

Pistes pour réfléchir ensemble à notre communauté

« On n'entre pas dans une communauté, on la crée. » Pierre Goursat

Prérequis

Le but de ce document

L'annonce d'une visite apostolique a suscité des réactions diverses, de l'enthousiasme à l'indifférence en passant par l'inquiétude, ou même une forme de normalisation considérant cet événement comme peu signifiant.

Notre communauté traverse une étape importante de son existence, qui nous concerne tous en tant que membres. Cette étape requiert de notre part un examen de conscience, personnel et communautaire : chaque membre est *responsable* de la communauté de l'Emmanuel, de ce qu'elle est, de ce qu'elle vit, du fruit qu'elle porte – et de ses erreurs. Nous devons réfléchir à ce que nous vivons, afin de rendre grâce pour la communauté mais aussi reconnaître courageusement ses problèmes ; analyser, comprendre, chercher des solutions, et nous convertir.

Avec un petit groupe de frères et sœurs, c'est ce que nous avons essayé de faire dans ce document, à partir de témoignages recueillis et de la lecture de quelques analyses ecclésiologiques et sociologiques. En effet, si une visite apostolique a quelque chose de « classique », c'est en ce que les dysfonctionnements des communautés chrétiennes n'ont, comme le péché, aucune originalité. Ces ouvrages (p.6) apportent donc à notre situation un éclairage qui est une vraie chance pour comprendre, si nous y consentons, comment nous convertir et nous corriger afin d'être pleinement nous-mêmes.

Nous souhaitons partager fraternellement avec vous le fruit de notre travail, en espérant que cela pourra aider chacun à faire de même.

Comment utiliser ce document

Ce document est divisé en plusieurs parties, suivant un plan donné p.5, puis à nouveau régulièrement au fil du développement.

Ce document a été pensé pour être lu tel qu'il se présente. Toutefois, chaque partie (A.I ; B.II ; etc.) a été conçue pour pouvoir être lue et travaillée indépendamment, même sans avoir pris connaissance des autres parties.

Le « Prérequis » a cependant une place particulière. Comme son nom l'indique, sa lecture doit précéder tout ce qui suit. S'il ne fallait lire qu'un extrait de ce document, ce serait sans doute ce « Prérequis ».

Tout au long du document, les idées sont illustrées par des exemples vécus au sein de la Communauté de l'Emmanuel, aisément reconnaissables à l'usage des *italiques* et à la présence de ce logo . S'ils sont tous authentiques et tirés de situations concrètes, ils visent seulement à proposer une illustration – raison pour laquelle les personnes ne sont jamais nommées : là n'est pas l'important. Le lecteur saura donc ne pas s'arrêter à leur aspect inévitablement parcellaire, anecdotique, insuffisant, pour revenir à l'idée principale, et compléter par ses propres exemples.

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56
- Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

Sommaire détaillé

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
- II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
- III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
- Bilan p.191-193
- Epilogue : Comment se réformer ? p.194-199

Les sources principales



Luigino Bruni, sociologue
La Destruction créatrice, Nouvelle cité 2021



Dom Dysmas de Lassus
Ministre général des chartreux
Risques et dérives de la vie religieuse, Cerf 2022
Risques et dérives de la vie religieuse II, en ligne



Christian Morel, sociologue
Les Décisions absurdes, I, Gallimard 2021
Les Décisions absurdes, II, Gallimard 2013



Yves Congar o.p., théologien
Vraie et fausse réforme dans l'Eglise, Cerf 1968



Pape François
Un temps pour changer, Flammarion 2020



Léon XIV
Lettre apostolique *In unitate fidei* (2025)

Prérequis

I. Nos réactions à la visite apostolique

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18

II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26

- Objection : Exagération ? p.21-22
- Bienveillance ou écoute ? p.23
- Ecouter p.24-26

III. Reconnaître les responsabilités p.27-33

- Ecouter et reconnaître p.29
- À qui la faute ? p.30-33

IV. Ce qui empêche de voir p.34-56

- Difficulté à voir et entendre p.36-37
- Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
- Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
- Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79

II. Difficultés à discerner p.80-94

- Questions p.82
- En amont : trois constats p.83-84
- Facteurs humains p.85
- En aval : six constats p.86-89
- Facteurs humains p.90-91
- Causes et conséquences p.92
- Bilan p.93-94

III. L'exercice de la responsabilité p.95-119

- Questions et principes p.97-99
- Constats dans l'Emmanuel p.100-103
- Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
- Le déplacement de l'autorité 111-115
- Le masque de la collégialité p.116-117
- Bilan p.118-119

Bilan p.120-122

B. Notre charisme

I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135

- Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129

- Les causes p.130
- Les symptômes p.131
- Les sympathisants p.132
- Bilan p.133-135

II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146

- Principe et constat p.138-140
- La dispersion p.141-142
- Les phases de la créativité p.143-144
- Bilan p.145-146

Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

I. Domination des fonctions support p.153-162

- Constat p.155-156
- Pourquoi c'est un problème p.157-159
- Causes p.160
- Bilan p.161-162

II. Communiquer en vérité p.163-173

- Questions introductives p.165-166
- L'optimisme illusoire p.167
- Le mensonge p.168-170
- Autour de l'argent p.171
- Bilan p.172-173

III. Gouvernance oligarchique p.174-190

- Point de départ p.176-177
- L'incapacité à se renouveler p.178-180
- L'exclusion p.181-187
- Le phénomène de l'expert p.188
- Bilan p.189-190

Bilan p.191-193

Epilogue : Comment se réformer ?

p.194-199

Quelques questions

Tout au long de ce document, nous vous invitons à donner vos propres réponses aux questions proposées. Nous vous encourageons à y répondre explicitement, peut-être par écrit, avant de passer à la page suivante.

- Comment la visite m'a-t-elle été présentée officiellement ?
Quelles réactions ai-je entendu dans la Communauté ?
- Qu'est-ce que l'annonce de la visite a suscité en moi ?
- Si un ami me posait une question sur la visite, comment est-ce que j'en parlerais ?



Le principe : l'écoute... (1/3)

Dom Dysmas étudie la façon dont les communautés réagissent aux visites apostoliques. Il identifie une tendance spontanée dans toutes ces communautés : **douter de la légitimité des témoignages** qui ont déclenché cette visite. En réponse, il propose un **principe fondamental** :



**La réforme d'une communauté dépend avant tout de
l'écoute des personnes.**

“ [A l'annonce de la visite, on pense :] d'anciens membres ont témoigné, cela a déclenché une visite canonique qui a créé tous ces ennuis. S'ils n'avaient pas témoigné rien ne serait arrivé. Le *pourquoi* ont-ils témoigné ? se trompe de direction et trouve une réponse facile dans l'accusation de malveillance ce qui conduit à une impasse. Dysmas I, p.7

...L'écoute des victimes (2/3)

L'écoute concerne en particulier ceux qui ont pâti des dysfonctionnements.

Dysmas fait ce constat douloureux :

“ Un institut malade est foncièrement un institut qui abîme ou détruit une partie de ses membres, psychologiquement ou/et spirituellement, tout en pensant leur faire du bien. Or dans le monde religieux, cela ne vient pas habituellement d'une volonté perverse, ou si c'était le cas elle ne concernerait qu'un petit nombre de personnes, avec beaucoup de belles choses autour. Cette particularité rend difficile la découverte des causes de la maladie [...]. On ne voit partout que bonne volonté, désir de faire bien, générosité, etc. et il faut un regard déjà très averti pour percevoir les failles. **Il est donc préférable et généralement indispensable de partir des conséquences.** Ces conséquences sont connues par le **témoignage de personnes qui ont souffert et qui ont témoigné.** Il faut donc que **l'institut se montre capable de les entendre réellement.** Pas seulement de les écouter, premier pas indispensable mais insuffisant. Dysmas II, p.11-12

Pourquoi écouter les victimes ? (3/3)

Dysmas analyse ainsi :

1. Une communauté qui a des difficultés est nécessairement **une communauté qui blesse (certains de) ses membres**. En effet, la structure est au service des personnes : une structure qui dysfonctionne est donc une structure qui blesse ceux qu'elle doit servir.
2. Ces dysfonctionnements sont souvent **difficiles à voir**. La première réaction à l'annonce d'une visite sera souvent un **déni** : « Il n'y a pas vraiment de problèmes graves chez nous ». On **minimise** : « C'est une **étape normale** pour toute communauté ».
3. D'après lui, la seule façon de sortir de **l'impasse** est de changer de regard : **notre attention ne doit pas aller aux structures (moyens) mais toujours aux personnes (fin)**.

Reformulons notre situation à cette lumière :

- Le **constat** : la visite de l'Emmanuel signifie que **des personnes sont blessées** par son fonctionnement actuel.
- Les (bonnes) **questions** : **Que s'est-il passé ? Que doit-on faire pour ces personnes ?**

Objections ^(1/3) : Victimes ?



« Mais nous ne sommes quand même pas Saint Jean ! N'est-ce pas exagéré de parler de "victimes" ? »

- Dysmas nous invite à renverser le questionnement. Plutôt que de demander « y a-t-il vraiment des victimes ? », nous devons admettre que **la visite est la preuve qu'il existe des blessures**, et se demander : « **qui** est blessé, et pourquoi ? ». D'après lui, **la tentation est justement de ne pas admettre qu'il y ait des personnes qui souffrent** chez nous.
- Pour Dysmas, **c'est la seule façon d'identifier les véritables dysfonctionnements**, auxquels nous sommes aveugles autrement.

“ Vouloir réformer un institut, même après une visite apostolique, sans vouloir faire **ce chemin douloureux mais indispensable de l'écoute vraie des victimes**, montre une énorme faiblesse dans le processus et laisse craindre qu'un jour ou l'autre on ne revienne aux mêmes façons de faire. *Dysmas I, p.350*

Objections ^(2/3) : Victimes ?



Précisons. Parler de « victime » :

- Ne signifie pas que la personne blessée n'a aucune responsabilité
- Ne signifie pas que les responsables sont la cause de tous les dysfonctionnements
- Ne désigne pas seulement des victimes de violences sexuelles

Parler de victime, ça n'est pas légitimer une plainte victimaire en forme de quête de reconnaissance, mais **reconnaître que des personnes ont pâti à cause de fonctionnements communautaires injustes**. Messu, *L'Ère de la victimisation*

La visite apostolique a été ouverte parce qu'un nombre important de plaintes ont été considérées comme recevable et méritant **une enquête à laquelle nous ne pouvons pas opposer un refus *a priori***.

Objections (3/3) : Focus structurel ?



« Au contraire, ce sont les **structures** que nous devons réformer. »

- Dysmas pointe le risque du **pharisaïsme** : penser à la règle du sabbat, et non à l'homme pour qui le sabbat est fait. Si nous ne commençons pas par l'écoute des personnes concernées, et n'avons **pas pour fin de les protéger**, de leur rendre justice, **nous n'avons pas réellement mis les personnes au centre**. Nous sommes pharisiens.
- Or, nous sommes naturellement entraînés à focaliser sur la structure, parce que ce travail est plus facile à appréhender. On se voit progresser et on est moins déplacé :

“ [Travailler sur les structures] est plus confortable. Il y a un but précis, des travaux concrets, textes, rencontres, commissions, on peut voir les choses avancer. [... Lorsque] le travail se fait sur des fonctionnements, comment faisons-nous ceci ou cela, **il est entièrement centré sur "nous"**. **Où sont les victimes et la compréhension des causes ?** Si le travail pour identifier le virus et le système n'a pas été fait, les nouvelles [structures] resteront plus ou moins dans la même logique. *Dysmas II, p.36-37*

Bilan : le principe d'une réforme

Quel est notre but ? La visite va-t-elle d'abord nous permettre de...

➤ Mettre en place des structures plus performantes ?

Nos instances de gouvernement, de formation, le séminaire de l'Emmanuel, les sessions et sanctuaires, la CPLA...

➤ Prendre soin des personnes affectées par de mauvais fonctionnements ?

Ces objectifs ne sont pas contradictoires, mais pourtant bien différents.
Pour Dysmas le second est primordial, et le premier pris seul une impasse.



Une personne contacte la CPLA pour ce qu'elle considère être une situation d'abus. Le premier échange se termine : « Merci pour ce retour qui va nous aider à améliorer le fonctionnement de notre institution. »
Le but est-il d'avoir un système plus fonctionnel, ou de prendre soin de la personne ?*



Commencer par la [structure], c'est risquer de mettre la charrue avant les bœufs.

Dysmas II, p.38

Questions



Cela interroge notre réception de la visite :

- Notre discours se fonde-t-il d'abord sur la reconnaissance de **véritables dysfonctionnements**, dommageables pour des personnes, même si nous ne savons pas encore les identifier ?
- Exprime-t-il une **préoccupation pour ces personnes** – par exemple les « signalants » évoqués par le Décret ?
- Les communications officielles (mails, vidéo du modérateur) expriment-elles un désir d'écouter les personnes ?

Notre constat : cette préoccupation est accessoire, le discours tend plutôt à la minimisation ou normalisation de la visite, et se centre sur les structures.

Bilan : Application au décret

Le Décret signale explicitement plusieurs problématiques. Que se passe-t-il si, selon ce qui précède et pour prendre conscience du véritable enjeu, on les exprime en focalisant sur les personnes ? Voici une *proposition* :

Mission du visiteur	Interprétation personnaliste possible
« Le gouvernement, la structure et la configuration des fonctions et en particulier les pouvoirs du Modérateur »	Des personnes ont subi un pouvoir autoritariste, sans dialogue ou avec une mauvaise compréhension de l'obéissance
« Le mode d'intégration de la Communauté dans la vie des diocèses »	Des prêtres ont été pris dans un conflit entre leur évêque et l'ACCE. Des personnes ont subi l'omniprésence de la Communauté dans leur paroisse, ou ont vu leur engagement communautaire instrumentalisé pour le service de la paroisse.
« La révision des modalités de traitement des abus au sein de la Communauté »	Des personnes ayant subi des abus (sexuels ou non) n'ont pas été écoutées, ont été délaissées.
« La consolidation des processus de formation internes, en particulier en ce qui concerne l'apostolat auprès des jeunes et la promotion de la communion ecclésiale »	Des personnes en mission ont été mal accompagnées, laissées à elles-mêmes. Des jeunes ont pâti d'une forme d'abandon ou de négligence.

Prérequis

II. Apprendre à voir et à écouter ceux
qui sont affectés

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite** p.7-18
Principe : l'écoute des victimes 10-12
Objection : Victimes ? p.13-14
Objection : Structure ? p.15
Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés** p.19-26
Objection : Exagération ? p.21-22
Bienveillance ou écoute ? p.23
Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités** p.27-33
Ecouter et reconnaître p.29
À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir** p.34-56
Difficulté à voir et entendre p.36-37
Blocages du percepteur p.38-47
Difficultés à dire p.39-42
Difficultés à penser p.43-46
Blocages du récepteur p.48-53
Déni p.49-52
Sidération p.53
Blocages de la structure p.54-56
Spiritualisation p.55
Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ?** p.64-79
Uniformité et unanimisme p.66-69
Les causes humaines p.70-71
Accentuation *via* moralisation p.72-73
Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner** p.80-94
Questions p.82
En amont : trois constats p.83-84
Facteurs humains p.85
En aval : six constats p.86-89
Facteurs humains p.90-91
Causes et conséquences p.92
Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité** p.95-119
Questions et principes p.97-99
Constats dans l'Emmanuel p.100-103
Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
Cas pratiques p.107-109
Le déplacement de l'autorité 111-115
Le masque de la collégialité p.116-117
Bilan p.118-119
- Bilan** p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ?** p.125-135
Constats p.127-129
L'adoration p.127
Corollaires p.128
La maisonnée p.129
Les causes p.130
Les symptômes p.131
Les sympathisants p.132
Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire** p.136-146
Principe et constat p.138-140
La dispersion p.141-142
Les phases de la créativité p.143-144
Bilan p.145-146
- Bilan** p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support** p.153-162
Constat p.155-156
Pourquoi c'est un problème p.157-159
Causes p.160
Bilan p.161-162
- II. Communiquer en vérité** p.163-173
Questions introductives p.165-166
L'optimisme illusoire p.167
Le mensonge p.168-170
Autour de l'argent p.171
Bilan p.172-173
- III. Gouvernance oligarchique** p.174-190
Point de départ p.176-177
L'incapacité à se renouveler p.178-180
L'exclusion p.181-187
Le phénomène de l'expert p.188
Bilan p.189-190
- Bilan** p.191-193
- Epilogue : Comment se réformer ?**
p.194-199

Objection : Exagération ? (1/2)



« "Personnes affectées", "victimes"... Je n'en vois pourtant pas tellement autour de moi ! Cette approche n'est donc pas la bonne, en tout cas pour nous. C'est exagérément dramatique. »

Cette réaction est naturelle.

Par exemple, beaucoup d'entre nous, notamment prêtres, ont été surpris que le Décret mentionne explicitement des dysfonctionnements dans l'ACCE : « On ne voit pas de problème », « Mais qu'ont bien pu dire les signalants ? »

Objection : Exagération ? (2/2)



Dysmas renverse la perspective: nous **ne voyons pas de problèmes...** **mais** l'existence d'une visite apostolique, processus qui n'est pas anodin, et les signalements d'évêques et autres personnes nous disent qu'il **y en a**.

Par conséquent : **notre premier problème est que nous ne parvenons pas à voir les personnes affectées d'abord**, les dysfonctionnements ensuite (**structure**).

Quelques questions :

- Quel frère autour de moi, prêtre, laïc, a déjà évoqué des souffrances ou des réserves par rapport à la Communauté ? Comment l'ai-je écouté ? Est-ce que je le crois ?
- Est-ce que je connais des personnes qui ont quitté la Communauté ? Est-ce que je sais pourquoi ? Leur ai-je demandé ?
- Quel frère directement concerné par un élément du décret pourrais-je interroger sur les difficultés qu'il a rencontrées ? Prêtre, jeune ou responsable de jeunes, etc. (cf. tableau p.18)



Bienveillance ou écoute agissante ?

Dysmas souligne qu'il est à la fois essentiel et difficile de véritablement écouter. Il parle de
« **la tentation d'une écoute bienveillante mais inefficace** » II,12.

La première étape est de **prendre conscience** de la difficulté et la tentation.

