

## Le Supérieur religieux et le leadership spirituel

Jan Hulshof sm<sup>1</sup>

1. Les relations d'autorité dans les communautés religieuses ne sont pas restées à l'abri du tournant culturel et social des années soixante qui ont ébranlé les rapports hiérarchiques dans tous les secteurs de la société : famille, universités, entreprises, institutions culturelles, hôpitaux, armée, Eglise. Dans nos pays occidentaux, on lit ces années comme une grande période de contestation de l'autorité. Déjà, en 1964, Bob Dylan chantait : *'Venez mères et pères dans le pays entier... vos fils et vos filles vous ont échappé !'* (*'Come mothers and fathers throughout the land... your sons daughters are beyond your command'*). Pour nous, religieux, ce tournant ne se manifeste pas seulement dans le changement délibéré des statuts des congrégations. Plus important est le changement, souvent inconscient, des mentalités, des attitudes et des comportements.

2. Je crois qu'on peut dire que le rôle effectif du supérieur dans nos communautés n'a pas seulement changé, mais qu'il s'est aussi affaibli. Cela est-il grave ? Beaucoup d'entre nous diront que non, et je reconnais qu'il y a de bonnes raisons pour se méfier de tout ce qui chercherait à restaurer le rôle de l'autorité. On se souvient encore des expériences du passé. Chez un certain nombre de jeunes religieux et de jeunes prêtres, on constate une propension à se tourner vers des idées et des pratiques d'autorité qui nous paraissent préjudiciables à la croissance humaine et contraires à la lettre et à l'esprit de Vatican II. En outre, on dit, non sans raison, que la vraie vie doit venir de la base. Jésus lui-même nous a laissé la parole bouleversante : *'appelez personne votre Père sur la terre : car vous n'en avez qu'un, le Père céleste'* (Mt 23,9).

3. Il n'en est pas moins vrai que, si dans notre culture contemporaine on rejette le style vertical, viril et dominateur de l'autorité, on ne manque pas d'élaborer de nouvelles relations d'autorité qui, pour être plus relatives, situées et particulières, n'en sont pas moins assez puissantes. Je passe sur le fait que plusieurs psychologues et

---

<sup>1</sup> Text en *France SM* no 68 (December 2010) 49 – 53.

sociologues insistent sur la réhabilitation du rôle du père de famille.<sup>2</sup> Une communauté religieuse n'est pas une famille. Mais il y a aussi les entreprises, les hôpitaux, les écoles et les universités. On s'est partout rendu compte qu'il faut développer de nouvelles formes d'autorité : en effet, si l'on sait que l'autorité verticale et formelle ne fonctionne plus, on voit trop bien que le rôle du chef reste quand même indispensable. C'est ce dernier qui crée l'alchimie et qui multiplie, au lieu de les additionner, les talents et les compétences nécessaires pour réaliser les buts de l'organisation. Pour ce faire, il lui faut susciter la confiance, entraîner l'adhésion, savoir communiquer, montrer l'exemple, en un mot faire preuve de *'leadership'*.

4. Cet intérêt pour le rôle du leadership ne m'étonne pas. Ce qui m'étonne est plutôt le peu d'attention qu'on a accordé à ce rôle dans la plupart des efforts de renouveau de la vie religieuse.<sup>3</sup> Une communauté ne se fait pas par génération spontanée. Ce qui apporte vie et sens à un groupe doit être découvert, encouragé, articulé, questionné, contesté, discuté et finalement décidé. Si la contribution de chaque membre d'une communauté est indispensable dans ce processus, le supérieur y tient un rôle particulier, et à certains moments son rôle est même décisif. Reconnaître ce rôle n'est pas seulement une question de bon sens, mais une question de foi. Selon une longue tradition, dans la vie religieuse, il y a des moments où le supérieur se fait l'écho d'une voix qui vient d'ailleurs. Bien des fondateurs, depuis Benoît jusqu'au père Colin, aiment rappeler dans leurs règles la parole de Jésus : *'Celui qui vous écoute m'écoute'* (Luc 10,16).<sup>4</sup>

5. Cela ne veut pas dire que nous comprenons facilement ce langage. En parlant du supérieur religieux comme du porte-parole du Seigneur,

---

<sup>2</sup> Par exemple : Alexandre Van der Does de Willebois, *La société sans père*, Paris 1985 ; David Popenoe, *Life without Father*, New York 1996 ; David Blankenhorn, *Fatherless America*, New York 1996 ; Matthias Matussek, *Die Vaterlose Gesellschaft*, 1998 ; Christiane Olivier, *Les fils d'Oreste ou la question du père*, Paris 1999.

