

Mark Clarke
January 2020



**Série Communautés Transformatrices:
Designers créatives de l'avenir**

Série Communautés Transformatrices : Designers créatives de l'avenir

"Pour vivre, vous devez choisir, pour vivre, vous devez rencontrer, pour grandir, vous devez souffrir."
--Viktor Frankl [1]

Le monde danse entre des avancées sociétales rapides dans tous les secteurs et une polarisation extrême. La société est entrée dans un processus de redéfinition des hypothèses culturelles alors qu'en même temps, des questions comme les catastrophes environnementales de toutes sortes et la déstabilisation économique ont un impact sur les migrations à l'intérieur des pays et au-delà des frontières traditionnelles. Ces fluctuations demandent aux communautés transformatrices de définir leur rôle avec davantage de précision, pour mener à l'action. On demande donc aux communautés transformatrices de s'engager dans la création de visions et d'orientations par le biais d'entreprises collaboratives qui mènent à une société juste et compatissante. Pour ces groupes, la planification est un moyen d'identifier et de décider continuellement comment ils vont mener une vie de disciples qui répandent la « bonne nouvelle ». Le pape François nous appelle régulièrement à chercher à bâtir une culture de la rencontre.

Dans le livre « Le Cœur du Pape François », Diego Fares S.J. écrit : « L'outil le plus utile pour favoriser la rencontre est le dialogue, créer la capacité de dialogue. Quand une personne entame une rencontre, elle commence à dialoguer, et dialoguer signifie non seulement entendre mais écouter. Il faut favoriser la capacité d'écoute. » [2] Les communautés transformatrices créent ainsi un processus de planification qui engage la communauté en interne et les intervenants, y compris ceux sur lesquels elles souhaitent avoir un impact. Cette façon de faire établit une base pour devenir des militants du dialogue dans la résolution des besoins les plus pressants de la société.

La planification collective est une expérience spirituelle profonde de révélation de l'appel de Dieu. Cela exige qu'on évalue honnêtement la direction actuelle et qu'on cherche à discerner le mouvement de Dieu pour partager l'Évangile, qui évolue en ces temps. La planification exige l'ouverture de cœur/âme de tous pour revoir culture, modèles mentaux et le courant actuel à la lumière des réalités émergentes. Ce n'est souvent pas facile en raison de la diversité des perspectives et des compréhensions de groupe au sein de la communauté. Ainsi, la prière et la réflexion contemplatives, la recherche du bien commun, sont essentielles à la création d'une direction et d'une action partagées.

Le mot planification est souvent représentatif d'une entreprise, d'un business, alors que nous parlons de l'apostolat et des relations. Pourtant, la planification est un chemin sacré qui permet à la communauté de choisir une direction visionnaire fidèle à son charisme intemporel. Le processus définit le contexte et le style : comment un groupe transformateur désire avoir un impact sur les questions émergentes de la société. La planification n'a pas besoin d'être le cadre statique et

rigide que beaucoup d'entre nous ont connu dans le passé. Au lieu de cela, il peut s'agir d'un processus écologique et évolutif qui invite le groupe à s'engager à être ouvert à l'appel divin en temps réel. Dieu nous appelle à écouter et répondre aux messages au fur et à mesure qu'ils évoluent chaque jour, chaque mois et chaque année.

En ces temps complexes, l'appel exige du disciple un processus continu : choisir comment être ensemble au service d'une mission. Bousculés, nous sommes appelés à aller, au-delà de l'individualisme sous toutes ses formes, vers une communauté plus interconnectée pour résoudre ses problèmes urgents. Ainsi, les communautés transformatrices sont priées d'avoir une vision et un plan d'action qui leur permettent de participer à de nouveaux modèles de collaboration pour façonner cette réalité.

Le processus de planification est un chemin spirituel enraciné qui guide la communauté autour de cinq éléments critiques.