“ Apprendre à vraiment écouter les témoignages peut représenter un long chemin. Il va falloir rectifier l'**inversion** qui se produit habituellement au premier impact des révélations, lorsque **l'institut se considère comme victime et ceux qui ont témoigné, comme des agresseurs**. [...] Les témoins qui révèlent les souffrances subies sont qualifiés de détracteurs aux intentions malveillantes. Que cette première réaction soit compréhensible, soit, mais aussi longtemps que cette attitude demeure, **aucun travail de fond ne peut se réaliser**. Cela peut sembler évident mais **dans la pratique, ce pas est le plus difficile**. Dysmas II, p.14

Approfondir la question de l'écoute p.24

Passer au point suivant p.27

Écouter ^(1/3) : ceux qui sortent

Dysmas donne ce point de départ dès les premières pages :

“ Observer, cela inclut l'écoute, *la constatation des départs et de leurs raisons*. II, p.8

Si l'on cherche à écouter les personnes qui ont souffert des dysfonctionnements, il est logique de *s'adresser à ceux qui ont quitté la communauté*. Ils sont *a priori* de ceux qui les ont perçus avec le plus d'intensité. Pourtant, il n'est pas si facile de *leur accorder crédit* :

“ D'un côté on a des frères ou sœurs (souvent une large *majorité*) qui *paraissent se sentir bien* dans un climat qui les stimule à la sainteté – la communauté est rayonnante, elle attire des vocations de jeunes en quête d'absolu –, de l'autre, on a *quelques membres qui sortent* et qui dénoncent progressivement les travers du gouvernement, et qui se rendent compte des dégâts que cela a opéré sur eux ! [...] Il faut du temps pour réaliser ce qui peut se passer. Dysmas I, p.61-62

Écouter (2/3) : pour tous

Dysmas propose quelques questions à nous poser en écoutant citation de II, p.13-14 :

- **Est-ce que j'y crois ?** Si la réponse est non, il faut se demander pourquoi et demander l'avis d'une personne de bon jugement. Cela peut signifier aussi que c'est la première fois que je découvre une situation d'abus, et dans ce cas le réflexe automatique est connu : *Ce n'est pas possible*. [Cf. Dysmas I, chapitre 11]
- **Est-ce que je suis touché ?** Est-ce que j'ai écouté avec mon cœur ou seulement avec ma tête ?
- **Comment suis-je touché ?** Quelles émotions a suscité cette lecture ? Colère, stupeur, douleur, mépris... Autre version de la même question : Quels mots caractérisent mon attitude intérieure en lisant ? Doute, suspicion, tristesse, indignation, compassion, ...
- **Comment est-ce que je vois la personne qui parle ?** Menace, détracteur, ennemi, personne fragile, victime...
- **Quel effet laisse en moi cette lecture ? Qu'est-ce que j'ai envie de faire ?**
Laisser de côté, ne plus y penser, consoler, réparer...

Écouter (3/3) : pour les responsables

“ La tentation des responsables [...] est passée du déni, qui n'est plus guère possible, en particulier dans le domaine des délits sexuels, à la tentation d'une écoute bienveillante mais inefficace, qui aboutit finalement au même résultat : la victime a parlé, mais cela reste sans impact. Pourquoi ? Parce qu'il ne suffit pas de recevoir une information, il faut avoir perçu dans sa chair la douleur qui essaye de se dire sans jamais y parvenir tout à fait. Beaucoup de victimes ne parlent pas par crainte de n'être pas comprises, ce qui serait pour elles plus douloureux encore que le silence. Une vraie compassion, une compassion active qui engage, qui ne se contente pas d'une empathie mais entraîne aussi la volonté d'être avec celui qui souffre et de faire tout son possible pour soulager sa souffrance est une condition pour une véritable écoute. Elle aboutit à la reconnaissance de la souffrance des victimes. Elle doit aussi aboutir au souci concernant les victimes encore présentes dans l'institut, et pour la plupart encore inconnues à ce stade. Dysmas II, p.12

“ [A propos de la personne écoutée, on doit se demander :] a-t-elle une vraie liberté de parole, et même de pensée ? Dysmas II, p.8

Prérequis

III. Reconnaître les responsabilités

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
 - II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
 - III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
 - Bilan p.191-193
- ## Epilogue : Comment se réformer ?
- p.194-199

Écouter et reconnaître une faute

Dysmas nous invite donc à prendre comme principe premier **l'écoute des personnes ayant pâti des dysfonctionnements**. Il précise :

“ Prendre conscience de la souffrance de l'autre est une chose, prendre conscience que j'en suis responsable en est une autre. *Dysmas II, p.15* ”

L'écoute de la personne **implique la reconnaissance de la faute commise.**

Cette faute a été commise par la communauté, par des responsables : il y a des coupables. L'idée n'est pas de faire tomber des têtes mais de comprendre que c'est la première étape de la conversion, car on ne peut pas changer ce dont on n'est pas responsable.

Mais cela est difficile, car on embraye facilement sur une

“ **écoute culpabilisante**. Même s'il n'y a pas d'affirmation explicite, le refus de considérer réellement la culpabilité de [l'auteur] fait retomber la faute sur la victime. *Dysmas I, p.333* ”

Objection : À qui la faute ? (1/4)



« Un des enjeux importants pour notre Communauté, tout au long du travail de réforme, est l'enjeu de **l'unité**. N'est-il pas **dangereux** de demander "À qui la faute ?" ? »

Nous croyons avec Dysmas que ce serait effectivement une **grave erreur**. Une visite, une réforme, ça n'est pas une chasse aux sorcières. Mais alors, comment assumer la question **essentielle** de la **responsabilité** ? À la lumière de notre travail, nous proposons un **double principe**.

Objection : À qui la faute ? (2/4)

(1) Ce ne sont pas les personnes qui causent problème, mais la culture.

La faute revient à nos **modes de fonctionnement**, notre organisation, notre culture, nos façons de faire et de penser... ça n'est pas d'abord Untel ou Untel qui sont responsables de ce dont d'autres ont pâti, mais la culture communautaire mélange entre nos habitudes de pensée et d'action, nos structures de gouvernement, etc.

Dysmas souligne qu'il ne sert à rien de changer les responsables si on ne **change pas le logiciel** :

“ Si le travail pour **identifier le virus et le système** n'a pas été fait, [on] restera plus ou moins dans la même logique. *Dysmas II, p.36*

Il explique que tout le travail consiste à distinguer

- là où nos modes de vie et de pensée sont vraiment nourris par notre **grâce propre**,
- là où un « **virus** » s'est mêlé à la façon de **penser**,
- là où un « **système** » s'est mêlé à la façon d'**agir** et notamment d'exercer le **pouvoir** p.9-10 (cf. p.174s)

Objection : À qui la faute ? (3/4)

(1) Ce ne sont pas les personnes qui causent problème, mais la culture

(2) Mais, dans la mesure où des personnes « incarnent » ou soutiennent le système qui dysfonctionne, il y a aussi un problème de personnes.

À notre avis, c'est en gardant ces deux propositions dans cet ordre que l'on conserve l'équilibre.

On est alors capable de voir, sans angle mort, les deux causes de déviations identifiées par Dysmas :

“(1) Soit elles viennent d'une *personne déviante* qui a réussi à prendre une position d'autorité, et une fois cette personne remplacée par une personne saine, la situation peut devenir assez rapidement plus claire.

(2) Soit c'est *tout le corps* qui a été marqué par un processus plus complexe, plus progressif, qui s'est imposé avec le temps et qui sera d'autant plus tenace que l'infection est plus générale. II, p.32

Objection : À qui la faute ? (4/4)



« N'a-t-on pas dit que l'on devait se concentrer sur les personnes et pas sur les structures... Et à présent l'inverse ? »

Nous sommes effectivement sur deux plans différents :

- Notre **préoccupation doit aller aux personnes**, et pas aux structures
- Mais pour cela, nous devons bien **travailler sur la culture et les structures**

On peut se rapporter à ce que nous avons vu p.10-12.

Prérequis

IV. Ce qui empêche de voir les dysfonctionnements

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
 - II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
 - III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
 - Bilan p.191-193
- ## Epilogue : Comment se réformer ?
- p.194-199

Difficulté à voir et à entendre (1/2)

De **multiples biais** nous empêchent de percevoir les problèmes qui sont pourtant sous nos yeux. Les causes sont nombreuses, à la fois psychologiques, sociologiques, spirituelles...

- Tous les auteurs soulignent que ces biais sont **un enjeu essentiel**.
- Si nous n'avons pas **conscience que nous devons d'abord apprendre à voir et à entendre**, nous commencerons toujours par dire que « nous ne voyons pas ce problème chez nous », sans **réaliser que le problème est justement de ne pas voir**.



Difficulté à voir et à entendre (2/2)



Ces biais de toutes sortes traversent toutes les organisations humaines. La question n'est donc pas « Est-ce que cela a lieu chez nous ? » – car nous ne sommes pas différents des autres – mais plutôt « **Comment cela se manifeste-t-il chez nous ?** ».

Les auteurs considèrent que la **prise de conscience** de l'existence de ces biais chez nous fait déjà la première moitié du travail. Il est donc essentiel de commencer par y être attentif pour initier toute réflexion de réforme.

On peut diviser les **blocages** en **trois catégories** :

- Ceux qui touchent la personne qui perçoit un problème (« percepteur »)
- Ceux qui touchent la personne écoutant la première (« récepteur »)
- Ceux qui sont liés à la culture

Blocages du percepteur (1/9)

D'après Christian Morel, lorsqu'au sein d'un groupe un individu perçoit un problème ou se trouve en désaccord, de multiples facteurs psycho-sociaux le **poussent naturellement penser contre lui-même**.

- Soit il s'empêche de voir ce qu'il a pourtant commencé à percevoir (**inhibition inconsciente de sa propre perception**) ;
- Soit il ne le partage pas, même s'il persiste à percevoir un problème ou quelque chose qui échappe au groupe (**inhibition de l'expression**).

Un groupe ignorant ces biais tend naturellement à persister dans ses erreurs, même si elles sont perçues – parfois par la majorité.

[Approfondir ce sujet p.39](#)

[Passer directement au résumé p.47](#)

Blocages du perceuteur (2/9) : Dire (1/4)

Rester silencieux lorsqu'on est en désaccord est un « phénomène rarement évoqué et pourtant fréquent. **Ce silence est un facteur majeur de décisions absurdes.** » Morel I, p.252

“ Il ne faut pas se laisser tromper par une unité qui n'est pas forcément un bon signe. Un groupe peut être très animé, avec une vraie liberté de donner des nuances personnelles, mais **si globalement tout va toujours dans le sens de l'équipe animatrice, il est permis d'avoir des doutes sur la vérité des échanges.** Dysmas II, p.21

Morel_I énumère cinq facteurs. Qu'en est-il chez nous pour chacun 🏠 ?

Blocages du percepteur (3/9) : Dire (2/4)

- (1) « **L'idée qu'on n'est pas autorisé à parler si on ne possède pas une connaissance [complète] du problème évoqué, assise sur des données.** » Morel I p.256 Le problème est que dans ce genre de cas, « on ne possède jamais une connaissance complète d'un sujet » p.256. Avec ce principe, une fois qu'une personne a parlé avec autorité – mais sans avoir elle non plus cette connaissance – plus personne ne se sentira légitime pour exprimer une autre opinion.

 *Lorsqu'une décision est mise en question, on peut souvent entendre des réflexions comme : « On ne sait pas tout » ; « On n'a pas les éléments » ; etc.*

- (2) « **La crainte que la répétition, l'insistance soient perçues comme une manifestation d'agressivité et de manque de maîtrise de soi.** » p.257 On exige d'être factuel, analytique, froid, dépassionné... Si bien que les messages d'alertes doivent être émis sur un mode qui estompe l'urgence, le désaccord, la gravité ou l'absurdité de la situation qui deviennent de fait inaudibles. Cet effet interagit beaucoup avec le premier.

 Sommes-nous capables d'écouter les propos (les personnes) qui ne sont pas pondérés ?
Un membre du conseil dit d'un autre : « Il se grille, il s'oppose tout le temps. »

Blocages du perceuteur (4/9) : Dire (3/4)

(3) « **Chacun est soucieux de ne pas introduire la moindre fausse note qui briserait l'harmonie.** On préfère se tromper de façon durable et radicale en groupe plutôt que de s'isoler dans la vérité ; aller ensemble vers l'absurde plutôt que de rester seul. » Morel I p.258

 *Des frères et sœurs exprimant des désaccords peuvent entendre des réponses comme « tu troubles l'unité, tu dois préserver la communion ».*

(4) La **croyance qu'il suffit d'émettre une fois un message pour qu'il soit reçu.** Si j'ai exprimé *une fois* une inquiétude, y compris en termes assez estompés, un désaccord... Il est inutile de répéter, car le message a déjà été transmis. On néglige complètement *l'impact réel* de cette information – au milieu du flux d'informations contraires.

 *Lorsque j'ai un désaccord à exprimer ou un problème à signaler, est-ce que je suis prêt à insister jusqu'à être entendu ?*

Blocages du perceuteur (5/9) : Dire (4/4)

(5) « Une caractéristique du **silence sur les désaccords** est qu'il **se renforce automatiquement avec le temps**, ce qui lui donne une grande efficacité. Plus on avance dans la mise en œuvre, plus il est difficile de revenir en arrière. [...] Rompre le silence de l'acquiescement général devient de plus en plus coûteux. Avant la décision, celui qui n'est pas d'accord est un opposant. Plus la décision avance, plus il acquiert le statut de traître. » Morel I p.259

Ces motifs bloquent **l'expression** des désaccords et problèmes perçus.
Mais nous allons voir que souvent cette **perception** elle-même est inhibée.

Blocages du perceuteur (6/9) : Penser (1/4)

Il est en effet très difficile de se faire confiance lorsqu'on perçoit un problème dans une situation que tous semblent accepter.

« Puisque tous ont l'air d'accord, c'est moi qui dois avoir tort. »

Morel souligne que le « candide », celui qui n'est ni expert ni chef, tend toujours à présupposer que ces derniers « savent ce qu'ils font », et à se taire. Paradoxalement,

“ Plus la décision est absurde, moins le candide ose intervenir, car la probabilité de passer pour un être stupide et de prendre l'expert ou le manager pour des idiots est plus grande, s'il a tort. Morel I, p.246



Là aussi les réponses du type « on peut faire confiance à X », « on ne sait pas tout » accentuent le phénomène dans l'Emmanuel – et négligent d'après Morel le fait que l'expert et le responsable non plus « n'ont pas tous les éléments ».

Blocages du percepteur (7/9) : Penser (2/4)

Dysmas, lui, insiste sur **le rôle du groupe** dans ce processus. Les personnes qui perçoivent des travers vivent un sentiment de « confusion » :

“ Il vient d'une contradiction intérieure : [1] d'un côté elles voient ce qu'elles voient et leur bon sens leur dit que ce n'est pas normal ; [2] de l'autre tout le monde leur dit qu'elles ont tort, qu'elles ne se sont pas converties, que cette pensée personnelle est de l'orgueil, etc. [...] [2] Penser que j'ai raison et que tout le monde a tort semble réellement insensé. [1] Qualifier de vrai ce que je vois évidemment erroné est également insensé puisque cela demande de nier mon intelligence. Morel II, p.20

Il remarque que tout le monde est d'une façon ou d'une autre complice de la situation.

- (1) Soit **en imposant effectivement cette pression**, en remettant en cause l'humilité, les connaissances, l'écoute, l'attention à l'unité de ceux qui s'expriment – parfois même en étant d'accord avec ce qui est exprimé !
- (2) Soit **en restant silencieux** sur ses propres désaccords et en n'encourageant pas à l'écoute de celui qui s'exprime (ce qui encourage l'impression « tout le monde est d'accord »).

Blocages du perceuteur (8/9) : Penser (3/4)

En plus du **silence sur les désaccords** et de la **difficulté à se croire soi-même**, nos auteurs relèvent deux autres facteurs qui bloquent celui qui perçoit un problème ou en pâtit.

(1) La **peur de ne pas être cru**.

- Dysmas rappelle que « beaucoup ne parlent pas par crainte de n'être pas compris, ce qui serait pour plus douloureux encore que le silence » Morel II, p.12.
- Morel montre que le « candide » qui intervient se heurte à l'incrédulité. Il est jugé non crédible, pas qualifié... Un soupçon d'erreur *a priori* pèse sur ceux qui s'expriment.

(2) Le simple **désintérêt** pour la situation. J'ai vu qu'il y avait un problème, mais je ne me sens pas concerné. C'est une **déresponsabilisation**.

- Parce que ça n'est pas mon projet, pas mon groupe de travail...
- Parce que je ne suis pas explicitement essentiel.
- Parce que **la répartition des responsabilités est floue** si bien que chacun pense silencieusement qu'un autre est responsable de cet aspect... qui n'est en réalité pas du tout pris en charge.



Chez nous, les responsabilités sont souvent floues (pas de fiche de mission, etc.). Cela tend à renforcer cet effet. Cf. p.84.

Blocages du percepteur (9/9) : Penser (4/4)

Il nous semble repérer dans l'Emmanuel un cinquième facteur de blocage : un « **loyalisme** » décalé, qui **refuse d'assumer devant l'Église** des difficultés internes.



Un prêtre en grande difficulté dans sa mission, qui lui a été confiée par la Communauté : « Je ne le dirai pas à mon évêque, je ne veux pas dire de mal de ma communauté. »

Ce « loyalisme » peut être lié à une forme de **défiance vis-à-vis de l'Église** et des évêques, l'idée que « nous la Communauté » avons compris ce que « eux n'ont pas encore compris ».



Expliquant pourquoi il était important que les prêtres de l'Emmanuel restent diocésains, quand bien même l'ACCE aurait nettement mieux fonctionné en totale indépendance, un responsable de l'ACCE expliquait à des prêtres : « Nous devons consentir à claudiquer avec les diocèses ».

Blocages du perceuteur - Résumé

Le perceuteur inhibe ses propres constats à cause de :

- (1) « L'idée qu'on n'est **pas autorisé à parler** si on ne possède pas une connaissance [complète] du problème évoqué, assise sur des données. » Morel I, p.256
- (2) « La **crainte** que la répétition, l'insistance soient perçues comme une manifestation d'**agressivité** et de manque de maîtrise de soi. » Morel I p.257
- (3) Du souci « de ne pas introduire la moindre **fausse note qui briserait l'harmonie**. Morel I, p.258
- (4) La **croissance** qu'il suffit d'émettre une fois un message pour qu'il soit reçu.
- (5) « Une caractéristique du silence sur les désaccords est qu'il se **renforce** automatiquement avec le temps » Morel I, p.259
- (6) L'idée que « **puisque tous ont l'air d'accord, c'est moi qui dois avoir tort.** »
- (7) La **peur** de ne **pas être cru** ou du simple **désintérêt** pour la situation
- (8) Un « **loyalisme** » décalé, qui refuse d'assumer devant l'Eglise des difficultés internes.