<sup>3</sup> La *Congrégation pour les Instituts de vie consacrée et les sociétés de vie apostolique* a quand même souligné l'importance de *'l'autorité spirituelle'* dans la vie religieuse. Cf. le document de 1994, *La vie fraternelle en communauté*, n. 50 ; et l'Instruction de 2008, *'Le service de l'autorité et l'obéissance'*, n. 13.

<sup>4</sup> Cf. *La Lettre du supérieur général*, 1<sup>er</sup> juin, 2006. Luc 10,16 est cité dans les numéros 432 et 433, constitutions de 1873 de Colin.

Colin utilise un langage qui est loin du registre que nous employons quand nous parlons de 'leadership' dans le sens moderne du mot. Benoît et Colin, lorsqu'ils disent que les subordonnés, en écoutant le supérieur, écoutent le Christ, se servent d'un langage *symbolique, quasi-sacramentel*, qui fait abstraction des vertus et des qualités humaines du supérieur. *"Ils ne regarderont pas la personne, les vertus ou les autres qualités de celui à qui ils obéissent, mais seulement notre Seigneur Jésus Christ, pour lequel on obéit"*.<sup>5</sup> À côté de ce registre sacramentel, il en est d'autres. Le registre *juridique* sert à définir les pouvoirs juridiques du supérieur, par exemple le pouvoir de délégation. Le langage *organisationnel* met en avant sa tâche d'organiser les ressources de l'entité qu'il sert. Il y a enfin un quatrième registre. On parle du supérieur comme de celui qui guide, qui appelle, qui rassemble et qui provoque les communautés et leurs membres pour promouvoir les buts de la congrégation : la croissance personnelle de ses membres et le salut du prochain. J'appelle ce registre le registre *'agogique'*, parce que *'agoogos'* signifie *'guide'*. Essayant de situer l'idée de *'leadership'*, je ne pense pas d'abord aux registres sacramentel, juridique ou organisationnel, mais à ce registre agogique. Il réfère au supérieur dans son rôle de guide spirituel. Le fait que tous les grands dictionnaires français contiennent le mot *'leadership'* me fournit l'excuse pour m'en servir moi aussi pour parler du *'leadership spirituel'* du supérieur.

6. À première vue, Colin semble méconnaître ce dernier rôle du supérieur. Car ce rôle exige de la part du supérieur, comme nous l'avons vu, des qualités et des vertus humaines qui, selon Colin, ne devraient pas jouer un rôle dans l'acte d'obéissance du religieux. Cependant il ne faut pas oublier que Colin emploie le registre sacramentel quand il parle de l'obéissance, donc du *subordonné*. Par contre, quand il parle des devoirs du *supérieur*, il se garde bien de dissocier le rôle sacramentel et le rôle agogique. Écoutons-le dans ses avis aux participants de la retraite de 1847 : *"Messieurs, ...pour que la Société aille bien, et que ses maisons soient des maisons des saints, il faut que le supérieur comprenne bien sa position, qu'il se souvienne qu'il est le représentant de Jésus Christ, et qu'il est chargé de ce petit troupeau d'une manière toute spéciale. Que tout le reste cède à ce devoir d'état. Le supérieur n'est pas chargé seulement de tenir l'ordre mais de faire croître dans la vertu chacun des membres de sa*

---

<sup>5</sup> *Constitutions* 1873, n. 432.

*communauté et de les aider à atteindre le but de la perfection. Le supérieur est un guide, un consolateur, un excitateur. Je recommande cela plus que jamais.*"<sup>6</sup> Le supérieur, comme représentant du Christ, est donc d'abord appelé à guider, à consoler, à exciter et à s'occuper de la croissance personnelle de chaque religieux, c'est-à-dire qu'il est d'abord appelé à exercer son rôle agogique. Ce rapprochement entre le rôle agogique et le rôle sacramentel, pour fondamental qu'il soit, n'est cependant pas sans ambiguïté. Le supérieur est représentant du Bon Pasteur bien sûr, et il doit faire montre de l'amour et de la sollicitude du Bon Pasteur, mais l'auréole du statut surnaturel peut donner lieu à des manipulations bien terrestres.

