance lorsque votre culture communautaire est fortement collégiale. Si collaborative que soit cette culture, la dimension de la contenance émotionnelle du leadership rend un service indispensable à une communauté qui traverse une période de stress, de changement ou de défis.

**Question 2 : Quelles sont les dimensions les plus courantes de l'expérience de changement et comment pourriez-vous répondre de façon favorable à chacune d'entre elles ?**

Dimensions relationnelles du changement : Tout changement significatif recèle des difficultés très raisonnables qui lui sont propres. Cela signifie qu'on peut s'attendre à

des questions et à des préoccupations qui ne sont pas toujours de la résistance, mais sont en fait des contributions à la tâche importante consistant à bien vivre le changement.

Comme exemples on pourrait mentionner : la complexité globale du système qui va changer, les obligations légales à gérer, les dimensions internationales à la fois canoniques et civiles, le besoin d'allouer des ressources suffisantes, l'importance d'éduquer les membres et le personnel, etc.

« Rationnel » implique qu'il s'agit de questions prévisibles et réalistes, sans lien direct avec les personnalités ou les sentiments. Tout changement complexe comporte une série de questions prévisibles, mais cela peut aussi entraîner des conséquences imprévisibles qui pourraient être problématiques.

La question de gérer la dimension rationnelle du changement n'est pas de le traiter comme une résistance, mais bien de façon proactive d'inviter et d'animer des conversations qui aident les personnes impliquées à travailler sur ce qui accroche et à résoudre les éventuels problèmes.

*Texte sous l'image de la page 12 du texte anglais : L'expérience même d'être rejointe est une validation d'appartenance, de relation, d'unité.*

*Implications pour les leaders :*

- Faites preuve de prudence et de prévenance pour que les autres sachent que vous focalisez sur les problèmes existants et prenez les mesures appropriées pour les résoudre. Vous sachant conscientes et respectueuses des défis pratiques, elles seront plus susceptibles d'être constructives dans leurs commentaires, plutôt que de sonner l'alarme pour dénoncer quelque chose d'important que le leadership

pourrait avoir négligé ou minimisé.

- Posez des questions et prêtez l'oreille à la sagesse concrète de celles qui se situent en marge de l'institut religieux. Elles verront mieux que les dirigeantes, le côté pratique des changements. Cela s'applique en particulier au personnel et aux sœurs qui assument des responsabilités locales imperceptibles qui passent sous le radar quotidien du leadership élu.
- Une habitude très utile est de s'assurer qu'il y a un temps pour demander « Qu'est-ce qui pourrait mal tourner ? » ou « Que pourrions-nous avoir oublié ? » ou autres questions du genre qui incitent les autres à tester la solidité des plans.
- Ayez recours à des ressources spécialisées pour appuyer la planification et le changement et pour évaluer les risques.

### **Dimensions émotives et spirituelles du changement :**

Les réactions émotives au changement peuvent exister à la fois au niveau conscient, là où les gens peuvent les identifier et être en contact avec leurs sentiments, et aussi au niveau inconscient. Au niveau inconscient, les émotions peuvent être déclenchées si le changement en question confronte la personne à des expériences de risque, de perte ou d'anxiété difficilement tolérables.

J'ai mis en relation réactions émotives et dimensions spirituelles en raison de la grande complémentarité qui existe dans la pratique de la maturité émotionnelle et de la spirituelle. Le rôle des leaders dans cette dimension du changement implique à la fois les compétences dans la contenance des émotions et le soutien spirituel.

Parfois, les conversations qui semblent porter sur quelque chose de pratique (changements de

gouvernance, processus budgétaires, etc.) peuvent en fait être véhicule pour exprimer des sentiments autrement difficiles à reconnaître. Écoutez la « musique », pas juste les paroles. Toutes sortes d'émotions peuvent être stimulées par un changement profond.

- Pour les membres de la communauté, il peut exister espoir et énergie pour l'avenir, mais également anxiété, perte, chagrin, peur ou frustration.
- Pour le personnel qui subira des changements, il y aura certainement de l'anxiété, de la peur et peut-être une anticipation de perte d'emploi pour eux-mêmes ou leurs collègues, mais il y aura probablement aussi des sentiments de loyauté et d'engagement envers la communauté et un désir de se rendre utiles envers la communauté.
- Pour les associées et associés et collaboratrices et collaborateurs laïques, les partenaires dans le ministère et peut-être les donateurs, il peut y avoir de l'anxiété, de la curiosité, de l'espoir, de l'inquiétude et peut-être un sentiment d'impuissance ou de dépendance du fait qu'ils se situent peut-être en dehors du scénario où le changement est en cours de discussion.