Blocages du récepteur (1/6)

Lorsqu'une personne percevant un problème parvient néanmoins à l'exprimer, elle doit encore être réellement **écoutée** et **crue** par celui à qui elle s'adresse.

En plus de ceux déjà évoqués, Dysmas repère deux facteurs empêchant cette écoute :

- Le **déni** (p.49-52)
- La **sidération** (p.53)

Il est difficile de croire qu'un problème (grave)
affecte la communauté que l'on aime.

Approfondir ce sujet p.49

Passer aux blocages de la structure p.54

Blocages du récepteur (2/6)

Le déni peut revêtir 4 formes différentes :

Dysmas II, 29-30

Le déni d'orgueil

« Ce que nous avons fait (ou ce que j'ai fait) était et demeure excellent. Il n'est pas possible de le critiquer et tout reproche vient d'une malveillance. » Cette forme du déni est la plus typique, en ce sens que le refus de voir est net et total. Je suis fier de l'institut où je me trouve, apprendre qu'il a des défauts toucherait mon image de moi ce que je ne peux pas accepter.

Le déni par intérêt

[Il] a bien vu que quelque chose n'allait pas, mais comme il tire profit de la situation, il ne souhaite pas vraiment qu'elle change. Comme le contexte chrétien ne permet pas de justifier les déviations connues, mieux vaut ne pas les voir pour pouvoir conserver les avantages que la situation offrait jusqu'ici. C'est un déni de confort.

Le déni par manque de courage

Plus lucide mais, voyant le prix élevé d'une vraie réforme, préfère ne rien voir pour ne pas avoir à affronter les changements, intérieurs et extérieurs que cela va exiger. C'est un déni de paresse.

Le déni d'incapacité

Il ne s'agit plus de penser « je ne veux pas savoir parce que cela me dérange » mais plutôt « je préfère ne pas savoir parce que j'en serais écrasé ». L'intuition d'une menace trop lourde, [...] conduit à préférer une voie de prudence, insatisfaisante, c'est évident, et la personne le sait bien, mais préférable à la destruction. Ce déni est un mécanisme de protection. Cela mérite d'être respecté.

Blocages du récepteur (3/6)

“ Il y a ici un fait clair, mais visiblement il est extrêmement difficile pour toi de le regarder. Pourquoi ? Dysmas II, 30

Quelle forme de déni me
correspond le plus ?

Quelle émotion suscite en moi un
désaccord ou la révélation d'un
problème dans la Communauté ?



De quoi ai-je peur si un
problème est reconnu ?

Pourquoi est-ce que
je réagis ainsi ?

Blocages du récepteur (4/6)

Le déni s'appuie aussi sur l'idée que « **Tout le monde est de bonne volonté, il ne peut donc pas y avoir de problème (grave)** ».

Il est utile de rappeler ce que Dysmas en dit (cf. p.11) :

“ *Un institut malade est foncièrement un institut qui abime une partie de ses membres, psychologiquement ou/et spirituellement, tout en pensant leur faire du bien. Or dans le monde religieux, cela ne vient pas habituellement d'une volonté perverse [...]. Cette particularité rend difficile la découverte des causes de la maladie par l'examen direct de la doctrine ou des principes de vie. On ne voit partout que bonne volonté, désir de faire bien, générosité, etc. et il faut un regard déjà très averti pour percevoir les failles. Il est donc préférable et généralement indispensable de partir des conséquences. Ces conséquences sont connues par le témoignage de personnes qui ont souffert et qui ont témoigné. Il faut donc que l'institut se montre capable de les entendre réellement. Pas seulement de les écouter, premier pas indispensable mais insuffisant.* Dysmas II, 11-12

Blocages du récepteur (5/6)

Lorsque le problème mis en lumière est plus grave ou dérangeant, **un autre blocage** s'ajoute au déni : **la sidération**.

“ Dans un cadre de confiance, le doute qui pointe se heurte à un réflexe : **ce n'est pas possible**. [...] Le doute semble ingrat et se voit repousser à l'arrière-plan par un réflexe de défense naturel. *Dysmas I, p.325*

[Ce réflexe est] complété par son corollaire : **ce qui n'est pas possible n'existe pas** [...], réflexe de défense par rapport à la menace de l'écroulement. *Dysmas I, p.330*

Lorsque la **culture** de la communauté a habitué au consensus, à éviter le conflit, à nier les dysfonctionnements (« pas chez nous »), à toujours adopter le point de vue diffusé par les responsables, Dysmas constate qu'un phénomène de « **bug** » **empêche de réfléchir** et de prendre du recul. Cela peut être très puissant : l'esprit critique, la réflexion personnelle sont totalement inhibés.

Blocages du récepteur (6/6)

Bilan récapitulatif

La **sidération**

C'est impensable

Le **doute systématique**

On ne sait pas tout

Qui est-il pour dire cela ?

Le **déresponsabilisation**

Ce n'est pas mon boulot

La **paresse**

Tant pis, c'est trop difficile
de changer

La **peur**

Ce serait trop terrible !

La **lâcheté**

Pour moi, ça va, donc il ne doit
pas vraiment y avoir de problème

Le **déni**

Un reproche est forcément
malveillant



Quel style de réaction me correspondrait le plus ?

Blocages de la structure (1/3)

Parfois, la culture d'une communauté et ses instances de gouvernement contribuent activement à accentuer ces blocages

La communauté évite ainsi de se confronter à ses faiblesses, et les responsables se protègent de toute remise en question.

[Approfondir ce sujet p.55](#)

[Aller à la fin de l'introduction p.57](#)

Blocages de la structure (2/3)

La **spiritualisation** (culture) : on remplace **l'action** par un **discours spirituel** qui laisse subsister le problème.

« Quand il y a de la grâce, il y a du combat : c'est bon signe que ce soit difficile. » « C'est bien que ça pique. »



Un frère siégeant dans plusieurs conseils, saisi de la situation grave d'une personne dont il était responsable : « oui, je sais, il faut vraiment prier pour cela ». Il ne prit ensuite aucune mesure.

“ La foi dans le surnaturel ne doit pas **court-circuiter le contact avec le réel**. Par ces interprétations spirituelles sauvages, on risque de donner de la valeur à des événements qui n'en ont pas et, inversement, on peut légitimer des faits, au risque de blanchir même des erreurs graves. *Dysmas I, p.76*

Blocages de la structure (3/3)

La **mise à distance** (instances) : le gouvernement se structure de façon à décourager et mettre à distance toute mise en question.



- *Le système des multiples conseils est peu lisible. On ne sait pas comment les décisions sont prises, ni à qui s'adresser. Cela décourage les questions et favorise une posture passive : on reçoit sans question tout ce qui descend.*
- *La réponse-réflexe assez courante lors d'un questionnement sur une décision : « ça a été discerné ». Au contraire, le responsable doit être capable de rendre compte des décisions prises et de leurs motifs. Autrement il n'y a pas de discernement !*

Prérequis

Bilan et plan

Votre bilan - Pause



Parvenu au terme de cette introduction, une pause peut être utile pour prendre le temps de formuler vos propres réactions, de les partager si vous lisez ce document en groupe. C'est ce partage qui permettra à l'Emmanuel de se réformer de façon constructive, autour de vos désaccords et accords, réflexions, désirs, questions, idées, souvenirs...

De telles pauses émaillent ce document. Elles sont suivies d'une proposition de bilan, n'arrivant à dessein qu'après le votre.

Notre bilan

Comment être dans de bonnes dispositions pour réformer ce qui a besoin de l'être, et bien vivre notre visite apostolique ?

- Il nous faut **commencer par l'écoute des personnes** ayant pâti des dysfonctionnements (I). Ce sont les mieux placées pour nous les faire voir et comprendre.
- Il est cependant **difficile d'écouter vraiment** (II),
- en particulier parce que cette écoute nous demande de **reconnaître la souffrance** de certaines personnes... et notre **propre responsabilité** (III).
- Nous devons donc apprendre à **combattre les blocages** (IV) :
 - le silence sur les désaccords
 - la déresponsabilisation
 - le déni
 - Le doute systématique
 - La mise à distance des instances
 - La spiritualisation
 - ...

Bilan : Application au décret

Le Décret signale explicitement plusieurs problématiques. Que se passe-t-il si, selon ce qui précède et pour prendre conscience du véritable enjeu, on les exprime en focalisant sur l'écoute intégrale ? Voici une *proposition* :

Mission du visiteur	Interprétation possible à l'aune de l'écoute
« Le gouvernement, la structure et la configuration des fonctions et en particulier les pouvoirs du Modérateur »	Le gouvernement n'a pas encore su opter radicalement pour une écoute active et lucide, en reconnaissant clairement sans minimisation non seulement les abus sexuels, mais tous les dysfonctionnements communautaires et situations abusives.
« Le mode d'intégration de la Communauté dans la vie des diocèses »	La communauté de l'Emmanuel appartient à l'Église, et sa mission est diocésaine. Elle a néanmoins du mal à entendre les retours diocésains qui lui permettraient de lutter contre les tentations bloquant sa prise de conscience.
« La révision des modalités de traitement des abus au sein de la Communauté »	L'accueil de la visite apostolique exige une mise à l'écoute humble, active et efficace des victimes. La CPLA est un début, mais comme l'a souligné Désiré (vidéo de dec. 2025), au premier bon accueil des personnes succède un silence abyssal. Par ailleurs, la prise en considération des abus – pas seulement sexuels - concerne tous les membres et pas seulement une institution interne.
« La consolidation des processus de formation internes, en particulier en ce qui concerne l'apostolat auprès des jeunes et la promotion de la communion ecclésiale »	La formation des responsables ne prend pas encore en considération ces différents points, leur permettant un discernement averti sur les situations.

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
 - II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
 - III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
 - Bilan p.191-193
- ## Epilogue : Comment se réformer ?
- p.194-199

A. Notre culture

La culture communautaire



Qu'est-ce qui dans notre culture communautaire peut être cause ou facteur de dysfonctionnements ?

Nous vous proposons de balayer trois domaines : la culture de **l'unité**, la culture du **discernement**, la culture de la **responsabilité**.

A. Notre culture

I. Communion ou consensus ?

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
 - II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
 - III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
 - Bilan p.191-193
- ## Epilogue : Comment se réformer ?
- p.194-199

L'uniformité est une maladie

Le premier symptôme d'une communauté malade que relève Dysmas est une **uniformisation généralisée**.

“ Voilà peut-être un signe important à repérer : **est-ce que la communauté vise à former une unité dans la diversité des personnes, ou bien une uniformité?**

l, p.67



Qu'en est-il chez nous ?

Les divers plans de l'uniformisation

Le phénomène d'uniformisation joue à de multiples plans, bénins... ou non :

- Les **tics de langage communautaires et autres attitudes**. On peut facilement singer un « membre de l'Emmanuel parlant en public » : les expressions (« J'ai vraiment dans le cœur »), le mode d'élocution, le phrasé, les exemples, le positionnement. Cela peut être drôle... mais aussi dépersonnalisant. C'est parfois une protection pour ne pas se tromper, ne pas avoir tort, ne pas être pris à défaut, ne pas être différent.
- La tendance à tous **répéter les mêmes éléments de langage, la même rhétorique** (par rapport à la visite apostolique, telle nouvelle initiative), les mêmes histoires communautaires.
- Plus largement, la tendance à **tous penser la même chose** des personnes, décisions, projets. Il faut faire le parcours X, lire le livre Y, écouter Untel qui parle si bien de ceci, approuver telle décision du gouvernement... Cela se traduit par des effets de mode : Damian Stayne, le parcours Gratitude, le parcours Islam, Cœur à cœur...
- Une **mauvaise compréhension de la non-critique**. Elle interdit d'exprimer un désaccord ou de faire une critique constructive d'une décision, voire de l'attitude d'une personne.
- Une forte sensibilité aux arguments type « **On a toujours fait ainsi** ». Cf. p.143-144

L'unanimisme, un danger grave

L'uniformisation devient problématique lorsqu'elle touche le **discernement**, l'**expression** des opinions personnelles, la **prise de décision**.

“ Il ne faut pas se laisser tromper par **une unité qui n'est pas forcément un bon signe**. [...] Une nouvelle supérieure avait été envoyée dans une communauté en difficulté. Regardant le cahier du conseil, elle remarqua que les votes étaient toujours unanimes et commenta : *Il doit y avoir un problème.* [...] **La belle unanimité de réunions très animées ne signifie plus grand chose**, et ceci pour une raison simple : dans un milieu apparemment unanime, il est très difficile pour un participant d'exprimer une pensée dissidente. *Dysmas II, p.21*



L'existence d'un « débat » ne suffit pas à garantir la liberté de pensée et de parole des membres s'ils pensent et s'expriment de façon identique.

L'unanimité en question

Chez nous aussi, la volonté de consensus risque d'imposer l'unanimité.



Dans mon groupe (bureau de secteur, ECM, GP...), qui sont les figures d'autorité (responsable, prêtre, plus ancien, « expert »...) ?

Y a-t-il des débats dont l'issue ne suit pas leur avis initial ?



*Dans un conseil, tel membre partage son inquiétude qu'une décision soit prise avec moins de 90% des voix.
Un membre d'un autre conseil constate : « Chez nous, aucune décision n'est jamais contraire à l'avis du père Untel. »*

Les causes humaines (1/2)

L'unanimisme est un phénomène paradoxal :

- Il écrase la liberté de pensée, de parole et d'action des membres, et leur fait donc du mal.
- Pourtant, ces mêmes membres le recherchent, et se l'imposent les uns aux autres.

Pourquoi cela ? Les causes sont d'abord simplement humaines :

“ Je sais par expérience que cet accès à une parole libre et non culpabilisante n'est pas si fréquent. Les contraintes émotives, culturelles, éducationnelles sont telles que même pour des personnes qui a priori ne vivent pas dans un groupe fermé ou sectaire, c'est déjà difficile. Les émotions générées (mais non gérées !) par les conflits larvés ou exprimés, les violences physiques ou psychiques, sont des parasites tenaces de la parole libre et responsable. Témoignage d'une médiatrice, citée par Dysmas II, p.23

Les causes humaines (2/2)

Nous sommes donc facilement confrontés à un effet d'**aveuglement**, déjà rencontré dans ce document.



Prenons une image. Si un couple de jeunes amoureux déclare : « Il n'y a aucun désaccord chez nous, nous vivons et ressentons les choses de la même manière », nous n'en concluons pas qu'il n'y a aucune différence entre eux, mais plutôt que le sentiment les rend **aveugles à ces différences**. C'est une étape **normale**, mais qu'ils devront **dépasser**... Ou ils auront de **graves difficultés** lorsque ces différences se manifesteront !

Si je ne perçois pas les difficultés d'une prise de parole libre dans la Communauté, cela ne signifie pas qu'il n'y en a pas, mais plutôt que le blocage est si prégnant que je ne parviens pas à le percevoir.

Accentuation par la moralisation (1/2)

Dysmas souligne que ce phénomène est renforcé dans une communauté religieuse par des ressorts spirituels : appel à « l'humilité », défense de « l'unité » entre les frères...

“ Les frères n'osent pas se positionner de manière diverse, cela semblerait un signe d'**orgueil** démesuré. Et quand quelqu'un hésite, les autres se chargent de lui rappeler qu'il ne doit **pas blesser l'unité de la communauté**. I, p.67

“ Dans une communauté marquée par cette vision de l'unité [comme uniformité], **un frère qui ne rentre pas dans ce cadre finit par choisir de se taire lors des réunions de communauté** quand il pense autrement. Il s'entend dire par son prieur : **On sent que tu n'es pas d'accord, tu dois manifester que tu es d'accord**. L'injonction est claire mais incroyable : **Tu dois être d'accord, sinon tu romps l'unité**. Si être d'accord est un devoir, une pensée personnelle n'est plus permise, il devient interdit de penser par soi-même. Tout le monde *doit* rentrer dans le moule et tout ce qui ne correspond pas à la pensée du groupe doit être éliminé. I, p.124

Accentuation par la moralisation (2/2)

Cette description peut nous paraître choquante. « Pas chez nous ! »



Quand dans une réunion un frère émet seul un avis différent de celui de tous les autres, m'arrive-t-il de penser que ce positionnement est orgueilleux ? De penser que cette divergence est dommageable pour notre unité ?

Reprendre la première citation de la page précédente. Sommes-nous si différents ?



- *Un responsable de l'ACCE explique à un membre : « **Lorsqu'on te demande de discerner, le but est que tu parviennes par toi-même à la même conclusion que nous** ».*
- *Un modérateur : « Tu critiques les institutions, il faut peut-être quitter l'Emmanuel ».*
- *Un responsable contacté à propos d'un potentiel cas d'abus rétorque : « Ne te victimise pas ! La situation est difficile pour tout le monde tu sais ! » Il ajoute : « Tu sais personne ne t'en veut, [le concerné] est plein de bonne volonté à ton égard ».*

Prémises d'une réponse ?

“ Voilà peut-être un signe important à repérer : *est-ce que la communauté vise à former une unité dans la diversité des personnes, ou bien une uniformité ?* l, p.67

Le problème fondamental est une *confusion* entre la *communion* et le *consensus*, entre l'*unité* et l'*uniformité*. Notre foi doit nous aider :



Le Credo de Nicée peut être la base et le critère de référence de ce cheminement. Il nous propose en effet *un modèle de véritable unité dans la diversité légitime*. Unité dans la Trinité, Trinité dans l'Unité, car *l'unité sans multiplicité est tyrannie, la multiplicité sans unité est désagrégation*. Léon XIV, In unitate fidei, n°12

[Aller plus loin avec François p.75](#)

[Passer au bilan p.78](#)

Du consensus à l'harmonie

François propose une clé pour sortir de la confusion consensus-communion :

C'est en assumant le conflit que nous pouvons aller vers l'unité.