7. Chez Colin comme chez la plupart des fondateurs des congrégations religieuses, il n'y a pas seulement l'association du rôle agogique au rôle sacramentel, il y a aussi un lien étroit entre le rôle d'un directeur spirituel et le rôle hiérarchique du supérieur. Pas davantage que la plupart des fondateurs, Colin ne voyait d'inconvénient à imposer par la règle la direction spirituelle de la part du supérieur. Écoutons-le à nouveau dans ce même passage des *Entretiens Spirituels* : "*Il faut que chacun des supérieurs voie au moins une fois le mois ses subordonnés pour voir où ils en sont sous le rapport spirituel.*"<sup>7</sup> Il s'agit ici d'une directive qui nous fait aujourd'hui peut-être froncer les sourcils, mais qui visait alors une pratique adoptée par la plupart des congrégations religieuses depuis St Ignace.<sup>8</sup> Colin y consacre un article entier des *Règles Communes*.<sup>9</sup> Il y dit : "*Il est extrêmement important que tous soient parfaitement connus du supérieur, en ce qui concerne l'homme intérieur comme l'extérieur.*"<sup>10</sup> C'est pourquoi Colin incite les Maristes à ouvrir leur cœur aux premiers supérieurs *de temps en temps* et aller

<sup>6</sup> *Entretiens Spirituels*, doc. 142, 21.

<sup>7</sup> *Entretiens Spirituels*, doc. 142, 21.

<sup>8</sup> Le *Dictionnaire de Spiritualité*, T. XI, p. 1070, définit *l'ouverture au supérieur* comme suit : "*la pratique ascétique par laquelle un inférieur découvre régulièrement à son supérieur selon les Règles et les Constitutions, tout ce qui touche à sa vie personnelle : caractère, aspirations, appels, efforts accomplis, mais aussi les aspects négatifs de cette vie, maladies physiques ou psychiques cachées, tentations, défaillances morales plus ou moins habituelles, circonstances qui les provoquent, etc. Il s'agit...de se faire connaître autant que possible par celui ou celle qui a la responsabilité officielle de coordonner l'existence du groupe...*"

<sup>9</sup> *Constitutions* 1873, n. 207-211.

<sup>10</sup> *Constitutions* 1873, n. 207.

trouver leur supérieurs immédiats au moins *une fois par mois*.<sup>11</sup> Aux yeux de Colin, l'ouverture de cœur fournissait au supérieur l'occasion idéale pour exercer son leadership spirituel, comme elle fournissait aussi au subordonné une sorte de garantie pour avancer sur le chemin de la sainteté.<sup>12</sup> L'association du rôle du supérieur comme guide spirituel à son rôle hiérarchique est chez Colin tellement étroite que, parlant de direction spirituelle, il semble souvent ne pas penser au directeur spirituel dans notre sens du mot, mais au supérieur. Je mentionne cette préoccupation de Colin ici pour deux raisons. D'une part parce que, quand nous parlons de '*leadership spirituel*', les directives et l'exemple personnel de notre fondateur ne peuvent pas nous laisser indifférents. D'autre part parce que cette question de l'ouverture de cœur au supérieur peut nous aider à clarifier le concept du leadership spirituel du supérieur.

8. Car il n'est pas difficile d'imaginer les problèmes que cette double association - celle du registre agogique (le supérieur comme guide spirituel) au registre sacramental (le supérieur comme représentant du Christ) et celle du registre agogique au registre juridique (le supérieur comme autorité légale) - a été susceptible d'engendrer. Elle a entraîné des abus d'ordre pratique, étant donné que les supérieurs n'ont pas tous au même degré le charisme de la prudence et de la discrétion. C'est un problème de tous les temps. Elle a surtout engendré des objections de principe, qui touchent une sensibilité plutôt moderne. Ces objections portent sur les droits de la personne, surtout l'inviolabilité de sa conscience, et sur l'articulation entre l'exercice de l'autorité au for interne et au for externe. Comment éviter l'usage des communications confidentielles au niveau administratif ? C'est pourquoi, en 1890, Rome a annulé dans toutes les constitutions religieuses des congrégations non cléricales les stipulations prescrivant le compte de conscience au supérieur.<sup>13</sup> Les dispositions de ce décret furent reprises pour tous les religieux dans le Code de 1917. Après 1917, notre Société a ainsi changé ses constitutions : l'ouverture au supérieur est réduite au comportement extérieur. Elle doit être libre et spontanée. Donc il est donc désormais interdit aux supérieurs d'interroger leurs confrères sur des choses qui concernent le for intérieur.