- Comprendre les tendances émergentes et réfléchir à leur impact sur l'orientation communautaire
- Explorer les possibilités d'envisager un avenir partagé
- Créer une direction visionnaire
- Établir des approches audacieuses pour l'action.
- Organiser les membres et divers services autour de la direction visionnaire

Les Communautés transformatrices reconnaissent que, si elles veulent rester prophétiques, elles doivent être enracinées dans l'appel divin à rechercher la justice pour les plus vulnérables. Il faut donc un plan d'action qui les guide.

Le graphique ci-dessous décrit le cycle de planification qui crée le climat susceptible de faire passer de la création de sens à l'action :

Première partie

Tendances et évaluation communautaire :

Pour qu'une communauté explore les tendances internes et externes, elle doit entrer dans un espace contemplatif afin de comprendre comment les tendances émergentes appellent la communauté à réimaginer son avenir. Ce processus invite le groupe à se détacher des cadres et des croyances mentales existants. Par son ouverture, le groupe a voulu embrasser les moindres mouvements au sein de la société. La technologie en est un parfait exemple. Au cours des trente dernières années, nous sommes passés des téléphones cellulaires à l'intelligence artificielle. Ces nouvelles façons d'être connectés continueront d'avoir un impact dramatique sur notre vie

quotidienne. Ce seul domaine nous appelle à nous demander : quelle est l'invitation de Dieu pour une transformation communautaire aujourd'hui et dans l'avenir.

L'exploration des tendances est à la fois une tâche interne et externe impliquant deux dimensions, en regardant ces tendances à plusieurs niveaux et en favorisant une compréhension du passé, du présent et de l'avenir, soit du concept de Vijay Govindarajan de la solution à trois boîtes.

Le processus à trois boîtes de Govindarajan est un outil de réflexion pour englober ce que la congrégation a besoin de laisser du passé, de construire au présent afin d'aller vers l'avenir par l'initiation intentionnelle. Le graphique ci-dessous illustre la progression.

La réflexion externe est ancrée dans les éléments du graphique ci-dessous. Les tendances intégrées dans les trois éléments ont un impact sur les congrégations « en mission » tout en leur permettant de découvrir leur avenir en affirmant les forces actuelles. Cette réflexion et l'ouverture de la communauté transcendante aux tendances émergentes auront un impact sur l'avenir de la congrégation.

Tout cela exige qu'une congrégation reconnaisse le lien entre la vision et la mise en œuvre. En outre, il est essentiel pour la congrégation d'évaluer sa viabilité financière, sa capacité en ressources humaines et ses services.

Déterminer les implications des réalités internes et externes qui façonnent l'avenir d'une congrégation est un processus rigoureux. Faire face à la vérité sans fard sur la bénédiction et les défis ouvre une avenue pour minimiser les obstacles et augmenter les avantages.

L'engagement de l'écosystème des communautés transformatrices dans ce processus peut offrir de la clarté et de multiples perspectives. Et ouvrir la porte à une collaboration future. Ce niveau d'engagement, surtout avec ceux qui sont investis dans le charisme, construit à la fois l'investissement et l'engagement dans la direction finale.

Et si :

L'exploration interne et externe des tendances invite la congrégation à explorer les questions de type « et si » lorsqu'elle regarde son avenir. Ce niveau de travail permet à la congrégation de former des options basées sur un dialogue solide autour des avantages et des inconvénients des « si » qui ont un impact sur l'avenir.