[Face au conflit,] nous avons donc deux tentations [...] : d'une part, nous draper dans les couleurs d'un camp ou de l'autre, ce qui exacerbe le conflit ; d'autre part, éviter d'engager le conflit tout court, en niant la tension qu'il implique et en s'en lavant les mains. La tâche [...] est plutôt d'"endurer" le conflit, en l'affrontant de face. Pape François, *Un temps pour changer*, p.120-121

“ Ils traitent à la légère la blessure de mon peuple, en disant : « Paix ! La paix ! » alors qu'il n'y a pas de paix. Jr 6,14 ; 8,11

« L'unité prévaut sur le conflit » (1/2)

“ Dans la vie chrétienne, quand tu cherches la volonté de Dieu, il n'y a pas de solution de compromis [...]. *Un compromis ne résout pas une contradiction ou un conflit.* [...] C'est une solution temporaire, un modèle d'attente. Pape François, p.38

Pour François, le compromis ou le consensus étouffent la créativité. La contraposition la génère. *Mettre tout le monde d'accord* n'est pas se laisser déranger par la nouveauté de l'Esprit Saint mais tout niveler à notre pauvre niveau humain.



Le principe selon lequel « l'unité prévaut sur le conflit » *Evangelii Gaudium* n°226 est utilisé par François comme une *contraposition* : une opposition dans laquelle les deux termes se fécondent l'un l'autre au lieu de s'annuler. L'unité est la plus importante, c'est le but : la grande roue du vélo. Mais pour que celui-ci tienne en équilibre, il lui faut deuxième roue, plus petite mais elle aussi nécessaire : assumer les conflits.

« L'unité prévaut sur le conflit » (2/2)

“ Le mauvais esprit peut aussi **nier la tension** entre deux pôles dans une contraposition, en optant plutôt pour une sorte de **coexistence statique**. C'est le danger du relativisme et du faux irénisme, une attitude de « **paix à tout prix** » dans laquelle le but est d'éviter tout conflit. [...] La tension a été niée, et laissée à son **pourrissement**. p.120.

Le conflit est déjà là. Le nier, c'est le laisser vaincre. Si on endure courageusement un conflit, jaillit un « débordement », une **troisième voie** dépassant le conflit et incluant les différents aspects de la réalité (du « polyèdre »).

“ [Dans ces moments-là], la solution à un problème se présente de façon inattendue, imprévue, résultat d'une créativité nouvelle et plus grande, libérée, pour ainsi dire, de l'extérieur. p.121

Plutôt que de chercher la confrontation, de déclarer la guerre, chaque partie espérant vaincre l'autre, **nous avons besoin de processus qui permettent aux différences d'être exprimées, entendues et mûries de manière à ce que nous puissions marcher ensemble sans avoir besoin de détruire quoique ce soit.** Pape François, p. 124-125

Votre bilan – Pause



C'est le temps d'une pause de fin de partie, l'occasion de faire un bilan : mes réactions, mes questions, mes intuitions, mes analyses personnelles (cf. p.58).

On peut en particulier se demander : quel est mon propre rapport au conflit ? Et notamment dans la Communauté de l'Emmanuel ?

Notre bilan

La culture communautaire a une nette tendance à l'uniformisation : des pratiques, des attitudes, et surtout de la pensée. Nous considérons souvent que « être dans l'unité » ou « bien discerner ensemble », c'est « penser la même chose ». **Nous confondons unité et uniformité.**

Ce système étouffe à la fois les frères (leur liberté, leur capacité à penser et juger par eux-mêmes) et leur créativité charismatique. Nous avons besoin de **changer de regard sur le conflit**, et d'apprendre à **vivre sereinement le désaccord**, sans considérer que le frère qui pense différemment du groupe est orgueilleux ou manque de charité.

A. Notre culture

II. Difficultés à discerner

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
 - II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
 - III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
 - Bilan p.191-193
- ## Epilogue : Comment se réformer ?
- p.194-199

Questions sur le discernement

L'uniformisation est très liée à la difficulté, voire l'impossibilité de faire de vrais discernements.



Je repense à la dernière mission à laquelle j'ai participé.

- **Comment avons-nous discerné** : de faire cette mission ? Le but poursuivi (quel était-il ?) ? Les moyens et la méthodologie ? Le contenu ?
- **Comment ai-je été appelé à cette mission** ? L'objectif était-il clair ? Ai-je été impliqué dans la réflexion amont, ou étais-je seulement prestataire ? Le cadre de la mission était-il clair (charge de travail, répartition des rôles et responsabilités...) ?
- **Après la mission, comment a-t-elle été relue** ? Quels correspondances et écarts avons-nous vu entre l'objectif fixé et la réalité ? Comment avons-nous pris acte des modifications nécessaires pour une prochaine fois ? Ai-je pu relire, partager sur ma place et mon rôle avec mon responsable (la personne qui m'a appelé) ?

Discerner en amont_(1/2) – Trois constats

Plusieurs constats indiquent aussi un déficit de discernement en *amont* :



Le système des **kits** : on se contente de piocher dans une réserve de formats de mission standardisés qu'on peut appliquer sans se donner la peine de discerner à nouveau sur les particularités de notre situation, notre public, etc.

➤ *A Paray-le-Monial, on réapplique d'une année sur l'autre le même format de session... qui a finalement très peu évolué depuis plus de 50 ans !*



➤ *Un responsable d'ECM constate : « ça fait 10 ans que cette ECM existe, 10 ans qu'on réitère le même programme au même moment, mais les membres de cette année ont des besoins et attentes complètement différents. J'essaye de changer le programme, mais c'est très difficile et je suis seul pour y réfléchir. »*

“ [On a dans l'Eglise] une habitude générale de tenir ce qui a été tenu et d'assurer avant tout la régularité. [Mais] « **la coutume sans la vérité n'est que l'ancienneté de l'erreur** ». [...] Cela habitue prêtres et fidèles à un certain manque d'initiative, là même où la vie imposerait qu'on en prît. Congar, p.486 ; citation de Saint Cyprien, Lettre LXXIV, IX, 2

Discerner en amont (2/2) – Trois constats

2

Une certaine **multiplication-dispersion** de missions tous azimuts interroge sur leur discernement et leur lien avec le charisme de l'Emmanuel : Emmanuel Education, Terre de Promesse, écoles de guérison, Jesus festival... (voir p.141)

3

Parfois le passage à **l'action** semble escamoter le discernement

- *En WECO, les activités s'additionnent parfois sans fil rouge ni sur le WE ni sur l'année.*
- *Il arrive souvent que les appels en mission ne soient pas capables de définir clairement la mission, son but, ses moyens, les responsabilités et l'autorité liées... On reçoit rarement (presque jamais ?) une « fiche de poste » claire.*
- *Par conséquent, on ne sait pas toujours **pourquoi on fait les choses**. Que veut-on faire ? Quel but cherche-t-on à atteindre ? Par exemple : quelle est la cible ? À quoi veut-on l'amener ?*
- *Inversement, on reçoit parfois des instructions si dirigistes que l'on passe soi-même à l'action sans être partie prenante du discernement : on est simplement prestataire.*



Pourquoi agit-on sans discerner ? p.85

Passer au discernement a posteriori p.86

Facteurs humains

Dans *Les Décisions absurdes*, Morel constate que nous passons facilement à l'action sans passer par la case discernement. Pourquoi ?

- « La [fausse] **croyance qu'un objectif est d'emblée clair** et précis et qu'il n'est pas nécessaire de l'examiner davantage. » p.306 Par exemple « former les personnes » est un objectif bien trop vague.
- Le **coût intellectuel et psychologique de la réflexion** sur l'objectif. « Il est beaucoup plus facile de produire des solutions que de réfléchir à des objectifs. » p.306 Par paresse, nous préférons agir.
- Le **manque de disponibilité des responsables** qui ont spécialement en charge ce discernement.
- Le **manque d'adaptation à l'échelle locale**. « Alors que la déclinaison des objectifs suppose à l'échelon local une discussion du but central et sa traduction en objectifs locaux, la tendance est de reprendre l'objectif central très général et de passer aussitôt à l'action. » p.307
- Le **cumul d'objectifs clairs mais contradictoires**. Ce cas « est favorisé dans les situations où les acteurs sont contraints au consensus mou, parce qu'il n'existe pas d'arbitrage ou parce que les conflits ouverts ne sont pas admis » p.309. Voir p.66-69.
- Une fois en place, **la solution s'auto-légitime**. On sait ce que l'on fait, et cela est devenu suffisant : on ne se demande plus pourquoi. « L'action est [devenue] le but ultime de l'action. » p.310

Discerner en aval ^(1/4) – Six constats

Plusieurs constats semblent indiquer un enjeu important ou un manque de culture dans notre communauté autour du discernement en *aval*, ou *relecture*.

“ [L'autocritique] est pourtant nécessaire. *Tout organisme spirituel vivant doit faire place, en lui, à une critique active.* Une école de pensée qui ignorerait cette loi se condamnerait à ne faire rien d'autre que de survivre. *Congar, p.39*

On peut déjà noter que le discernement *aval* est rendu impossible par l'absence de discernement *amont* : *si je ne sais pas ce que je cherche à attendre et comment, je ne peux pas vérifier ensuite si l'objectif est atteint ou non*, de la façon voulue ou non, etc.

Discerner en aval (2/4) – Six constats



La **relecture** est souvent tout simplement **absente**. Quelques exemples :

- *Plusieurs frères et sœurs témoignent n'avoir eu aucun temps de relecture avec leurs responsables après plusieurs années de mission au niveau national.*
- *De nombreux cas de départs n'ont été accompagnés d'aucune relecture. Pourquoi est-il, est-elle, sont-ils partis ? Y a-t-il des conclusions à en tirer pour nous ? Lorsque les départs se multiplient ? Les mécontents sont les meilleures occasions d'apprendre.*
- *Combien de fois arrive-t-il que nous terminions notre parcours, session, ECM, mission ponctuelle... sans prendre le temps d'une relecture objective commune ?*



Chez Priscille & Aquila, à chaque enseignement ou témoignage, un couple est missionné pour écouter et faire un retour au couple qui a parlé, en s'aidant d'une fiche de relecture.



La **confusion** entre relecture **objective et subjective**.

- « Comment j'ai vécu cette mission » est un point intéressant, mais ne constitue pas une relecture de ladite mission (son but, ses moyens, son accompagnement, sa cible...).
- Un temps de partage de fioretti est un exercice fructueux, mais ce n'est pas une relecture.

Discerner en aval ^(3/4) – Six constats

3

Une certaine **spiritualisation** donne des motifs de refuser la relecture.



- *Après l'animation d'un parcours à Paray-le-Monial, un frère propose de relire en équipe à la lumière des retours des participants. Le responsable refuse : « Ce serait une façon de vouloir s'appropriier les fruits de la mission. C'est de l'orgueil ! »*
- *Un responsable de session : « La conversion ne dépend pas de nous, donc ce n'est pas la peine de réfléchir davantage notre pastorale. »*

4

Le **refus de rendre compte** Voir C.III



- *Tel responsable, lorsqu'une de ses décisions est controversée, propose : « On fait un essai cet année, et on verra pour la suite ». Rien n'est relu... et la décision s'impose à nouveau l'année suivante sans discussion comme un « état de fait ».*
- *La réponse déjà évoquée « ça a été discerné », utilisée par de multiples responsables, membres de conseils, pour écarter une question, permet d'éviter la relecture. (Cf. p.56 ; p.88s)*

Discerner en aval (4/4) – Six constats

5

Le **refus de reconnaître les échecs**, les erreurs et les **responsabilités**

- *A la fermeture d'une mission (ESM, EMI, Emmanuel Campus...), aucun compte rendu n'est fait : ni aux frères porteurs de la mission, ni à la Communauté dans son ensemble.*
- *A une remontée d'un abus potentiel, le responsable répond au plaignant : « Tu sais c'est difficile pour tout le monde ». Il y a un effet de **neutralisation**.*
- *On peut revenir au discours général normalisant la visite, cf. p.17 et p.169.*



6

L'absence généralisée de **transmission** (tuilage) empêche de prendre en compte ce qui a déjà été accompli, ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Souvent, les nominations et appels en mission sont faits trop tardivement, ce qui empêche ce tuilage.

Pourquoi est-ce difficile de relire ? p.90

Passer aux causes-conséquences p.92

Facteurs humains (1/2)

“ Il est fréquent qu'on organise une action, **sans prévoir un système de vérification** de la conformité de l'action à l'objectif et de correction éventuelle. [...] Les actions expérimentales ne sont souvent que de **simples étapes sans rétroactions**. Morel, p.315

Morel_I constate que **la relecture fait tout autant défaut** que le discernement.
Pourquoi ?

- On **focalise sur des éléments secondaires** par rapport à l'objectif final et non sur ce dernier.
- On **pervertit l'action en la rattachant à un autre objectif quelconque**, souvent « une valeur très générale [la mission, la formation, la fraternité, « l'unité »...]. La valeur est tellement générale qu'il est impossible de démontrer que la solution n'est pas conforme à l'objectif. La généralité attrape-tout de la valeur permet de masquer la perte de sens. [...] La solution déconnectée va profiter, en étant rattachée à cette valeur, de [son] caractère intouchable. La valeur de l'action étant intouchable, il est impossible de critiquer l'action, car critiquer l'action signifie qu'on conteste la valeur. » p.318.319
- On **invente un nouvel objectif** pour justifier l'action, « mais il s'agit d'une justification pour sauver la face, car le problème pratique ne se posait pas. » p.320
- La vérification de l'action porte sur **le fait qu'elle existe** et non sur ce à quoi elle sert. La défaillance est accrue dans toutes les activités dont le résultat est difficilement mesurable.

Facteurs humains (2/2)

Paradoxalement la perte de sens renforce l'acceptabilité d'une décision collective,

“ Car elle autorise chaque acteur à lui donner le sens qu'il veut. *Les objectifs incertains permettent à chacun de voir l'objectif qu'il souhaite.* L'action comme but en soi permet à tous de se retrouver dans le plaisir d'agir. L'absence de contrôle de conformité à l'objectif élimine la possibilité d'une contestation. *L'attribution de la solution à une valeur vitrine attrape-tout ou à des objectifs de récupération permet à tous de trouver leur compte.* Paradoxalement, la perte de sens, parce qu'elle laisse ouverts tous les sens possibles, est un puissant facteur de validation collective. p.324-325

Causes et conséquences

Enfin on doit souligner la synergie avec deux autres phénomènes.

La spiritualisation

L'absence de discernement en prise avec le réel encourage la spiritualisation... qui à son tour empêche le discernement.



*Un prêtre dans une mission difficile : « Je ne suis pas très heureux ici : le Seigneur veut que je sois ici pour me convertir. »
Peut-être le choix de la mission doit-il aussi être relu ?*



La foi dans le surnaturel ne doit pas court-circuiter le contact avec le réel. Par ces interprétations spirituelles sauvages, on risque de donner de la valeur à des événements qui n'en ont pas et, inversement, on peut légitimer des faits, au risque de blanchir même des erreurs graves. Dysmas I, p.76

La déresponsabilisation

L'absence de discernement ou d'implication de « l'exécutant » dans le discernement, l'absence de relecture encourageant chacun à céder toute sa responsabilité personnelle – son discernement – à « celui du dessus » ou à « l'expert ». Cf. p.111-115 et p.188.

Votre bilan – Pause



C'est le temps d'une pause de fin de partie, l'occasion de faire un bilan : mes réactions, mes questions, mes intuitions, mes analyses personnelles.

Quels sont nos propres témoignages, nos expériences de discernement dans l'Emmanuel, nos propositions sur ce qui devrait être travaillé et corrigé ?

Notre bilan

De nombreux éléments indiquent un **déficit important de notre culture du discernement et de la relecture**. Nous avons pris l'habitude de peu discerner, peu relire, et même développé des habitudes inhibantes : spiritualisation, décisions oligarchiques et peu lisibles, manque de transmission...

À notre sens, cette culture produit une certaine atrophie des frères – dans l'exercice du jugement, la liberté, la réflexion... C'est de cela (ceux-là) que nous devons maintenant prendre soin, comme l'explique l'introduction.

Il nous semble que **ce sujet doit être un enjeu important de la visite et de la réforme de notre communauté : une nouvelle culture doit être développée.**

A. Notre culture

III. L'exercice de la responsabilité

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
- II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
- III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
- Bilan p.191-193
- Epilogue : Comment se réformer ? p.194-199

Quelle responsabilité ?



- Est-ce que je me sens responsable de la vie communautaire ?
De ce que nous vivons (maisonnée, WECos, missions) ? Si non : comment et par qui s'exerce cette responsabilité ? Qui est impliqué et qui ne l'est pas ?
- Est-ce que je considère que ma responsabilité est impliquée dans la visite et le fruit qu'elle portera ?
- Je pense à une responsabilité que j'ai exercée : Parcours à Paray, WECos en secteur... **Comment la subsidiarité s'appliquait-elle ?** Que couvrait cette responsabilité ? Qui fixait le but et les moyens ? À qui devais-je référer pour décider sur ce qui m'était confié ?

Principe

Le juste exercice de la **responsabilité** est un enjeu essentiel de la vie d'une communauté. Un mauvais rapport à la responsabilité fausse la manière d'agir.

Être responsable, à son niveau propre, c'est être acteur de sa vie et grandir en tant que **personne**. Dieu nous veut responsables et acteurs Gn 1,28.

Il faut donc nous interroger : **en quoi notre culture communautaire promeut-elle un rapport ajusté à l'exercice de la responsabilité ?** En quoi y fait-elle obstacle ?

Les deux déresponsabilisations

La **déresponsabilisation** est l'inverse du juste exercice de la responsabilité. Elle suppose que ma responsabilité personnelle m'est retirée, pour être assumée par un autre... ou par personne (déresponsabilisation collective). Dans un groupe, elle peut se jouer à deux niveaux :

(1) Lorsque je suis théoriquement « responsable », mais n'exerce pas cette **responsabilité** et deviens exécutant (pas possibilité de prendre des initiatives, pas d'autorité pour décider, pas de discernement commun et dialogal avec mes responsables, pas de responsabilité sur le *but* poursuivi ni sur les *moyens*, mais seulement sur les modalités et la mise en œuvre technique).

(1) Soit parce que cette responsabilité m'est *de facto* **retirée**.

(2) Soit parce que je m'en **dessaisis**.

(2) Lorsque n'étant pas nommé responsable, je n'exerce pas ma liberté pour **m'impliquer** et suis seulement passif. On pourrait retrouver la même subdivision.

Et dans l'Emmanuel ?

Reprenez chacune des situations proposées à la page précédente.



➤ Pouvez-vous les relier à des situations vécues ou observées dans la Communauté ? Essayez de les décrire. Qui était *théoriquement* responsable de quoi ? De qui dépendait *réellement* les décisions ? Pourquoi ?

Vous pouvez en particulier reprendre vos réponses aux questions posées en début de partie.