---

<sup>11</sup> *Constitutions* 1873, n. 107.

<sup>12</sup> *Entretiens Spirituels*, doc. 44, 1 : L'ouverture de conscience est "*le moyen le plus sur de ne pas se tromper de route et de conserver la paix*".

<sup>13</sup> Décret *Quemadmodum* (17 décembre 1890).

9. La commission de rédaction de nos constitutions actuelles s'est posé la question de savoir comment elle pourrait tenir compte de ce que Colin cherchait dans son article sur l'ouverture de conscience aux supérieurs, tout en respectant les restrictions imposées du droit canon. C'est dans cette intention que la 4<sup>ème</sup> section du 2<sup>ème</sup> article du 3<sup>ème</sup> chapitre de nos constitutions actuelles (les numéros 139-141) a été rédigée.<sup>14</sup> Cependant le texte tel qu'il fut adopté par la Société montre que ni les rédacteurs ni les capitulants de 1985 n'ont finalement voulu envisager pour le supérieur un rôle de direction spirituelle. Déjà le titre de la section en dit long. La section n'a pas été intitulée '*Entretiens avec les responsables*', comme sa première rédaction l'avait prévu, mais '*l'entraide*', soulignant la dimension horizontale des relations d'appui et de conseil au sein de la communauté. Seul le numéro 140 touche quelque peu le thème d'une direction personnelle à donner par le supérieur, lorsqu'il dit que le Mariste "*peut... attendre de ses supérieurs, surtout de son supérieur local, une direction amicale dans sa vie et son travail.*"

10. Notre congrégation, me paraît-il, n'a pas voulu perpétuer dans ses constitutions la tradition de l'ouverture de cœur au supérieur, pas même dans sa forme mitigée concédée du droit canon. Sans doute la peur d'une confusion entre le for interne et le for externe y est pour beaucoup, c'est-à-dire la crainte que le secret confié soit utilisé au niveau administratif. En effet, l'expérience montre que le supérieur doit toujours faire attention à ne pas se laisser entortiller dans une relation de confidentialité qui paralyserait sa liberté d'agir dans le domaine de l'administration. Plusieurs supérieurs qui ont récemment dû traiter de questions d'abus sexuel, ont appris cela à leurs dépens. Ce n'est pas sans raison qu'un des commentaires des plus accrédités du Code de 1983 pense que ce Code aurait fait mieux de ne pas laisser ouverte la voie à une ouverture de conscience, même si celle-ci est libre et spontanée.<sup>15</sup> La direction spirituelle, dont nos constitutions parlent deux fois,<sup>16</sup> est donc bien différente du leadership spirituel. Le directeur spirituel est choisi librement. Sa relation avec son dirigé dure jusqu'au moment où soit le religieux, soit son directeur la termine. Le religieux lui donne accès au for interne. Le supérieur par contre est désigné par la

---

<sup>14</sup> Gaston Lessard, *Constitutions de la Société de Marie. Matériaux pour aider à l'étude des constitutions de 1988, II*, Rome 1990, 33f.

<sup>15</sup> *Münsterischer Kommentar zum Codex Iuris Canonici*, C. 630, par. 5.

<sup>16</sup> *Constitutions*, n. 100 et 123.

congrégation. Il est nommé pour une période déterminée et il se concentre sur le for externe. Il a le droit et parfois le devoir d'aborder des questions personnelles, bien sûr, mais il faut bien définir l'endroit de son questionnement. Il rencontre la personne à l'intersection du plan du comportement extérieur et du plan des valeurs spirituelles, communautaires et missionnaires de la congrégation. Il est vrai, le supérieur a plus que jamais besoin aujourd'hui d'un esprit de discrétion et de charité. Il doit toujours respecter les consciences. Mais il garde un droit de regard et un droit de questionnement. Le style de vie, les dépenses, les vacances, les voyages, la prière, les amitiés, les périodes de renouveau ne sont pas simplement des questions privées qui ne concerneraient que peu ou pas la communauté et sa mission.