La question « et si » ouvre la congrégation à explorer l'inconnu en étant curieuse et imaginative quant à l'avenir. C'est une façon énergique de créer un avenir au lieu d'être pris dans un cycle paralysant de diminution. Cette voie crée un équilibre qui reconnaît les limites et les atouts, conduisant à la création d'un avenir transcendant. T. S. Eliot déclare :

"Nous explorerons sans cesse, et la fin de l'exploration sera de revenir à nos commencements et de découvrir l'endroit pour la première fois" [3]

Une question « et si » a le pouvoir de perturber les modèles, cadres et directions mentaux usés d'un groupe. Carol Sanford déclare : « Pour créer des innovations perturbantes, nous devons briser nos habitudes d'esprit, notre sens de la vie. Pour innover dans le travail humain, nous devons recadrer notre façon de travailler, de concevoir la vie et d'interpréter la nature humaine. [4]

Les questions, par leur essence, ouvrent la porte à l'âme collective. Ouvrir le groupe à des questions, une foule de questions, peut libérer l'énergie spirituelle de l'ensemble. Comme l'affirme Daniel Christian Wahl : « La pratique de vivre les questions ensemble commence par vous poser fréquemment à vous-mêmes et à d'autres : nous posons-nous les bonnes questions ? Quelles questions vont nous aider à prendre des décisions plus sages ? Et si on faisait les choses différemment ? Qu'est-ce qui éclaire notre perspective actuelle ? » [5] Ce sont les questions de base « et si » à aborder.

Une question « et si » permet au groupe d'affirmer le connu et d'embrasser l'inconnu. La question « et si » ouvre le groupe à prier et à discerner ce qu'il en est du voyage inconnu que Dieu leur demande d'entreprendre.

Voici quelques exemples de questions « et si » :

- « Et si » nous établissions un modèle Web de formation, une approche intégrée de formation continue pour les membres, les associés, les apostolats que nous finançons et notre écosystème étendu ?
- « Et si » nous élaborions un modèle régional de collaboration entre les apostolats que nous (ou d'autres congrégations) finançons, afin d'accroître l'impact social et le financement d'une meilleure prestation de services aux personnes délaissées ?
- « Et si » nous développons un service en collaboration avec d'autres organismes sans but lucratif afin d'explorer les domaines de l'achat, de l'informatique, de l'assurance et d'autres réalités et augmenter ainsi les ressources pour la mission ?
- « Et si » nous établissions un réseau de relations entre les sœurs plus âgées de la région pour le soutien mutuel, le partage de foi alors qu'elles arrivent à l'âge de la retraite ?
- « Et si » nous étions des chefs de file en collaboration avec d'autres pour éliminer de la société la traite des êtres humains, les préjugés en matière d'immigration ou la dégradation de l'environnement ?

La congrégation explore les questions « et si » tout en discernant comment Dieu l'appelle à représenter son charisme pour ces temps. Les deux approches vont de pair pour créer l'avenir.

Explorer la question « et si » pousse les communautés transformatrices à chercher une direction visionnaire. Cette voie les invite à décider de l'avenir où elles sont prêtes à risquer leur énergie collective pour améliorer la société.

Partie II : Direction visionnaire

Antoine de Saint-Exupéry déclare : « Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, mais fais plutôt naître dans leur cœur le désir de la mer. » Leadership régénérateur. [6]

La création d'une direction visionnaire exige l'engagement actif de choisir un avenir. Les Communautés Transformatrices se considèrent comme des designers et des créateurs de l'avenir. Elles sont ouvertes à la méthode de la toile vierge quand elles explorent les questions « et si » pour imaginer l'avenir qu'elles préfèrent. La toile commence à prendre forme au moment du choix d'un chemin.

Dans un monde toujours perturbé, les membres accueillent l'appel à envisager un nouvel avenir pour eux-mêmes. La dure réalité est qu'en ces temps, le statu quo n'amènera pas un groupe vers l'avenir envisagé. Les Communautés Transformatrices sont enracinées dans le fait de se considérer comme les disciples des Actes des Apôtres. Après la mort de Jésus, ils ont reconnu, par l'expérience bouleversante de sa mort, qu'ils avaient besoin d'imaginer une communauté ancrée dans son enseignement. En entrant dans la profondeur et la douleur de la perte, ils rêvaient d'un nouveau monde. En traversant la douleur et en embrassant son énergie passionnée, la mission de Jésus a ouvert leur cœur à un nouveau but. Ce pèlerinage est le voyage de toute communauté transformatrice.