Nos propres exemples



- *Dans tel conseil, le responsable élu délègue explicitement la responsabilité de la direction à Untel reconnu comme « expert » ou figure consensuelle (1.2).*
- *Rappelons cet adage donné par un responsable dans l'ACCE : « Quand on te demande de discerner, le but est que tu parviennes par toi-même aux mêmes conclusions que nous » (2)*
- *En session, nous devons généralement appliquer un modèle déjà fait, et non assumer une responsabilité créative (1.1) (cf. p.83-85).*
- *Untel appelle un couple à la responsabilité pour une session sans l'avis, puis contre l'avis des responsables de Province dudit couple. (1.1)*
- *Je fais un constat sur un dysfonctionnement... mais je ne dis rien. (2)*
- *Pour certaines missions, le « responsable » n'a aucun réel pouvoir ou capacité de décision. De facto il doit se référer en tout à Untel (celui qui l'a missionné) : en session à Paray... (1.1)*
- *Dans certains secteurs et provinces, la communication sur la visite a court-circuité les responsables, les DMZ s'adressant directement aux responsables de maisonnée. (1)*
- ...

Dans notre culture (1/2)

À la lumière de ces multiples constats, il nous semble exister **un enjeu majeur d'ajustement de notre rapport à la responsabilité.**

Voici par exemple quelques principes qui nous semble exister **à l'état diffus** dans notre culture communautaire, et contribuer au phénomène de déresponsabilisation du plus grand nombre :

« Discuter une décision prise plus haut, c'est de l'orgueil et un manque de confiance. »

Ceux qui veulent exercer une véritable autorité à leur niveau propre (responsabilité) sont souvent écartés
cf. p.181-187

Une certaine séparation s'est normalisée entre « ceux qui savent et décident » et « les autres » cf. C.III.

« La fraternité et la communion, c'est aussi la soumission fraternelle : suivre ce que nos frères ont décidé. »

« Obéir, c'est être d'accord. »

Dans notre culture (2/2)

Les remarques suivantes de Dysmas semblent donc s'adapter à notre cas :

“ L'appel à une grande docilité à l'Esprit Saint contient une invitation claire à *se laisser conduire aveuglément*, à s'abandonner totalement dans la confiance. [Ce principe est un] *prélude à l'abus de confiance*. I, p.335

Ce dépouillement [de la pensée] est en réalité une *amputation*. [... La manipulation consiste à dire :] "Attention, cette suggestion de penser par toi-même vient de l'ennemi qui veut te faire sortir de la voie de perfection que le Christ t'a montrée, et ainsi te ramener au péché d'autonomie". II, p.22

Dysmas donne quelques exemples de discours *réels* et inappropriés de supérieurs :

“ « *Je sens que vous êtes loyal dans votre tête, mais pas dans votre cœur. Il y a encore une résistance que vous devez vaincre absolument.* » I, p.296

« *Tu es libre, mais si tu ne le fais pas tu n'es pas un bon moine.* » I, p.294

L'origine : la méfiance du pouvoir

Les origines de cette tendance à la déresponsabilisation des personnes méritent d'être approfondies. Nous proposons une hypothèse à discuter :



Dans l'Emmanuel, nous nous méfions du pouvoir.



Paradoxalement, c'est ce qui empêche une juste responsabilité.

- *Nous aimons à rappeler que Pierre Goursat a quitté de lui-même son poste de modérateur.*
- *Nous disons souvent qu'il n'y a pas de « super-star » chez nous, et que cela nous protège des abus : ce faisant nous amalgamons « tête qui dépasse » et « abus de pouvoir ».*
- *Nous rappelons souvent que dans la communauté nous sommes tous frères : personne n'est au-dessus des autres, même les prêtres ! Nous voulons vivre une forme de « stricte égalité ».*
- *Notre « responsable des ministres ordonnés de l'Emmanuel » (titre officiel) dément être « responsable » : il dit n'être que le coordinateur.*

Autorité = pouvoir + service

Pourquoi ce refus du pouvoir pose-t-il problème ?

Parce que c'est un refus de l'autorité. Or **dans l'Église, autorité**

“ *Signifie pouvoir accordé en vue d'un service.* H. U. von Balthasar (théologien), *Le Complexe antiromain*, p.22
[Elle] n'a pas sa fin en elle-même : elle est un moyen et un garant de la **liberté**. p.295

- (1) Nous nous **méfions du pouvoir** qui nous semble mener aux abus et à une rupture de la « simple fraternité ».
- (2) Nous cherchons donc activement à **estomper toute forme d'autorité**, car l'autorité est porteuse de ce pouvoir.
- (3) Ce faisant, nous **menaçons le service** visé par cette autorité...
- (4) ... **et la liberté** que protège l'autorité (subsidiarité), liberté de celui qui est revêtu d'une autorité, et liberté de ceux qu'elle sert. Ces derniers ont à la fois la possibilité et le devoir d'exercer leur *propre* liberté, parce que l'autorité est *à leur service*.

Manque de subsidiarité

Finalement, nous peinons à vivre la **subsidiarité**.

Dans la doctrine sociale de l'Eglise, la subsidiarité consiste :

➤ Négativement, à

“ Ne pas retirer aux [niveaux] inférieurs, pour les confier à un [niveau] plus élevé, les fonctions [discernement, action...] qu'ils sont en mesure d'accomplir eux-mêmes.

Pie XI, Encyclique Quadragesimo anno

➤ Positivement, à leur **donner les moyens d'opérer** un maximum de choses à leur niveau – pour favoriser l'exercice de leur liberté personnelle.

“ ...reconnaître et respecter l'autonomie des autres en tant que **sujet** de leur propre destinée. [Ils] ne sont pas les objets de nos bonnes intentions. François, p.83

Voir les cas d'application concrets p.107

Passer au bilan sur la subsidiarité p.110

Cas pratique ^(1/3) : les jeunes

Le manque de subsidiarité **atrophie la transmission** et le souci d'un **suivi responsabilisant**. Cela se voit en particulier chez les jeunes et les prêtres.



Dans la Communauté, depuis des années, le souci des jeunes n'est plus à sa juste place. C'est une des affirmations du décret de la visite. Au-delà des discours et de la présence d'un ou deux jeunes ici et là pour la photo de classe (cf. maisonnées nationales), les jeunes ne constituent **pas notre priorité**. Ils sont **infantilisés**, et même **peu reconnus comme frères**.



- *Un modérateur a décidé de la fusion des missions enfants (kids), ados (teens) et jeunes (18-25) dans « Emmanuel jeunes », sans tenir compte du fossé : les jeunes, majeurs, sont en EAD ou engagés dans la Communauté. **Ce sont des frères**.*
- *Pendant 3 années consécutives, les sessions 25-35 ont eu pour responsables un couple quinquas très proche du gouvernement. **Des dizaines de jeunes pro auraient pu assumer cette mission**. Pourquoi ne leur fait-on pas confiance ?*
- *On entend beaucoup ces dernières années que « nous devons prendre soin des jeunes ». Pourtant, (1) on rechigne toujours à envoyer des couples solides dans les secteurs jeunes, (2) le prêtre missionné au bureau du Forum des Jeunes ne connaît pas cette mission, (3) les jeunes sont peu invités à la Frat, (4) les sanctuaires manifestent une réelle méfiance à l'égard des responsables de session jeunes...*

Cas pratique (2/3) : les prêtres

1 Les nominations témoignent d'une **gestion de dossier, non de personnes.**



- *Un prêtre arrivé en fin de mission affirme: « je ne dirai pas aux responsables ce à quoi j'aspire pour l'avenir. Ils me feraient faire le contraire ».*
- *Un prêtre a reçu 8 annonces successives de nominations « fermes » avant sa nomination effective.*
- *Un chapelain nouvellement nommé n'a jamais pu obtenir de précisions sur ce à quoi on l'appelait.*

? Quels sont **les critères présidant aux décisions ?**

2 Les **engagements** sont **loin d'être tenus** (ex: ne pas être seul).

? Pourquoi **plusieurs frères prêtres demandent-ils à être en paroisse ou mission non communautaire?**



Cas pratique (3/3) : les prêtres

3

Le **mode de suivi** est souvent perçu comme **amateur** et **moralisant**.



- *Un curé seul est visité par les responsables. En guise de soutien, on lui reproche sa mauvaise gouvernance, avec des retours culpabilisants sous forme triangulaire: « il y a des gens qui disent que tu... ».*
- *Un prêtre est nommé recteur. Il est sommé de se soumettre au fonctionnement précédent, sous peine d'accusation de cléricalisme. L'audit qu'il obtient retourne le problème: « mais as-tu bien fait le deuil de tes années de curé ? »*



Certains de ces problèmes se retrouvent aussi chez les **sœurs consacrées**. Une difficulté supplémentaire pour elles est **l'absence de statuts et d'organisation canonique claire** – dont le manque se fait gravement ressentir après près de 50 ans d'existence.

Autorité et subsidiarité - Bilan

Tout ce qui peut être discerné et accompli à un certain niveau doit être discerné et accompli à ce niveau, et non plus haut.

La subsidiarité permet un juste exercice de l'autorité p.105 :

- En **répartissant** l'autorité sur tous les niveaux,
- Autorité **liée** à chaque fois audit niveau, ni plus, ni moins,
- Jusqu'à celui qui est seulement responsable de **son implication** (le frère lambda n'est pas un mouton),
- Dont on lui **donne les moyens**, plutôt que de demander une « exécution »,
- Si bien qu'il pensera, discernera, agira d'une façon qui lui est **propre**,
- Tout en restant uni à ceux qui ont, à leur niveau propre, également discerné et agi.

Le déplacement de l'autorité (1/5)

Si l'autorité n'est pas exercée au niveau adéquat, si la subsidiarité fait défaut, que se passe-t-il ?

- Dans les cas où personne n'assume cette autorité, on aboutit à la **paralysie** et/ou aux **conflits généralisés** et apparemment sans issue.



Les membres du conseil international de la Communauté témoignent avoir vécu de nombreux mois dans l'incapacité absolue d'avoir le moindre échange constructif – malgré la culture du consensus.

- Dans la plupart des cas toutefois, la nécessité **impose l'exercice de l'autorité...** ce sera **par d'autres**:

Il nous semble constater un phénomène généralisé de **déplacement de la responsabilité** dans la Communauté.



Dans la Communauté, ce phénomène est renforcé par la multiplication des « référents » en tous genres (référents inter-province, délégués pour la mission X...) dont la responsabilité précise est souvent très floue. Il est encore plus difficile de savoir qui décide – ou devrait décider.

Comprendre le déplacement p.112

Passer à la question de la collégialité p.116

Le déplacement de l'autorité (2/5)

Pour Morel I, dans un groupe, **trois profils** différents exercent une forme de discernement et d'autorité : le responsable officiel, l'expert, le candide – c'est-à-dire M. Tout-le-monde.

Si la culture pousse dans le sens que nous venons de décrire, que se passe-t-il ?

- **Le candide** n'exerce presque plus son discernement et sa liberté propres - parce que ce serait de l'orgueil, un manque de confiance, etc. Cf. p.72.
- **Le responsable**, dans la plupart des cas, **ne peut exercer son autorité**, pour les mêmes raisons. Dans quelques cas cependant – par exemple lorsque le responsable est « en haut », si bien qu'il ne se trouve personne « au-dessus » pour lui retirer cette autorité, ou sur qui se décharger – il conserve son autorité... Mais absorbe aussi celle de tous les responsables « inférieurs » qui eux ne l'exercent pas.
- **L'expert** est le seul à n'être pas directement impacté par les injonctions « anti-pouvoir » de la culture : il n'est pas tout à fait un « obéissant » (candide) qui devrait veiller à ne tomber dans l'orgueil en discutant, ni tout à fait un « responsable » qui devrait se méfier des abus et veiller à ne pas porter atteinte à l'unité entre frères.

Le déplacement de l'autorité (3/5)

Le risque est fort de se retrouver avec un **gouvernement des experts** et des **élites** (les quelques responsables qui conservent une position d'autorité). Cf. C.III, p.188

Qu'est-ce qu'un expert ? Chez nous, ce peut être :

- Une personne reconnue pour son autorité technique putative (l'expert de la communication, l'expert de tel type de topo, l'expert en médiation...)
- Une personne auréolée de prestige (« il a été dans tel et tel conseil, il connaît très bien le gouvernement et la communauté », « chez nous Untel est toujours élu dès le premier tour, c'est vraiment un homme de confiance »...)
- Un ancien (le frère qui a connu Pierre Goursat, celui qui est sans cesse réélu depuis X années...)

(On pourrait noter que notre système d'élection encourage la ré-élection de telles figures.)

Le déplacement de l'autorité (4/5)



Le problème n'est pas l'existence d'un véritable responsable, ni de véritables experts, mais **la mauvaise répartition de l'autorité**.

Ces « experts » et ces quelques responsables tendent à **cumuler toutes les responsabilités** : à la fois parce qu'ils sont peu nombreux, et parce qu'ils **absorbent** (*de facto* par glissement culturel ou volontairement par action personnelle) les responsabilités des autres.

On tombe dans un **cercle vicieux** : le **déficit de responsabilité des uns** (candides, responsables intermédiaires) alimente la **concentration sur les autres**... et réciproquement. Alors advient

“une décomposition du Corps, qui se scinde en « autoritarisme et avidité du pouvoir » d'une part et en « servilité » d'autre part [...]. **On se décharge de sa responsabilité sur celui qui commande.**

H. U. von Balthasar, p.275

Le déplacement de l'autorité (5/5)

Il y a donc un fort **déséquilibre : il n'y a plus répartition d'autorités réelles mais concentration en une autorité cachée.**

Enfin, **personne n'est à sa place.**

En effet, l'autorité devant s'exercer (nécessité humaine) mais étant objet de méfiance (culture), elle doit nécessairement se dissimuler – ce dont nous sommes *tous* responsables : c'est un sujet *culturel*.

C'est un facteur du « gouvernement des experts », car **l'expert a l'avantage de pouvoir exercer l'autorité sans en avoir l'étiquette**. Il n'est pas responsable des décisions qu'il suggère et n'a donc pas à les assumer ou à en rendre compte.

Le masque de la collégialité (1/2)

En outre, dans l'Emmanuel, nous considérons souvent que la collégialité des décisions nous prémunit des abus de pouvoirs. Rappelons pourtant cette remarque de Dysmas (cf. p. X) :

“ Une nouvelle supérieure avait été envoyée dans une communauté en difficulté. Regardant le cahier du conseil, elle remarqua que les votes étaient toujours unanimes et commenta : Il doit y avoir un problème. Car si la mise en place d'une vraie liberté de la parole échangée n'a pas précédé, la belle unanimité de réunions très animées ne signifie plus grand chose, et ceci pour une raison simple : dans un milieu apparemment unanime, il est très difficile pour un participant d'exprimer une pensée dissidente. II, p.21

On a l'impression que c'est un groupe qui discerne et décide – on se rassure car il n'y a pas de « responsable » au dessus des autres. Mais la probabilité est très forte que le groupe soit piloté par la pression de la culture commune et de ses injonctions – et par Untel qui « l'incarne » le mieux.

Le masque de la collégialité (2/2)

Paradoxalement, la volonté de fuir toute autorité pour éviter les abus encourage l'apparition d'un pouvoir abusif.

La responsabilité étant apparemment déportée sur le groupe, le véritable responsable est plus difficile à identifier. Plus personne ne répond de la décision prise, et donc il n'y a pas d'interlocuteur pour en parler. Celui qui annonce la décision, s'il est interrogé, pourra toujours rétorquer : « Ce n'est pas moi, c'est le conseil qui a décidé que ... » ou « Quelqu'un a dit que... » (triangulaire). L'absence de dialogue diminue l'effet des contrepouvoirs, et rend difficile l'exercice de sa propre responsabilité pour le « candide ».



Chris Voss, expert en négociation, remarque que plus une personne a tendance à se décharger sur le groupe (« ça n'est pas moi, c'est une décision collective »), plus il est probable que cette personne soit en réalité à la manœuvre. *Ne coupez jamais la poire en deux*



- Un membre du conseil Y : « Chez nous, aucune décision n'est jamais contraire à l'avis du père Untel ».
- Une personne invitée à rendre compte d'une décision votée par le conseil auquel elle appartient: « Je n'ai pas les éléments, c'est Untel qui a suivi le dossier ». Sur quelles bases a-t-elle voté ?
- Une personne salariée à la Domus signifie à quelqu'un la fin de sa mission. Elle n'est pas celle qui l'y a appelée, ni celle qui a décidé du renvoi, qu'elle est incapable de justifier. « Il a été décidé ... »

Votre bilan – Pause

C'est le temps d'une pause de fin de partie, l'occasion de faire un bilan : mes réactions, mes questions, mes intuitions, mes analyses personnelles.



Vous pouvez en particulier réfléchir à vos observations sur l'exercice de l'autorité et de la responsabilité dans la Communauté de l'Emmanuel, et noter vos propositions ou idées pour que cet exercice soit toujours plus juste.

Notre bilan

Nous avons développé une culture qui sous prétexte d'humilité, d'égalité fraternelle, d'anti-cléricalisme... rejette l'autorité, et en vient à perdre le véritable sens de la responsabilité. Lorsque les responsabilités ne sont pas assumées, plus personne n'est à sa place : le « responsable » est un exécutant des décisions venues d'en haut, le frère lambda mis dans le rôle du mouton... et mécaniquement, le pouvoir réel se retrouve dans les mains de quelques-uns. Généralement, ce pouvoir est « masqué » par l'absence de titre officiel ou une apparence de collégialité.

Cette structure d'abus de pouvoir dépossède les autres de leur capacité d'initiative, créativité, jugement personnel, déploiement personnel...

A. Notre culture

Bilan

Notre bilan

La culture de la communauté de l'Emmanuel a laissé un certain nombre de **virus** pervertir son identité propre.

- Le désir de communion a cru s'accomplir dans le **consensus**, qui uniformise en fait dans un unanimité stérile.
- La crainte du conflit a encouragé l'**abandon de tout type de discernement**, en amont comme en aval (relecture).
- L'appel à l'humilité a dérivé en une **peur virale du pouvoir**. Elle nous a fait substituer à de légitimes autorités des autorités camouflées et illégitimes, et nous a empêchés de vivre une juste subsidiarité à tous les niveaux.

Ces virus sont tous entretenus par la **spiritualisation en toute situation**.