11. C'est dans ce sens que nos constitutions actuelles, dans le chapitre sur le gouvernement, soulèvent la dimension agogique du profil du supérieur. Son leadership spirituel s'étend à la communauté et à ses œuvres aussi bien qu'à la personne. Pour ce qui concerne le supérieur général, nos constitutions parlent de '*responsabilité*', '*sollicitude*', '*souci*', '*sagesse*', '*communion de foi et de charité*',<sup>17</sup> '*promotion de l'unité*', '*animation*', '*foi profonde*', '*large expérience*', '*discernement*', '*capacité de communiquer et collaborer*'.<sup>18</sup> Du provincial, nos constitutions disent clairement qu'il lui faut "*promouvoir la vie religieuse et spirituelle de tous les membres de la province*", et "*renforcer les liens de l'unité dans la province et entre la province et toute la Société*",<sup>19</sup> et du supérieur local qu'il doit "*assurer le caractère mariste*" de sa communauté, qu'il doit "*(l')unir et (la) guider*", qu'il lui faut "*promouvoir les œuvres apostoliques dans lesquelles ils sont engagés*", et qu'il doit "*favoriser la croissance personnelle de ses membres*".<sup>20</sup> En outre, dans les deux sections qui traitent de l'obéissance, nos constitutions actuelles montrent que pour ce qui concerne l'obéissance, le supérieur local ne peut pas se contenter de donner des instructions, mais qu'il a un rôle particulier de direction et d'animation dans le processus de discernement qui vise à découvrir les meilleures façons d'obéir au Seigneur.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> *Constitutions*, n. 180.

<sup>18</sup> *Constitutions*, n. 182.

<sup>19</sup> *Constitutions*, n. 206.

<sup>20</sup> *Constitutions*, n. 213.

<sup>21</sup> *Constitutions*, n. 105.

12. En insistant sur le *leadership spirituel*, je ne veux pas suggérer qu'un supérieur devrait, *en plus* de ses tâches administratives, consacrer aussi du temps aux choses spirituelles. Je ne dis pas non plus que le meilleur leader spirituel est celui qui prend soin d'ouvrir et de clore chaque réunion par la prière. Le leadership dont je parle consiste largement dans la poursuite de fins spirituelles avec des instruments administratifs.<sup>22</sup> Ces outils administratifs sont différents : travail de persuasion ou de dissuasion personnelle, des conversations personnelles, la mise sur pied de réunions de communauté, la confection d'agendas de rencontre, la planification et l'évaluation des ministères, les visites, la supervision des règles, le souci de la formation, initiale et permanente, etc.

13. Contrairement à ce que croient certains, à mesure que s'est développé le respect des responsabilités individuelles, la tâche des supérieurs est devenue, non pas plus confortable, mais plus exigeante. Être supérieur demande davantage dans une culture centrée sur l'individu que dans une culture où le collectif l'emporterait. Chaque supérieur doit apprendre à marcher sur le fil pour trouver l'équilibre entre le délicat respect des besoins de l'individu et la poursuite des fins de l'institut. C'est pourquoi la formation de supérieurs au niveau local est aujourd'hui une priorité, comme l'a vu le Conseil de Société de 2005.<sup>23</sup> Le chapitre général de 2009 a repris ce souci : "*D'ici à 2011, en dialogue avec l'administration générale, les provinces/districts introduiront une formation pour les supérieurs locaux comme leaders spirituels des communautés locales.*"<sup>24</sup> Dans la première lettre circulaire de John Hannan, cette décision du chapitre général n'a pas été mentionnée, ce qui se comprend bien dans la mesure où le chapitre s'adresse ici d'abord aux provinces et districts et qu'on ne peut pas tout faire en même temps. C'est pourquoi je suis heureux que la région de France ait repris le fil. Le souci des communautés locales, les plus petites cellules de l'organisme de notre Société, est d'autant plus important que la Société est en train de développer des structures internationales et globales.

---

<sup>22</sup> *Avec une confiance plus vive*, Rome, 2005, 42.

<sup>23</sup> Conseil de la Société 2005, Mexique, 3.3.

<sup>24</sup> Chapitre Général 2009, DD 25.