Une vision commune met l'accent sur l'aspiration la plus profonde de la communauté transformatrice, tout en organisant tous les membres et les systèmes dans une direction communautaire. À une époque de changements rapides, de changements de paradigmes et de cadres mentaux de la société, une vision commune offre la stabilité. Des événements imprévus peuvent perturber une communauté, alors la prévoyance est un atout indispensable. L'Écriture nous le rappelle : « Faute de prophétie, le peuple se relâche. » [7]

Cette quête est un chemin spirituel profond qui nécessite une transformation. Des directions nouvelles ou adaptées du fait de leur nature même exigent le changement. Les ajustements collectifs ne sont pas faciles car un groupe porte des croyances, des idées et des préoccupations concurrentes et les combine pour former un chemin unifié. Cette dynamique exige à la fois de l'individu et du groupe, de lâcher prise pour créer une vision partagée. Ce n'est pas un voyage

confortable et devrait être fait dans un espace contemplatif sûr et réceptif aux nombreuses idées et désirs qui développeront une unité sur l'avenir.

Ce moment de l'histoire, avec sa myriade de transitions, exige que les communautés créent une vision audacieuse. Ilia Delio, dans son livre : « Le Christ émergent », parle de la valeur du changement.

"La vie signifie le changement, et la riche diversité de la vie est basée sur le changement.

Il n'est pas besoin d'être formé en sciences pour se rendre compte que le changement fait partie intégrante de la vie.

Toute la vie suit le cycle de la naissance, de la maturité, de la détérioration et de la mort. [8]

La citation nous rappelle que l'ouverture au changement est nécessaire, que la création d'une vision de groupe n'est pas un processus rigide, mais plutôt organique et énergique pour s'ouvrir à la danse entre les polarités du connu et de l'inconnu. Un profond processus spirituel de détachement radical est nécessaire pour accueillir l'invitation cachée de Dieu. Nous avons souvent tendance à créer une direction basée sur la sécurité plutôt que sur l'aspiration. Le livre, « Au-delà de la Performance », note : « Si la vision est trop prévisible, prudente, ou trop adaptée aux capacités existantes, elle ne créera pas l'élan ou la pression pour qu'une organisation repousse les limites de ce qui est possible et ne mènera donc pas à des percées. » [9]

Les questions essentielles qu'une communauté transformatrice doit se poser dans la création d'une vision collective sont les suivantes :

Qui sommes-nous appelés à servir ?

Quelle est notre position prophétique ?

Quel est l'impact souhaité et l'engagement commun à créer une société juste ?

Lors de l'élaboration d'une vision, il est essentiel d'envisager l'orientation pour une décennie. Il est essentiel aussi de réaliser que la vision sera mise en œuvre sur la base d'étapes progressives qui mettent l'accent sur la vision à long terme. L'un des grands exemples d'une orientation visionnaire est la vision de John Kennedy pour notre programme spatial. La vision était d'envoyer une personne sur la lune d'ici la fin de la décennie et de la ramener en toute sécurité sur terre. La vaste information que les auteurs ont écrit sur ce projet démontre que c'est l'aspiration qui menait toujours ces pionniers dans les différentes mesures prises.

Par exemple, l'alunissage était un programme spatial en trois phases : Mercure, Gémeaux et Apollon. Chaque programme était axé sur des éléments essentiels vitaux pour la réalisation de l'objectif ultime d'arriver sur la lune. Mercure a expérimenté tous les détails nécessaires pour envoyer une personne dans l'espace et la ramener en toute sécurité sur Terre. Gemini a exploré les étapes critiques nécessaires pour marcher dans l'espace, réussir un rendez-vous avec un autre vaisseau spatial, et d'autres éléments critiques. Enfin, Apollon amènerait la personne sur la lune et la ramènerait en toute sécurité à la maison. La vision a exigé chacune de ces mesures progressives pour réussir.