Bilan A – Application au décret

Que se passe-t-il si on ressaisit les problématiques mentionnées dans le décret sous l'angle de la culture communautaire ? Voici une *proposition* :

Mission du visiteur	Traduction possible à l'aune de la culture
« Le gouvernement, la structure et la configuration des fonctions et en particulier les pouvoirs du Modérateur »	Peur massive du pouvoir générant divers transferts de responsabilités. Oubli du principe de subsidiarité à tous les niveaux.
« Le mode d'intégration de la Communauté dans la vie des diocèses »	Gestion des missions sacerdotales controversée et douloureuse pour un certain nombre de prêtres. Discernement des missions communautaires déficientes en amont comme en aval.
« La révision des modalités de traitement des abus au sein de la Communauté »	Mauvaise appréhension du principe responsabilité, suscitant des pouvoirs illégitimes et camouflés. Application déficiente du principe de collégialité, permettant le pouvoir inavoué d'un seul.
« La consolidation des processus de formation internes, en particulier en ce qui concerne l'apostolat auprès des jeunes et la promotion de la communion ecclésiale »	Mauvaise prise en compte effective des jeunes de l'Emmanuel et de leur pastorale.

B. Autour du charisme

Introduction



La **crise** que traverse notre communauté est majeure parce qu'elle **touche notre identité et notre charisme.**

Luigino Bruni étudie les croissances et crises des communautés charismatiques.

Selon lui, une **communauté malade** doit comprendre que même si le problème semble se situer dans ses structures, pour se réformer elle ne doit pas **se concentrer** sur son organisation, mais **sur son charisme profond.**

Elle a **besoin d'une créativité nouvelle inspirée par le charisme**, non d'une restructuration focalisée sur la forme.

Nous avons choisi de nous concentrer sur deux symptômes principaux :

- L'essoufflement de notre capacité à vivre de notre charisme.
- La perte de la créativité missionnaire.

B. Autour du charisme

I. Vivons-nous encore de notre charisme ?

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
 - II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
 - III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
 - Bilan p.191-193
- ## Epilogue : Comment se réformer ?
- p.194-199

Premier constat

L'adoration n'est plus au centre de notre vie communautaire.

En WEC Co les temps d'adoration sont souvent tronqués, mis à la dernière place, optionnels ou même absents. Le « long temps d'adoration quotidien » » Coutumier 1.23 n'apparaît plus dans les partages de maisonnée, et de nombreux frères témoignent ne même plus chercher à en vivre. Beaucoup entrent dans l'Emmanuel en ignorant cet engagement, qui est pourtant **le cœur de notre appel.**

Notre nom n'est-il pas Emmanuel, « Dieu avec nous » ?

Que répondons-nous à la question de Jésus : « Que cherchez-vous » ?

Quelques corollaires

De notre infidélité à cet appel découle l'essoufflement de notre charisme, qui se manifeste de multiples façons :

- Le nombre de **séminaristes** et de **sœurs** en formation ne cesse de **diminuer**.
- La fermeture ou l'**abandon**, au niveau international, de la **plupart des grandes missions d'évangélisation** : EMI, Emmanuel Campus, ESM.
- La cohérence du programme des WECos laisse souvent à désirer (addition d'activités sans fil rouge ni sur le WE, ni sur l'année).
- La **louange** est de moins en moins cohérente ; les charismes n'y sont pas vraiment discernés ni relus.
- Le problème de la **fidélité** : la présence en maisonnée et en WE co est de plus en plus **optionnelle**. Cela est particulièrement visible lors des **évangélisations** de secteur - quand il y en a.
- La plupart des frères sont **incapables d'expliquer le charisme propre de l'Emmanuel**.

Approfondir sur la maisonnée p.129

Passer à l'analyse de Bruni p.130

Quelques constats : la maisonnée



Le constat est massif : l'Emmanuel rencontre un gros **problème dans la vie de maisonnée**.

- La **fidélité** se délite.
- Les **partages s'éloignent de la Parole de Dieu** et de sur l'évangélisation : on « se raconte ».
- Les partages révèlent que l'exigence de tendre à un « **long temps d'adoration quotidien** » et à la **messe quotidienne est rarement vécue**.
- La **multiplication des maisonnées de service**, des maisonnées « parcours », des maisonnées nationales, des maisonnées communes en secteur dilue le partage de maisonnée authentique et la fraternité. On tend à faire de la maisonnée un « créneau horaire hebdomadaire disponible » pour toute sortes d'activités.

Les causes de l'épuisement

Pour Bruni, dans une communauté, une fois la première vague créative passée, il y a une forme de stagnation.

C'est l'essoufflement. On en parle sans en vivre.

La crise survient souvent parce qu'on confond le noyau immuable de l'inspiration originelle avec la forme d'organisation historique qu'il a prise lors de sa phase de fondation, et sur laquelle on s'arcboute.



Certaines façons d'agir finissent par provoquer
un épuisement du charisme.

Les symptômes de l'épuisement

Luigino Bruni donne plusieurs symptômes de cet épuisement du charisme :

- Accroissement de la **distance entre les responsables et les membres**, qu'il appelle « l'immunité ».



Et chez nous, qu'en est-il de la proximité et l'immixtion au terrain des membres du gouvernement (conseil international, conseil de l'ACCE... et autres conseils en tous genres) ?

- Les **personnes créatives ne sont plus attirées par la communauté**.



Et chez nous, quelles sont les personnes créatives (hors gouvernement) qui ont voix au chapitre ?

Ceux qui ont créé des missions importantes pour la Communauté (Rocher, ECM, ESM, Emma Campus...), où sont-ils aujourd'hui ? Quels nouveaux créatifs attire-t-on ?

- **Appauvrissement du capital narratif** : on ne raconte plus que de « vieilles histoires », qui cessent d'être vivantes, qui cessent d'être parlantes malgré une mise « au goût du jour ».
- Multiplication des **discours idéalisants de plus en plus éloignés de ce qui est vécu** (idéologie).

Le symptôme : les « sympathisants »

Bruni insiste sur un symptôme majeur sur la perte de fidélité au charisme :

La Communauté n'attire plus des vocations, mais des « **sympathisants** »

“ *Le type de personne attirées par ce message [faussé] n'est plus le même. La personne issue de la première génération, qui avait fait de cet idéal-là une dimension identitaire de sa vie, disparaît peu à peu pour laisser place à des membres qui adhèrent de façon plus superficielle [...] les sympathisants.* p.81

Par « sympathisants », Bruni désigne des personnes qui sont **attirées** par le **dynamisme** de la communauté, par le désir de **s'engager** (esprit scout), par une vie fraternelle **chaleureuse** avec des gens sympas, une mode ou une prière expressive, par une paroisse vivante... *mais pas parce qu'elles ont discerné un appel personnel et spécifique à vivre avec radicalité du charisme propre de la communauté.*

Et chez nous ?

Suis-je d'accord pour dire que **l'appartenance communautaire correspond à un appel** ? Rentre-t-on en communauté (moi-même ou ceux qui m'entourent) :

- Parce que c'est sympa, qu'il faut « s'engager », qu'on a été touché à Paray ou à l'ECM, etc. ?
- Ou parce qu'on entend un **appel radical** à vivre une vie d'adoration (radicale dans la fidélité, dans la durée « un long temps chaque jour », « la messe quotidienne si possible »...), avec d'autres, et à partir de là à me donner pour évangéliser ?

Dans mon secteur, arrive-t-il qu'on demande à des personnes de **quitter l'Emmanuel parce qu'on discerne que leur place n'est pas là** ? Si non, est-ce que cela signifie que **100% des personnes qui frappent à la porte ont un véritable appel**, exception notable dans toute l'histoire de l'Église ?

La radicalité est-elle toujours un accent essentiel de la vie communautaire autour de moi ?



Des responsables, après avoir rencontré des personnes demandant à entrer dans l'Emmanuel : « Eux ils sont vraiment radicaux, ce qu'il leur faut c'est le Rocher ou Fidesco ! ». Pense-t-on que la radicalité doit être cherchée ailleurs que dans l'Emmanuel ?

Votre bilan – Pause



C'est le temps d'une pause de fin de partie, l'occasion de faire un bilan : mes réactions, mes questions, mes intuitions, mes analyses personnelles, mes agacements.

Vous pouvez aussi chercher à exprimer ce que vous pensez être le charisme fondamental de la Communauté de l'Emmanuel, la façon dont vous pensez qu'il est vécu ou non aujourd'hui, et ce qu'il faudrait pour que l'Emmanuel y soit toujours plus fidèle.

Notre bilan

De nombreux témoignages révèlent que nous peinons à vivre notre appel : notre fidélité à l'évangélisation et surtout à l'adoration, cœur de notre charisme, s'essouffle. Ceci est lisible en maisonnée, en WECos ou dans la prière personnelle.

Cette tendance amène un délitement de la radicalité nourrissant le processus d'épuisement par l'engagement massif de personnes « sympathisant » avec la spiritualité communautaire, mais ne portant pas son charisme profond.

B. Autour du charisme

II. Perte de la créativité missionnaire

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
- II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
- III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
- Bilan p.191-193
- Epilogue : Comment se réformer ? p.194-199

La créativité missionnaire – Principe

D'après nos auteurs, la **vitalité** d'une communauté se discerne en particulier à l'**expression créative de son charisme propre**.

“ La **grâce propre ou charisme** « est le noyau central, ce qui fait que la communauté a sa physionomie, l'intuition originelle du fondateur, développée ensuite par les décennies ou siècles qui ont suivi. [...] D'ordinaire elle est présente, mais **demande à être dégagée de ce qui n'est pas elle**. Dysmas II, p.9.

A l'inverse, son absence est donc un symptôme particulièrement flagrant de maladie, qui

“ trouve son origine dans la crainte de perdre l'originalité et l'identité spécifique du "charisme" du fondateur. Par peur d'amoindrir, de contaminer et de détériorer la pureté originelle de la mission de la communauté-organisation, **on décourage les personnes les plus créatives, perçues comme une menace** pour l'identité du charisme. C'est ainsi qu'au lieu d'imiter et de prolonger la créativité du fondateur, **on entretient les formes sous lesquelles elle s'est historiquement concrétisée** et manifestée [...]. On ne conçoit pas que le salut de l'inspiration originelle consisterait à changer les formes afin de rester fidèle à la substance du noyau initial. Bruni p.44

La créativité missionnaire – Questions



- Nos **missions** à l'échelle locale **sont-elles discernées et réfléchies à nouveaux frais** chaque année en fonction des besoins, du terrain missionnaire et de la réalité communautaire ?
- A-t-on tendance à réitérer les missions selon le même programme, au même moment de l'année, en **kit** (ECMC) (cf. p.83) ?
- De **nouvelles initiatives sont-elles possibles** en secteur, hors de l'impulsion du curé (communautaire ou pas) ? Les propositions de frères ayant moins de 10 ans de vie communautaire sont-elles écoutées ?
- Qu'avons-nous créé ou développé de missionnaire et de prophétique ces dernières années ?

La créativité missionnaire – Constats



- Les *œuvres d'évangélisation* comme les ESM, l'EMI, Emmanuel Campus ont toutes disparu ces dernières années. Aujourd'hui un jeune ne peut pas donner un an pour évangéliser dans un apostolat pensé pour les jeunes au sein de l'Emmanuel.
- La « lettre d'information » n°24 de novembre 2025 propose de soutenir comme œuvres de l'Emmanuel : Fidesco, le Rocher, les prêtres et séminaristes, Emmanuel Education et Terre de Promesse. Les missions d'évangélisation, les jeunes sont *absents*.
- Les *émanations et structures de la Communauté finissent par en absorber les forces* (argent, communication, énergie, salariés...). Dans la même lettre on voit qu'à la soirée Pour que le monde espère 2025, 48% des dons sont allés aux seuls Rocher et Fidesco, contre 52% pour les 7 autres œuvres (6% pour Emmanuel Teens par exemple).

“ Les symptômes de cette maladie sont multiples. Le plus visible d'entre eux est l'apparition d'une *incapacité générale à attirer de nouvelles personnes créatives* et de qualité. Le plus profond, quant à lui, est une *carence en eros, passion et désir*, qui se manifeste par une paresse organisatrice collective. Bruni p.44

Compensation : la dispersion

D'après Bruni, une communauté perçoit généralement cet essoufflement de sa créativité charismatique. **Le gouvernement**, tout en étouffant les élans créatifs, cherche alors à se rassurer et à **compenser cette perte** et **se disperse** dans de nouvelles activités.... **sans en discerner l'adéquation au charisme**. Paradoxalement, ce qui visait à revitaliser le charisme accentue le délitement.

“ Une communauté issue d'un charisme qui se proposait d'évangéliser le monde de la famille, voyant qu'elle ne parvient plus aussi bien qu'auparavant à expliquer elle-même et à son entourage les paroles évangéliques de la première génération, **commence à s'occuper de questions** concernant la politique familiale, l'adoption et les méthodes naturelles.

Ces **nouvelles histoires** se rapprochent bien davantage de la nouvelle sensibilité culturelle, sont **beaucoup plus faciles à expliquer et à comprendre**, et mieux à même de trouver des financements et des soutiens. Bruni p.80

La dispersion – En pratique

- *Il y a quelques années, un couple de la Fraternité de Jésus était envoyé et salarié pour faire de la **permaculture** à Chézelles. Au même moment, les jeunes de l'Emmanuel manquaient de couples accompagnateurs expérimentés. La permaculture fait-elle partie du charisme de la communauté de l'Emmanuel ? Est-elle prioritaire sur les jeunes ?*
- *L'épisode **Damian Stayne**. Ce prédicateur-guérisseur a emballé l'Emmanuel. Nous étions fortement incités à nous rendre à ses WE « charismes ». Il a pu s'y vivre de belles choses, mais aucun doute ni aucune question – par exemple sur le fondement théologique de tout cela – n'étaient tolérés. **C'était notre nouvelle identité.***
- *Aujourd'hui, **la mode Damian Stayne a plus ou moins passé, sans relecture.** Mais ces WE « charismes » ont fait des petits, au cours desquels sont encore donnés à tous les membres de l'Emmanuel sans distinction une formation pour exercer le charisme de guérison. Outre le **rapport peu clair au charisme de guérison**, ces WE ont sans discernement projeté tous les membres de l'Emmanuel vers l'exercice d'un charisme exceptionnel auquel nous ne sommes pas tous appelés et que l'Église invite à ne pas pratiquer sans un cadre clair.*

Les phases de la créativité (1/2)

Bruni propose cette analyse des phases de la créativité d'une communauté:

- La créativité de premier degré du fondateur attire des personnes créatives, qui utilisent une créativité du second degré, portant sur les formes, modes et moyens de réalisation. Tout est (et doit) être mis au service de l'inspiration originelle (fidélité).
- La communauté attire des conformistes heureux de rentrer dans cette nouvelle mouvance, mais sans créativité.
- Le fondateur passe, ainsi que sa génération. Une nouvelle créativité du premier degré (comme au premier stade) est nécessaire pour poursuivre l'œuvre, mais la communauté a été éduquée à la fidélité et à la créativité du second degré et en est incapable. Elle fait même fuir ou taire les créatifs.

Les phases de la créativité (2/2)



Une recollection est donnée pour réceptionner l'héritage de Pierre Goursat. L'intervenant ne veut être entouré que de personnes l'ayant personnellement connu.



Comment entrer dans une nouvelle ère sans considérer la réception des générations suivantes ?



*On tombe ainsi dans des "pièges de pauvreté" qui s'autoalimentent. En effet, d'une part, cette **créativité génératrice et libre** (de premier degré) fait défaut chez les membres [...] **puisque'elle a été découragée** alors qu'elle serait essentielle.*

*D'autre part, **ces "vertus négatives"** [fidélité absolue à l'inspiration originelle] qui s'étaient révélées fondamentales durant la première phase **créent à présent une culture terne** et trop peu dynamique pour attirer de nouvelles personnes créatives. Bruni p.48-49*

Votre bilan – Pause



C'est le temps d'une pause de fin de partie, l'occasion de faire un bilan : mes réactions, mes désirs, mes questions, mes idées, mes témoignages, mes agacements.

Vous pouvez noter vos constats par rapport à la créativité missionnaire et aux personnes créatives dans l'Emmanuel, et vos idées pour les susciter toujours davantage.

Notre bilan

Notre **créativité missionnaire**, celle qui **exprime notre charisme propre**, est **en berne**. Elle laisse la place, dans un cercle vicieux, à un activisme non discerné qui nous disperse.

Nous craignons de laisser émerger de nouvelles personnes créatives, porteuses du charisme, qu'elles déclineront sans réitérer le passé à l'identique. Nous refusons de les accompagner, de les former, de discerner avec elles, et de les aider à mûrir leurs intuitions. Nous les décourageons et **le piège se referme**.

B. Autour du charisme

Bilan

Notre bilan

L'advenue d'une visite apostolique **interroge notre façon de vivre le charisme de l'Emmanuel**. Trois éléments majeurs nous sont donc apparus à ce sujet :

- la **déperdition et la méconnaissance globales du charisme**, avec l'exemple massif du « **syndrome des sympathisants** ».
- **L'essoufflement voire la mort de la créativité missionnaire** discernée à l'aune du charisme fondateur.
- La **dispersion** des domaines d'activités de l'Emmanuel, imposés verticalement.

Nous **perdons contact avec notre charisme premier d'adoration** qui **génère notre vie missionnaire**. Nous avons contracté une **maladie auto-immune**, inhibant les nouvelles créations nécessaires à notre survie.

Bilan B – Application au décret

Que se passe-t-il si on ressaisit les problématiques mentionnées dans le décret sous l'angle du charisme ? Voici une *proposition* :

Mission du visiteur	Traduction possible à l'aune du charisme
« Le gouvernement, la structure et la configuration des fonctions et en particulier les pouvoirs du Modérateur »	Pas d'écoute ni d'accompagnement des élans missionnaires des frères lambdas. Abandon des initiatives missionnaires nées du charisme (EMI, Emmanuel campus) Mise en place verticale, par le gouvernement, d'activités nouvelles dont l'adéquation au charisme pose question (Jesus festival, Damian Stayne...)
« Le mode d'intégration de la Communauté dans la vie des diocèses »	La communauté, au niveau local, est trop souvent prestataire de service des activités paroissiales. À l'inverse, les curés non communautaires sont souvent blessés par les prises de décisions non dialogales des secteurs communautaires vivant sur leurs paroisses.
« La révision des modalités de traitement des abus au sein de la Communauté »	Les fondateurs d'apostolats missionnaires ont été écartés sans relecture ni explications (EMI, Emma campus), puis l'apostolat abandonné.
« La consolidation des processus de formation internes, en particulier en ce qui concerne l'apostolat auprès des jeunes et la promotion de la communion ecclésiale »	Le gouvernement a refusé la proposition de création d'un incubateur missionnaire permettant et l'accompagnement et le discernement des initiatives missionnaires, à l'aune du charisme.