Les réactions émotionnelles et spirituelles ne seront peut-être pas « logiques » ni « rationnelles », mais elles ont un sens profondément significatif et sont potentiellement transformatrices pour les personnes qui les vivent. Il est important de répondre de manière sympathique.

#### *Implications pour les leaders*

- La fonction « contenance et soutien des émotions » que comporte le leadership est cruciale ici. Cela signifie explicitement pouvoir valider les expériences émotives des autres sans se laisser écraser ou handicaper par elles, mais plutôt

être capable d'exprimer une confiance pleine de foi et de calme dans le cheminement, mu par le désir de rassurer honnêtement les personnes qui sont réellement confrontés à des risques et à des inconnues, leur faisant savoir que vous communiquerez souvent et sincèrement avec elles et les soutiendrez au besoin.

- Le contact direct, face-à-face, est exponentiellement plus important en période de changement émotionnellement intense. Réfléchissez bien aux conversations qui doivent être tenues en personne et à celles qui peuvent être traitées par des moyens technologiques comme le téléphone ou la vidéoconférence. Les interactions face-à-face sont particulièrement importantes si vous prévoyez traiter et résoudre des problèmes complexes ou conflictuels. Les leaders le savent instinctivement lorsqu'ils choisissent de visiter une région où ils apportent des nouvelles difficiles.
- Communiquez tout le temps, même quand il n'y a pas grand-chose à dire. L'expérience même d'être rejointe est une validation d'appartenance, de relation, d'unité. N'oubliez pas le monde élargi de votre personnel, de vos donateurs, de vos sympathisants. Ils cheminent avec vous.
- Fiez-vous aux méthodes de discernement et de contemplation si puissantes et que les religieux comprennent. Ritualisez les commencements et les fins tout au long de la route, et pas seulement pour les sœurs.

#### **Dimension politique du changement**

Certains changements de gouvernance ou de structure impliquent probablement des changements importants dans le pouvoir et la dynamique d'influence de l'institut religieux. La dimension politique traite de « qui influence

quoi », de « qui est connecté aux sources d'influence et à quelle distance les membres, le personnel et les co-ministres se perçoivent des centres de pouvoir qui les concernent ». Un autre mot pour cela pourrait être la dynamique « communautaire » du changement.

Les changements dans la dimension politique et d'influence peuvent avoir une incidence considérable sur les personnes qui siègent aux conseils des missions régissant les œuvres de la communauté. Celles-ci voudront et auront besoin à la fois de clarté formelle et de connexions informelles pour conserver leur accès aux décideurs.

*Texte sous l'image de la page 13 du texte anglais : Fiez-vous aux méthodes de discernement et de contemplation si puissantes et que les religieux comprennent.*

#### *Implications pour les leaders*

- Élaborez les changements structuraux de manière réfléchie. Veillez à ce que l'autorité soit distribuée de manière judicieuse et adaptée aux personnes les plus touchées. Lorsque vous examinez les options « rationnelles », n'oubliez pas d'évaluer leur effet sur les besoins « politiques » d'avoir accès aux dirigeants.
- Gardez les périodes d'ambiguïté aussi courtes que possible pour faites en sorte que les changements de pouvoir se fassent d'une manière saine. Plus les dirigeantes ou les planificatrices d'un changement pourront établir tôt un cheminement logique, plus les autres intervenantes pourront réorienter tôt leurs relations politiques de manière appropriée.
- Revoyez votre hypothèse habituelle concernant le temps nécessaire pour faire avancer les choses à travers des groupes appropriés, etc. Ne soumettez pas à de longues démarches de discernement ou de prise de décision des affaires urgentes ou

des questions qui ne sauraient être résolues par consensus.

- Travaillez consciemment avec les personnes dont le soutien importera beaucoup, ainsi qu'avec celles dont la résistance importerait beaucoup. Restez proche des personnes les plus sensibles aux changements politiques. Il s'agit d'une autre dynamique où les contacts directs sont très importants.