Habacuc 2, 2 déclare : « Tu vas mettre par écrit une vision, clairement, sur des tablettes, pour qu'on puisse la lire couramment. » [10] Cette sagesse est vraie pour les communautés transformatrices, quant à l'importance d'avoir continuellement une vision.

Chaque communauté transformatrice est appelée par Dieu à exprimer clairement sa vision de l'alunissage, une communauté qui transforme à la fois les membres individuels, collectifs et la société. C'est cette demande de création d'un plan d'action audacieux, et l'organisation de la congrégation qui met en œuvre le rêve.

Plan d'action de la partie III et organisation du système

On a souvent tendance à mettre énormément d'énergie et de diligence raisonnable dans l'établissement du cap visionnaire. L'énergie se dissipe cependant au fur et à mesure que le groupe s'apprête à établir le plan d'action. Si un groupe veut avoir un impact et participer au changement du processus sociétal, il est crucial d'avoir de l'énergie et de la passion pour l'élaboration du plan d'action. L'engagement à cette phase du processus met en phase l'aspiration visionnaire à un plan de mise en œuvre engagé.

La création d'un plan d'action est une discipline spirituelle qui implique de choisir des actions prioritaires appropriées pour parvenir à une direction visionnaire. Ce chemin spirituel exige d'apprendre à gérer les conflits et les déceptions. Le processus exige également que des choix difficiles, parfois délicats soient faits. Il faut se détacher de sa propre volonté pour un bien commun plus grand. Notre société individualiste crée un véritable défi à ce type d'engagement. À ce stade du processus, les aspects critiques sont la réflexion dans la prière et la recherche de « l'unité » de l'engagement quand la congrégation avance vers l'avenir.

Le plan d'action définit les principales priorités et initiatives essentielles à la réalisation de l'orientation visionnaire. La première étape de la création d'un plan consiste à évaluer les atouts communautaires actuels nécessaires à la réalisation de la vision ainsi que ses défis. Il s'agit d'établir des initiatives, par exemple, qui renforcent la formation, l'infrastructure, la viabilité financière et les ressources humaines nécessaires pour réaliser cette vision.

Dans le livre de Daniel Christian Wahl, « Designing Regenerative Culture », il affirme l'importance cruciale d'établir un plan d'action lorsqu'il déclare, « en explorant les boucles de rétroaction potentielles, les limites, la dynamique et les relations-clés au sein du système, nous pouvons passer à un questionnement plus profond dans la recherche de principes et de politiques d'organisation qui structurent le système et induisent son comportement. » [11]

La création d'une vision audacieuse conduit à poser quatre questions vitales dans l'élaboration d'un plan d'action efficace :

- Quels sont les aspects de notre culture qui ont besoin d'être affermis et changés pour atteindre la direction visionnaire ?
- Quelles sont les activités, les structures et les initiatives actuelles qui ne servent plus l'objectif général ?
- Quelles sont les forces et les capacités actuelles au sein du système qu'il importe de continuer à nourrir et à développer pour mettre en œuvre l'orientation ?
- Quelles sont les nouvelles initiatives, structures, relations de collaboration qui sont essentielles à la mise en œuvre de la vision ?

Organisation du système

La dernière étape consiste à organiser l'ensemble du système sur la direction et la mise en œuvre. Il est essentiel de définir le rôle vital de chaque région et du membre du personnel dans la réalisation du cours visionnaire. L'alignement du système renforce la propriété, l'investissement et l'imagination créative dans le processus de mise en œuvre.

L'organisation de la structure se concentre sur tous les aspects : formation continue, avancement, finances, ressources humaines, etc. afin que tous comprennent leur rôle en ce qui concerne les priorités-clés de la communauté.

Il est essentiel de définir la capacité humaine, financière nécessaire pour mettre en œuvre la vision. Voici quelques questions importantes à réfléchir à cette étape de l'organisation du système.