Bilan B – Remarque



On voit que certains éléments **essentiels** de la **crise du charisme** n'apparaissent pas dans la grille de la visite : maisonnées et secteurs **peinant à vivre l'appel communautaire** (partage sur la Parole, **adoration** fidèle, etc.), afflux massif de **sympathisants**...

La visite ne couvre donc pas tous les sujets dont nous devons nous saisir pour nous réformer. Nous avons la **responsabilité** de nous en emparer.

C. Autour du gouvernement

Introduction

La réflexion sur la gouvernance s'inscrit dans le cadre du principe p.31-32 :

- (1) Ce ne sont pas les personnes qui causent problème, mais la **culture**.
- (2) Mais, dans la mesure où des personnes « incarnent » ou soutiennent le système qui dysfonctionne, il y a aussi un problème de **personnes**.

A la lumière de nos auteurs, nous avons concentré notre attention sur :

- La domination des fonctions support
- La communication autour du gouvernement
- Les modes de gouvernement oligarchiques

C. Autour du gouvernement

I. Domination des fonctions support

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
- II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
- III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
- Bilan p.191-193
- Epilogue : Comment se réformer ? p.194-199

Expériences vécues

*À l'issue des sessions « Paray près de chez vous », l'unique demande de retour faite aux organisateurs est : **de l'argent, des chiffres, des images**. Aucune relecture pastorale n'est faite – pas plus qu'un accompagnement amont.*

*La présence de l'Emmanuel dans un sanctuaire qui lui est confié est problématique : pas de mission, pas de possibilité d'agir, situation très conflictuelle, équipes en souffrance depuis le début. On continue à y envoyer quand même des frères, dont des prêtres, sans aucune fiche de poste ni mission pastorale, car « c'est **une bonne vitrine dans l'Église pour la Communauté** ».*

*La retransmission télévisée d'une veillée miséricorde est décidée d'autorité lors d'une session. L'apprenant, les responsables s'y opposent, convaincus que les exigences de la retransmission et la présence des caméras sont **contraires aux besoins pastoraux**. Aucune discussion possible.*

*L'unique activité de la communauté de l'Emmanuel en France valant **un sms** des DMZ à **tous les membres** est la **soirée de levée de fond** « **Pour que le monde espère** ». Dans une province, elle a d'ailleurs été explicitement présentée ainsi : « ce n'est pas une soirée de levée de fond ».*

*Lors d'une session à Paray, les sanctuaires font primer leur propre fonctionnement sur les besoins missionnaires de la session, au point que de nombreuses intuitions sont abandonnées de guerre lasse. Inversement, une quantité croissante d'énergie et d'argent est mise dans la **multiplication des « goodies »** et autres publicités.*

Analyse

La réalité communautaire est devenue bureaucratique. Les fonctions supports ou techniques prennent de plus en plus d'importance, et deviennent les éléments décisionnels majeurs.

En particulier :

- L'image renvoyée par la Communauté de l'Emmanuel et sa communication prennent de plus en plus de place
- C'est à l'aune des chiffres que l'on juge la pertinence ou la réussite d'une mission : il y avait X milliers de personnes à Paray cette année contre Y l'année dernière ; « ce secteur va mal, ça fait deux ans qu'il a le même nombre de frères » ; etc. La vraie question serait : les frères vivent-ils davantage la mission ? Les gens se sont-ils attachés au Seigneur pendant cette session ? Etc.
- La question de l'argent est omniprésente. Cf. exemples précédents.

La priorisation des structures génère un glissement de focus et prend facilement le pas sur le discernement pastoral et personnel.

Pourquoi c'est un problème (1/2)

1 Le charisme et la mission sont étouffés.

“C'est le *risque*, inhérent à toute institution, que ce qui est moyen ne tourne en fin ; plus précisément dans le cas de l'Église, que l'appareil ecclésiastique n'offusque, dans la préoccupation des hommes, l'Esprit et la grâce de Dieu. Congar p.143

Par exemple, communiquer devient une fin en soi, on ne se demande plus pourquoi. C'est l'action « *auto-performative* » (Morel) qui crée des obligations.



Un modérateur général crée un poste de responsable des jeunes de l'Emmanuel pour une zone dans laquelle il n'y a pas de jeunes de l'Emmanuel. La personne nommée est perdue, essaye de légitimer son poste : agitation qui crée des conflits avec ses homologues en mission dans d'autres zones. Le modérateur tance ces derniers : « aidez-moi à l'aider ». Mais quelle est leur responsabilité ?

L'activité devient une *idole*, on n'agit plus en vue d'une fin discernée, mais pour agir ou simuler une fécondité.

Pourquoi c'est un problème (2/2)

2

Les personnes sont négligées ou instrumentalisées par le système : les personnes à qui nous sommes envoyés, et celles qui sont envoyées.

“ Cette douloureuse constatation peut du moins nous amener [...] à **nous demander si nous ne faisons pas figure de serviteurs de l'Appareil, plutôt que de serviteurs de Dieu et des hommes** ; si nous ne travaillons pas, au fond, **pour le succès du système et du groupe** ; si finalement, nous n'offusquons pas, bien souvent, le spirituel par l'ecclésiastique, et la relation essentielle à Dieu par la seule observance des moyens et des formes extérieures. Congar p.152

“ Les institutions charismatiques s'entourent ainsi de **toute une forêt subsidiaire** ; elles se revêtent d'infrastructures, de langages, de règles écrites et non écrites [...]. Cette **hybridation** [...] se transforme en une **camisole de force**, qui **bloque la croissance de la communauté** et ferme la porte à l'avenir. Bruni p.48-49

Corollaires

Sur cette base se développent d'autres problèmes :

Le concept du salariat peut devenir fourre-tout et enrayer la mission.



Pour être attentif à une personne ayant perdu son emploi avec la fermeture d'une ESM, un poste d'audit d'une autre mission en lancement a été créé de toute pièce. Que cette personne n'ait pas les compétences requises, que la façon de faire soit préjudiciable au lancement de l'autre mission, et que cela n'ait en aucun cas exigé un poste salarié n'a jamais été pris en considération : le seul but était de donner artificiellement un poste à cette personne.



Lors d'une session à Paray, la veillée d'accueil commence par 15 minutes de vidéos publicitaires pour SAJE, avant même que les responsables de session ne saluent les sessionnistes.



Les structures sont-elles au service de la mission, ou la mission au service des structures ?

Causes de cette tendance

Selon Bruni, à l'apogée de sa croissance, une communauté développe une bureaucratie qui s'hypertrophie progressivement, jusqu'à amener à **l'autoréférentialité**, c'est-à-dire **l'attachement à son propre succès**. On n'"investit" alors plus que pour célébrer et maintenir ce dernier. La communauté devient stérile car elle n'est plus créative.

“ La naissance [...] des institutions du "charisme" est considérée comme un signe de fécondité et de solidité de l'expérience, [...] une bénédiction. Si, à un moment donné, ces structures étaient le fruit de la vie [...] ensuite] **elles commencent à être produites artificiellement de l'intérieur** [...]. Les structures centrales grandissent, **une bureaucratie interne apparaît et se développe, absorbant une quantité croissante d'énergie, de forces humaines et spirituelles afin de gérer les structures** [...]. Un personnel de bureau à plein temps se développe. Bruni p.52

Votre bilan – Pause



Quelles sont vos réactions, témoignages, réflexions, désirs, questions, idées, agacements suscités par la lecture de cette partie ?

À partir de ces éléments, comment considérez-vous la place de l'institution, de la structure communautaire ? Que pensez-vous qu'il faille faire pour changer les choses, si vous pensez qu'il faut se réformer à ce sujet ?

Notre bilan

La croissance d'une communauté nécessite un déploiement structurel, qui est vu comme une marque de cette croissance. Le risque est alors que **la structure absorbe l'attention et les efforts** de la communauté et la mène à l'autoréférentialité.

La Communauté de l'Emmanuel est tombée dans ce travers. Elle focalise sur son image, sur les chiffres et sur l'argent. **Ses fonctions supports (communication) sont devenues les éléments décisionnels prioritaires**, au détriment des personnes et de la mission à proprement parler.

C. Autour du gouvernement

II. Communiquer en vérité

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite** p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés** p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités** p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir** p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ?** p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner** p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité** p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan** p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ?** p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire** p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan** p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support** p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
- II. Communiquer en vérité** p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
- III. Gouvernance oligarchique** p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
- Bilan** p.191-193
- Epilogue : Comment se réformer ?** p.194-199

Questions préparatoires



- Dans la communication autour de la visite, ai-je entendu une contrition, la prise de conscience de véritables dysfonctionnements, de souffrances ? Ou seulement un enthousiasme *a priori* pour cette « bonne nouvelle » ?
- Est-ce que je me considère bien renseigné sur les processus de gouvernement (les finances, les différents conseils, la façon dont leurs différents membres y sont élus ou nommés, le domaine de compétence de chacun, du modérateur au responsable de secteur) ? Sur le processus électif ?

Introduction

Les exemples de la partie C.I montrent une hypertrophie de la fonction « communication ».

Nos auteurs soulignent que dans une communauté qui dérive, la communication sert à faire de la **poudre aux yeux**, à **masquer les vrais problèmes**, ou **donner l'impression que tout est sous contrôle**.

Et chez nous ? 

L'optimisme illusoire

Sous couvert de « rester dans la louange », on peut imposer un **regard exclusivement positif** sur tout, et ne communiquer qu'en ce sens là. Cet **enthousiasme unanime** n'est malheureusement qu'une **façade** qui **oblitère les difficultés, les questions et les erreurs**.

Ce faisant, il laisse du monde sur la route : les témoins ou personnes ayant souffert de ces aspects plus négatifs.



Ayant souffert pendant plusieurs années en mission, plusieurs membres de la Fraternité de Jésus témoignent ne plus réussir à venir à la retraite de Fraternité, tellement « l'auto-satisfaction » ambiante les rejette dans une douloureuse solitude, suite à leur expérience.

Le mensonge ^(1/3): par omission ^(1/2)

Cette recherche d'un enthousiasme unanime risque d'emprunter une pente glissante, **dissimulant ce qui ne va pas**, évitant de parler de ce qui fâche, éludant les questions...



Des personnes quittent la Communauté très en colère. C'est aussi vrai dans l'ACCE, dont certains claquent la porte et d'autres sont renvoyés. Certaines missions sont stoppées.

Sait-on ce qui s'est passé ? **A-t-on l'occasion d'en parler ?**



*Quand un frère ou une sœur **sort de la communauté ou est éjecté**, les autres membres n'en connaissent pas les raisons profondes, ni où la personne est partie, [...] et surtout dans quel état physique ou psychologique. **De toute façon, "c'était sa faute"**... D'une manière générale, **l'information est retenue, tout n'est pas dit** [...]. Une partie de la vérité reste cachée et tous finissent par croire au mensonge mis en place. Dysmas I, p.74*

Le mensonge (2/3) : par omission (2/2)

La communication à propos de la visite apostolique a été pour le moins sibylline : annonces, contre-annonces, silences, affirmations contradictoires :

- *Il a été soutenu que la « demande de visite [était] à l'initiative de la communauté, et non pas de Rome » (lettre de responsables de province à leurs responsables de secteur et curés et annonce faite en soirée de Fraternité en Province), quand le décret ne parle que de plaintes de membres et d'évêques.*
- *Il a aussi été affirmé que les hésitations étaient du fait du cardinal Aveline et qu'il se ferait « taper sur les doigts »...*
- *L'adresse email du Visiteur a été transmise via une Newsletter (dont ce n'est pas la vocation et dont beaucoup sont d'ailleurs désinscrits) au titre pour le moins décalé, à savoir « Mission: éducation! » : beaucoup ne l'ont pas vue.*



Le mensonge (3/3) : caractérisé

Du mensonge par omission on passe facilement au mensonge caractérisé. En effet, si la façade ou le politiquement correct sont notre préoccupation première, la fin risque de justifier les moyens.



- *Le responsable des prêtres et séminaristes de la Communauté martèle que « nous devons suivre les évêques. Quand la Communauté n'a pas suivi les évêques, elle s'est plantée ». Il décide en même temps le renvoi arbitraire d'un séminariste, contre l'avis et la demande de son évêque.*
- *Après le renvoi de ce séminariste, il est annoncé aux autres « X. n'est plus séminariste ». Or son évêque a décidé qu'il restait au séminaire diocésain. À celui qui demande une explication, l'annonceur répond « En présence de celui qui a pris la décision, je ne pouvais pas dire autre chose ».*

Autour de l'argent

La question de la gestion de l'argent est très délicate, et donc particulièrement sujette à ce genre de **tours de passe-passe** :

*Le mail du 8 décembre 2025 indique « Chers amis, En juin dernier, six séminaristes de la Communauté de l'Emmanuel ont été ordonnés prêtres pour les diocèses de Fréjus-Toulon, Lyon, Paris et Bordeaux. Ces jeunes hommes ont été accompagnés pendant plusieurs années dans leur formation humaine, spirituelle et pastorale. Ils ont vécu des temps de prière, de discernement, de fraternité. Ils ont été soutenus, guidés, envoyés. Et derrière ce chemin, il y a une réalité simple : des donateurs qui ont cru en leur vocation. Votre don, peut-être fait il y a quelques années, a contribué à rendre cela possible. Pour l'année 2025-2026, nous accompagnons 81 séminaristes dans leur formation. » Ce message – comme beaucoup d'autres – induit que l'argent donné sert à la formation de ces séminaristes français. Pourtant **la formation des séminaristes français est prise en charge par leurs diocèses**. Cette communication est-elle juste ?*



*Après le Covid, nous avons été sollicités pour combler le déficit financier causé par l'annulation des sessions de Paray. En décembre 2025, Désiré Avice nous apprend que les sessions sont déficitaires de 200 000 €/ session. **Quelle est la vraie version** ?*

L'économat alerte à propos d'une baisse majeure des dons et notamment de la dîme. Si cette réalité est globale dans l'univers des dons, de nombreux frères témoignent ne plus donner, ou donner moins, par manque de confiance dans la gestion de leurs dons.

Votre bilan – Pause



Vous avez sûrement un avis et une expérience à propos de la communication interne de l'Emmanuel. Comment la percevez-vous? Qu'en pensez-vous? Qu'est-ce que la lecture de cette partie suscite en vous?

Vous pouvez aussi par exemple noter vos intuitions et désirs pour que cette communication soit toujours plus vraie et plus au service de la mission.

Notre bilan

La langue de bois est un risque intrinsèque de toute organisation humaine qui veut se protéger ou parvenir à ses fins. La Communauté de l'Emmanuel n'en est pas exempte, pour des raisons qui peuvent se comprendre.

Mais ce faisant elle **glisse vers le mensonge, par omission ou caractérisé.**

Sans prôner le « tout transparent », **nous devons réagir de façon drastique et humble contre la tendance inverse du flou généralisé, qui mène au mensonge.**

“ L'un des premiers [actes d'une communauté qui veut se réformer] doit être la **reconnaissance officielle des déviations par les autorités supérieures.** Cette étape revêt une **importance capitale**, mais elle demande évidemment un long chemin. *Dysmas II, p.9*

C. Autour du gouvernement

III. Une gouvernance oligarchique

Prérequis

- I. Nos réactions à la visite p.7-18
 - Principe : l'écoute des victimes 10-12
 - Objection : Victimes ? p.13-14
 - Objection : Structure ? p.15
 - Bilan p.16-18
- II. Apprendre à écouter et voir ceux qui sont affectés p.19-26
 - Objection : Exagération ? p.21-22
 - Bienveillance ou écoute ? p.23
 - Ecouter p.24-26
- III. Reconnaître les responsabilités p.27-33
 - Ecouter et reconnaître p.29
 - À qui la faute ? p.30-33
- IV. Ce qui empêche de voir p.34-56
 - Difficulté à voir et entendre p.36-37
 - Blocages du percepteur p.38-47
 - Difficultés à dire p.39-42
 - Difficultés à penser p.43-46
 - Blocages du récepteur p.48-53
 - Déni p.49-52
 - Sidération p.53
 - Blocages de la structure p.54-56
 - Spiritualisation p.55
 - Mise à distance p.56

Bilan p.57-61

A. Notre culture

- I. Communion, consensus ? p.64-79
 - Uniformité et unanimisme p.66-69
 - Les causes humaines p.70-71
 - Accentuation *via* moralisation p.72-73
 - Réponse : du consensus à l'harmonie p.74-77
 - Bilan p.78-79
- II. Difficultés à discerner p.80-94
 - Questions p.82
 - En amont : trois constats p.83-84
 - Facteurs humains p.85
 - En aval : six constats p.86-89
 - Facteurs humains p.90-91
 - Causes et conséquences p.92
 - Bilan p.93-94
- III. L'exercice de la responsabilité p.95-119
 - Questions et principes p.97-99
 - Constats dans l'Emmanuel p.100-103
 - Pouvoir, service, subsidiarité 104-110
 - Cas pratiques p.107-109
 - Le déplacement de l'autorité 111-115
 - Le masque de la collégialité p.116-117
 - Bilan p.118-119
- Bilan p.120-122

B. Notre charisme

- I. Vivons-nous encore de notre charisme ? p.125-135
 - Constats p.127-129
 - L'adoration p.127
 - Corollaires p.128
 - La maisonnée p.129
 - Les causes p.130
 - Les symptômes p.131
 - Les sympathisants p.132
 - Bilan p.133-135
- II. Perte de la créativité missionnaire p.136-146
 - Principe et constat p.138-140
 - La dispersion p.141-142
 - Les phases de la créativité p.143-144
 - Bilan p.145-146
- Bilan p.147-150

C. Notre gouvernance

- I. Domination des fonctions support p.153-162
 - Constat p.155-156
 - Pourquoi c'est un problème p.157-159
 - Causes p.160
 - Bilan p.161-162
- II. Communiquer en vérité p.163-173
 - Questions introductives p.165-166
 - L'optimisme illusoire p.167
 - Le mensonge p.168-170
 - Autour de l'argent p.171
 - Bilan p.172-173
- III. Gouvernance oligarchique p.174-190
 - Point de départ p.176-177
 - L'incapacité à se renouveler p.178-180
 - L'exclusion p.181-187
 - Le phénomène de l'expert p.188
 - Bilan p.189-190
- Bilan p.191-193

Epilogue : Comment se réformer ?

p.194-199

Point de départ



- *À une personne interrogeant une décision prise par le secteur, le responsable répond : « ça a été discerné ».*
- *À des frères s'inquiétant d'évidents vices de procédure lors de l'évacuation d'une personne, il est répondu systématiquement « on ne sait pas tout » ou « on n'a pas les éléments ».*
- *L'annonce de la visite apostolique a été accompagnée d'une demande de gel du processus électif. Dans beaucoup de provinces, des élections du comité consultatif se sont tenues dans la foulée. Il a été explicitement demandé que ces élections ne soient pas le lieu de débat. Qui a interrogé le paradoxe/désobéissance ? Les responsables locaux ont-ils eu le choix ? Qui sait vraiment à quoi correspondent ces élections ? Ont-elles été resituées dans le processus de visite et de réforme, invitant à un renouvellement ?*



Quels sont les verrous de notre gouvernance ?