## Dimensions comportementales du changement

L'aspect comportemental du changement est en fait la tentative de prendre le temps nécessaire pour que les gens apprennent ce qu'ils doivent connaître pour à réussir dans les nouvelles réalités. Les membres, les leaders, le personnel et les collègues du ministère devront peut-être apprendre de nouvelles façons de travailler ensemble, par exemple: Qui doit participer à quelles réunions? Comment renforcer les liens locaux? Comment communiquer de manière appropriée? A qui s'adresser pour ceci, pour cela?

Les leaders élues et déléguées ainsi que le personnel devront revoir leur base de connaissances et peut-être leurs compétences pour s'ajuster au nouveau cadre de leurs responsabilités.

### Implications pour les leaders

- Prenez le temps d'apprendre et d'expliquer les nouvelles attentes en matière de comportement, de réunions, de communications, etc.
- Renégociez ou solutionnez explicitement les conflits au fur

et à mesure qu'ils surviendront inévitablement.

- Restez attentive à l'importance de lutter contre le racisme, à l'importance de la non-violence et de l'inclusivité, puisque les angles morts culturels et comportementaux peuvent être particulièrement inconscients en période de changement stressant.

### Conseil pour terminer

L'éventail d'information dont dispose le leadership est très utile aux leaders et généralement peu visible pour les autres. Partagez-le autant que vous le pouvez, faites que les autres soient des « initiés » autant que possible. Aidez-les à avoir une vision plus complète des choses.

Ce que les membres et le personnel projettent inconsciemment « fait peser » sur les épaules des leaders les sentiments et les inquiétudes non exprimés des personnes qui sont sous leur autorité; ces leaders finissent par ressentir le poids, les angoisses, la colère, les besoins et les attentes de tous. À l'instar des membres, les leaders sont soumis à l'ambiguïté et au stress et, de ce fait, à la tentation d'y échapper. Assurez-vous de prendre soin de vous-mêmes afin de pouvoir contenir les soucis des autres.

Pour que les problèmes soient traités de manière efficace, il faut qu'il y ait suffisamment d'énergie disponible au lieu de niveaux d'anxiété paralysants, c'est-à-dire une « plage de détresse productive ». Fournissez des forums sûrs qui mettront les problèmes en lumière, et réglez la température. Vous pouvez « élever la température » en concentrant votre attention sur les problèmes difficiles à résoudre. Vous pouvez

« l'abaisser » en gérant le rythme du changement ou en abordant certains éléments réalisables en cours de route. Réfléchissez : De quoi le groupe avec lequel vous travaillez a-t-il besoin? D'être gentiment dérangé dans sa complaisance ou son déni ? Eh bien « élevez » la température. D'être soulagé d'un excès d'inquiétudes? « Alors abaissez-la ».

Rappelez-vous qu'une compétence sans faille n'est pas aussi importante que le courage et la foi. Le courage c'est celui de gérer la confiance en soi afin d'exercer le leadership...

- ...avec une « contenance » ferme et fiable de la mission et des défis.
- ...en invitant respectueusement les autres à apporter leurs contributions.
- ...avec engagement envers le bien commun plutôt que de blâmer d'autres ou se plaindre
- ...confiantes que la contenance supérieure est entre les mains de la Providence de Dieu.

Voilà la base la plus sûre que vous puissiez trouver pour naviguer sur les transformations auxquelles l'Esprit vous a appelées.

---

Article by:  
Marisa Guerin, Ph.D.  
[www.guerinconsulting.com](http://www.guerinconsulting.com)  
[marisaquerin1@gmail.com](mailto:marisaquerin1@gmail.com)

Originally published in "Occasional Papers" Summer 2016, of the Leadership Conference of Women Religious in the USA,  
[www.lcwr.org](http://www.lcwr.org)

---

### Notes de fin de document

1. Gilles Amado et Anthony Ambrose, Eds., *The Transitional Approach to Change*, (L'approche transitoire du changement, Londres, Karnac Books. U.K. et N.Y., 2001, p. xviii)
2. Ronald A. Heifetz et Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Le leadership sur la sellette : Survivre aux dangers du leadership, Boston, Harvard Business Review Press, 2002, pp. 107-111)