- Quelles capacités ne servent plus notre objectif, et quelles nouvelles compétences ou capacités devons-nous développer au sein de notre leadership et de notre personnel ?
- Comment approfondirons-nous la collaboration et les relations entre nos apostolats et partenaires pour réaliser cette vision ?
- Devons-nous établir de nouveaux partenariats, si c'est le cas avec qui et dans quel but ?
- Comment notre structure actuelle soutient-elle la vision et quels aspects doivent être adaptés pour renforcer la réalisation de l'orientation visionnaire ?

L'organisation du système est souvent négligée, mais il s'agit d'un segment essentiel du processus de planification. On a tendance à croire que la structure et les capacités actuelles sont suffisantes

pour le nouveau plan. Elle s'impose pour parvenir à une direction audacieuse, car le système actuel a souvent besoin d'idées nouvelles et d'adaptation.

Résumé :

Carl Jung a déclaré : « Votre vision ne deviendra claire que lorsque vous pourrez regarder dans votre cœur. Qui regarde dehors rêve, qui regarde à l'intérieur se réveille. » [\[12\]](#) La communauté transformatrice marche sur un chemin sacré quand elle entre dans son espace de cœur collectif pour éveiller son aspiration visionnaire. Lorsqu'un un groupe fait le voyage spirituel en réfléchissant sur les tendances, le développement d'une direction visionnaire, la planification de l'action, et l'établissement de l'organisation, tous deviennent comme l'or testé au feu. Ils créent ce que les Actes des Apôtres décrivent, "La communauté des croyants étaient un seul cœur et une seule âme ..." [\[13\]](#) L'engagement à ce processus approfondit les liens de la relation et la connectivité pour atteindre l'avenir souhaité fondé sur la confiance mutuelle, travailler à travers les différences, et l'esprit se déploie au sein des individus et des groupes. Comme l'a déclaré Amelia Earhart : « Le plus difficile, c'est la décision d'agir. Le reste n'est que ténacité. [\[\[14\]](#)

Citations

[\[1\]](#) Gittins, Anthony J. Une présence qui dérange : un appel aux disciples radicaux. WIPF et STOCK, 2018. Imprimer. Xvii

[\[2\]](#) Fares, Diego. Coeur du pape François : Comment une nouvelle culture de la rencontre change l'Église et le monde. Carrefour, 2015. Imprimer. 45

[\[3\]](#) Gittins, Anthony J. Courage and Conviction : Unpretentious Christianity. Presse liturgique, 2018. Imprimer. 143 , États-Unis

[\[4\]](#) Sanford, Carol. The Regenerative Business: Redesign Work, Cultivate Human Potential, and Achieve Extraordinary Outcomes. Éditions Nicholas Brealey, 2017. Imprimer. 14 (en)

[\[5\]](#) Wahl, Daniel Christian. Concevoir des cultures régénératrices. Triarchy Press, 2017. Imprimer. 36 Annonces

[\[6\]](#) À Sanford. 72 Annonces

[\[7\]](#) PRMeV Proverbes 29, 18

[\[8\]](#) Delio, Ilia. Le Christ émergent : Explorer le sens du catholicisme dans un univers évolutif. Livres Orbis, 2013. Imprimer. 34 Ans, Etats-Unis

[9] Keller, Scott et Bill Schaninger. Au-delà de la performance 2.0 : une approche éprouvée du changement à grande échelle. John Wiley et Sons, Inc., 2019. Imprimer. 66 Annonces

[10] Édition NAB Saint Joseph

[11] Wahl. 88

[12] Tempête, Laura Hutchins Giles. REGENERATIVE LEADERSHIP: the Dna of Life-Affirming 21st Century Organizations. Éditions Wordzworth, 2019. Imprimer. 118 Annonces

[13] NAB, Actes 4, 32

[14] Brinkley, Douglas. American Moonshot: John F. Kennedy et la Grande Course à l'espace. HarperCollins Canada, Limitée, 2019. Préface