Proposition d'analyse

Le fonctionnement de notre Communauté s'est progressivement enfermé sur un mode **oligarchique** et **ésotérique**.

Par « ésotérique » on désigne une nette séparation, une rupture entre les personnes qui dirigent et les autres, une forme d'hermétisme : sur les informations, les décisions prises, leurs motifs, etc.

Le fonctionnement du gouvernement peut être interrogé à trois niveaux :

- (1) Le **choix des membres** des équipes dirigeantes
- (2) Le **lien entre ces membres et les personnes de « la base »** qu'ils doivent accompagner
- (3) L'**accueil des initiatives** venant de « la base »

L'incapacité à se renouveler ^(1/3)

Certains fonctionnements induisent une **concentration des postes de gouvernement sur un petit nombre**. Nous en identifions 5 :



Le **système des chaises musicales** : on retrouve **toujours les mêmes** dans le gouvernement, toujours les mêmes élus au conseil consultatif...

➤ *Le responsable des prêtres en France arrive au terme de sa mission. On le nomme... responsable de la formation des ministres ordonnés.*



➤ *Dans une discussion, deux membres du gouvernement se félicitent qu'un frère soit passé de la responsabilité d'un service support à la responsabilité d'une zone. D'autres les écoutent et abondent : « Normal que ce soient toujours les mêmes. Ce n'est pas Jeanine de sa province (sic.) qui peut être au courant des problématiques fondamentales de la communauté ».*

L'incapacité à se renouveler (2/3)

- 2 Les faux-semblants qui contournent le coutumier sur le nombre de nommés ou d'élus au conseil. Ainsi, on proroge par nomination des personnes non-éligibles au gouvernement.
- 3 La confusion des genres : certains services supports ou "amis" donnent l'accès partout au gouvernement sans aucune légitimité ni électorale ni gouvernementale.
- 4 Le cumul des charges par quelques-uns présents dans plusieurs instances.
- 5 Le manque de renouvellement de la formation communautaire (cf.p.46- 47)
Un enseignement de la formation communautaire a été donné et écrit il y a 30 ans par X., figure d'autorité historique. Lors de la formation à l'enseignement communautaire, on apprend simplement aux nouveaux frères à redonner cet enseignement tel quel.

L'incapacité à se renouveler (3/3)

Pourquoi refuse-t-on de se renouveler ?

“ Il y aurait là aussi, croyons-nous, une certaine *pusillanimité*, une manifestation, sinon de peur, du moins de *faible confiance en la vérité et la force de nos principes*. [...] "C'est faute de squelette que certains animaux doivent s'entourer de carapaces". Il y a, dans ces attitudes de défense qui évitent par-dessus tout le risque – et donc le neuf, sinon le mouvement lui-même et la vie – un sentiment de *faiblesse* et parfois même de *peur*.
Congar p.487

Le problème majeur d'un gouvernement oligarchique est qu'il est **mû par la peur** : peur de l'erreur, peur des abus et des abuseurs, peur des jugements... Mais cette peur le verrouille et le limite à se regarder lui-même.

Or, ce verrouillage génère ce qu'il cherche à fuir : erreur et abus.

Le phénomène de l'exclusion (1/7)

La communauté de l'Emmanuel n'est pas exempte du **système du bouc émissaire**. Dans les différentes « affaires » qu'elle a officialisées, sa communication a largement insisté sur le problème constitué par la personne avec laquelle l'instance était en conflit, sans du tout dégager les possibles erreurs de gouvernance dans la gestion du problème.



Le grave conflit du gouvernement de l'Emmanuel avec le curé X fait jurisprudence officielle. Il est utilisé pour légitimer les soupçons sur les personnes supposées narcissiques : « oui, mais regarde, avec X... »

La **politique « zéro risque »** entretient le **soupçon** qui **détruit des personnes**. Elles sont **abandonnées** pour **éviter toute compromission** avec des **brebis supposées galeuses**.

- *Une personne consacrée prend courageusement du champ pour guérir psychologiquement. Elle est complètement lâchée par ses supérieurs parce que « gênante » : seuls ses amis qui s'en inquiètent l'accompagnent.*



- *Un séminariste est arrêté dans son cheminement par son diocèse, sans explication. Sa hiérarchie dans l'Emmanuel n'intervient pas et reste silencieuse. Des années après, il est toujours seul, portant encore son désir du sacerdoce.*
- *Un couple est viré de sa mission sans dialogue/explication. Plus tard, un ancien membre de leur équipe confesse : « j'ai vu que le responsable France n'avait plus confiance en vous ». Et lui, qu'a-t-il fait/dit ?*

Le phénomène de l'exclusion (2/7)

La mise à l'écart n'équivaut pas forcément à un renvoi ou un départ :

“ Quelques membres de l'institut qui ont mieux vu les dysfonctionnements pourront peut-être protester. Il suffit de ne pas trop en tenir compte, après quelques mois ou années à prêcher dans le désert, ils se fatigueront et partiront, ou on tâchera de les **reléguer dans un petit coin** où ils ne seront plus trop gênants, ou simplement **catalogués avec quelque adjectif suffisamment péjoratif**. Ceux qui partiront ne partiront sans doute pas indemnes mais épuisés par un combat décourageant pour essayer de faire entendre une parole que personne n'a envie d'entendre parce qu'elle **dérange beaucoup trop**. *Dysmas II p.36*



Quel **type de personne dérange** le plus ?

Le phénomène de l'exclusion (3/7)

“ Pour ceux qui seraient lucides, il y aura longtemps qu'on les aura mis *hors d'état de se manifester*. Dysmas I p.109

“ Pour les *démolisseurs d'idoles* la vie devient très dure au sein des communautés [où tout] leur cause une souffrance nouvelle. Bruni p.130

Une communauté en difficulté va naturellement tendre à **exclure ceux qui sont le plus à même de l'aider** : les membres réformateurs, sensibles aux dysfonctionnements, attachés au charisme qui s'étirole.

Ce sont eux qui dérangent le plus : *la communauté ne veut pas se réformer*, mais rester dans son consensus ; ne veut pas voir les dysfonctionnements, mais rester convaincue de son succès ; ne vit plus du charisme, mais des habitudes des sympathisants.

Le phénomène de l'exclusion (4/7)

“ Ce ne sont pas ses idées qui font difficulté, mais *le fait qu'il ait des idées.*
Congar, Situations et tâches présentes de la théologie, p.46. À propos des rapports de Newman avec le Vatican.

C'est le « **principe de la pasteurisation** » : on tue dans l'œuf toutes les initiatives, tout dynamisme de réforme, mais aussi tous ceux qui les portent. Ils sont considérés comme des dangers parce qu'ils ont des idées en-dehors de l'oligarchie et rejettent le consensus ambiant.

“ Pas de pensée vivante qui ne soit dangereuse. [...] Pas de germes actifs qu'il ne se mêle aussi des microbes. Toute fécondité engage des possibilités diverses et implique des risques. *Le seul moyen de tuer les microbes et d'éviter les risques est de tout pasteuriser. Mais on tue aussi les germes et la fécondité.* [...] On peut, apparemment au moins, *obtenir la tranquillité et un conformisme de tout repos par des mesures de police, mais on risque de ruiner en même temps le goût de l'initiative et les possibilités d'une activité créatrice.* Congar p.216

Le phénomène de l'exclusion (5/7)

Ces personnes sont craintes, soupçonnées, discréditées, et enfin écartées.



- *Dans une province, un frère interroge publiquement le mode électif et le non-renouvellement des élites. Il a été demandé officiellement qu'on ne vote pas pour lui.*
- *Une personne est en difficulté dans son travail à la Domus. Elle demande une réflexion commune sur ce qu'elle vit. On lui répond: « S'il y a un problème, c'est que c'est toi le problème ».*
- *Des personnes très missionnaires et créatives, longtemps en responsabilité, ont fini par quitter la communauté « pour pouvoir être pleinement missionnaires », après des années de placard communautaire car leur créativité dérangeait.*

Le phénomène de l'exclusion (6/7)

Le risque d'en venir à l'exclusion est accentué dans notre communauté par :

- Le maintien d'un mode de gouvernement **ésotérique** cf. p.177 ;
- La réciproque à la base du « **on ne sait pas tout** » **révérencieux** qui **bloque toute réflexion**. Cf. p.40, p.43, p.176.
- L'appétence prononcée pour **l'unanimité et le consensus** qui écarte les voix discordantes. Cf. p.66-69.
- La **peur** d'une autorité véritable et des têtes qui dépassent. Cf. p.104-106

Le phénomène de l'exclusion (7/7)

Pour **avancer dans notre examen de conscience**, soyons honnêtes :



Est-il toujours **possible de ne pas être d'accord** avec le gouvernement ou avec certaines figures, de débattre, d'être entendu...voire d'avoir gain de cause ?



*Des membres du bureau France interrogeaient la mode Damian Stayne (cf. p.142). Cette remise en cause est perçue comme un problème, et ils s'entendent répondre « que faites-vous de la communion entre nous ? »
Lors des votes du conseil, des membres s'inquiètent que l'accord ne soit pas à 90% : « nous sommes divisés ».*



Sait-on ce que sont devenus ceux qui sont partis ? **Pourquoi ils sont partis ?**



*Qui a obtenu des **explications valables de l'éviction brutale, du jour au lendemain, d'un responsable France**, il y a quelques temps ?*



Peut-on faire part d'une colère, d'une difficulté, sans obtenir une **réponse moralisante** ?



À la demande de son père spi, une personne en formation pour la vie consacrée transmet à ses responsables son état d'immense fatigue due au rythme imposé. On lui répond : « où peux-tu te convertir ? » « Le conseil se dit que tu as besoin d'un coup de pied au c! ». La spiritualisation joue : si tu te donnes vraiment de tout ton cœur, il n'y a pas de problème.*

Le phénomène de l'expert cf. p.112-115

“ Les réformes échouent trop souvent car, soit les véritables réformateurs sont étouffés, soit on écoute les faux prophètes, soit les deux. *Bruni p.156*

La communauté, ayant évacué les véritables créatifs, sent qu'elle devient atone. Elle se met à la recherche de **l'homme providentiel** qui pourra la relancer.

Ce phénomène est paradoxalement renforcé par la **peur de l'autorité** qui conduit en réalité à la concentrer sur quelques-uns, considérés à tort comme impeccables, ce qui est un grand danger.

➤ *Nous avons cru que Damian Stayne était cet « homme providentiel » qui réformerait la Communauté... bien qu'il n'en soit pas membre.*



➤ *Un prêtre unanimement écouté a mis en place une double vie, facilitée et entretenue financièrement par la révérence du gouvernement à son égard. Il a été reconnu coupable d'abus sexuels.*

➤ *Un prêtre, considéré comme « figure de référence et de sagesse », siège dans d'innombrables bureaux et cumule les responsabilités.*

Votre bilan – Pause



C'est le temps d'une pause de fin de partie, l'occasion de faire un bilan sur ce sujet délicat.

Quels sont vos réactions ? Votre propre expérience ? Si aucun élément ne correspond à ce que vous avez vu ou vécu, quel regard portez-vous sur les exemples donnés ?

Vous pouvez aussi donner vos analyses et propositions pour lutter contre les phénomènes de l'oligarchie, de l'exclusion et de l'expert dans l'Emmanuel.

Notre bilan

Initialement **pour protéger** son charisme, mais aussi plus récemment pour se protéger de potentiels abuseurs, **le gouvernement de la communauté verrouille son fonctionnement**.

Il ne parvient plus à **renouveler ses élites**. Il se réfugie dans une **oligarchie** qui en vient à **exclure** ceux qui semblent remettre en question son fonctionnement, tendance aggravée par le recours à des **hommes providentiels incontrôlés**. De nombreux frères pourtant particulièrement attachés au charisme communautaire, créatifs et capables de réforme, quittent la Communauté, en sont exclus ou mis au placard.

C. Autour du gouvernement

Bilan

Notre bilan

La croissance de l'Emmanuel a entraîné une structuration d'abord juste, mais dont le poids s'hypertrophie anormalement, prenant une place indue dans la gouvernance. Cette **confusion entre institution et charisme** nous **centre sur nous-mêmes** au détriment de la mission et mène à des déviations préoccupantes – par exemple dans la communication interne. Cette importance disproportionnée de la structure entraîne aussi un verrouillage du gouvernement, qui pense protéger le charisme en se protégeant lui-même. Il en arrive ainsi à des **comportements ésotériques** allant jusqu'à l'exclusion, actée ou tacite, de personnes « gênantes »... pourtant essentielle à l'actualisation du charisme.

Bilan C – Application au décret

Que se passe-t-il si on ressaisit les problématiques mentionnées dans le décret sous l'angle de la gouvernance ?

Voici une *proposition* :

Mission du visiteur	Traduction possible à l'aune de la gouvernance
« Le gouvernement, la structure et la configuration des fonctions et en particulier les pouvoirs du Modérateur »	Incapacité à renouveler les élites gouvernantes. Ésotérisme du fonctionnement : illisibilité des systèmes, gel des personnes gouvernantes, chaises musicales, rupture avec la base. Confusion des genres et contournement des statuts. Protection de la structure au détriment des personnes. Recours à l'homme providentiel.
« Le mode d'intégration de la Communauté dans la vie des diocèses »	Non respect des promesses de l'ACCE pour certains prêtres. Suivi des prêtres / discernement de leurs nominations déficient.
« La révision des modalités de traitement des abus au sein de la Communauté »	Existence <i>de facto</i> d'une cashrout communautaire excluant ceux qui sont considérés comme des « dissidents » ou qui sortent du rang. Favorisation des abus de pouvoir par le recours aux experts indiscutés.
« La consolidation des processus de formation internes, en particulier en ce qui concerne l'apostolat auprès des jeunes et la promotion de la communion ecclésiale »	Non-renouvellement du contenu de la formation ; faible prise en compte des nouveaux talents et « prophètes ». Négligence grave des jeunes et de la pastorale les concernant.

Epilogue

Comment se réformer ?

Épilogue

Merci, chers frères et sœurs, à ceux qui ont eu le courage de lire ce document et d'entrer dans notre longue proposition d'analyse. Elle livre simplement notre constat et partage quelques éléments qui ont favorisé notre prise de conscience, en espérant vous aider à faire votre propre constat. Elle n'avait pour finalité que d'ouvrir un partage en vérité.

Travailler tout cela a été laborieux, mais plein d'espérance. Nous sommes convaincus que la vérité nous rendra libres. Il est vrai qu'à présent le chantier est ouvert et que ce document n'apporte pas de solutions. Le risque serait de prendre peur – à nouveau – et d'opposer aux actuels dysfonctionnements une réaction en « retour de balancier » qui tomberait dans d'autres erreurs. On peut certes avoir un sentiment de vertige, mais surtout ne cédon pas à la peur ! Nos auteurs donnent quelques pistes que vous trouverez ci-dessous.

Nous avons la conviction que le Seigneur a placé au cœur de chaque membre de l'Emmanuel le principe qui l'anime en vérité. Ensemble, nous pourrons permettre à notre communauté de se relever, pour porter au monde le fruit que le Seigneur lui confie.

Pistes pour se réformer (1/4)

D'où, de qui la réforme viendra-t-elle ? L'expérience montre qu'elle ne vient pas d'en haut :

“ La hiérarchie, bien souvent, n'a pas l'initiative [...]. Dans l'ensemble, les initiatives, la nouveauté viennent surtout de la périphérie [...]. Les organes centraux remplissent surtout une fonction de rattachement à l'unité et à la continuité. Congar p.251

La réforme ne peut venir que d'une collaboration de l'ensemble, et surtout des minorités créatives enracinées dans le charisme originel.

“ Faute de prophètes, faute surtout qu'ils soient écoutés, Dieu nous envoie parfois, dans les événements, des maîtres de sa main. Ce sont alors de rudes maîtres. Congar p.174

“ Lorsque les réformateurs [...] sont mal accueillis et non reconnus, les expériences charismatiques et les idéaux pâlissent car ils n'ont aucune prise sur le présent et, par ricochet, les jeunes et les "vocations" manquent cruellement Bruni p.151-152

Pistes pour se réformer (2/4)

Que peuvent faire les responsables ?

“ La tâche la plus difficile, mais fondamentale, de celui qui se trouve à la tête d'une organisation charismatique vivante mais en crise, consiste à comprendre qu'il doit avant tout [...] mettre en place la création d'espaces de liberté et de créativité permettant l'émergence de nouvelles dynamiques et de nouvelles personnes, différentes. [...] Quand, au contraire, les classes dirigeantes pensent, en toute bonne foi, qu'elles doivent elles-mêmes diriger le changement, elles finissent presque inévitablement par aggraver le mal qu'elles voudraient soigner. Bruni p.142-143



Le gouvernement doit faire de la place pour la réforme et non la piloter lui-même. La multiplicité des groupes de travail animés par les mêmes n'apportera aucun changement. C'est en écoutant vraiment « ceux d'en-bas » que l'Emmanuel retrouvera son dynamisme.

Pistes pour se réformer (3/4)

“ [Les gouvernants] commettent une erreur lorsque, afin d'orienter toutes les énergies morales des membres vers les objectifs de l'organisation, ils réclament le monopole des personnes. C'est ainsi qu'ils [...] réduisent, souvent involontairement, leur richesse anthropologique. Bruni p.55

Le gouvernement communautaire n'a pas le monopole du charisme de l'Emmanuel.
Il a été déposé personnellement en tous ceux qui y ont été vraiment appelés.

“ Au moment de faire la connaissance d'un charisme-idéal, les personnes rencontrent non pas un élément extérieur, mais elles-mêmes [...]. Ces personnes portent déjà en elles quelque chose de ce charisme ; elles sont des "porteurs sains" [...]. Un jésuite ne reçoit pas son charisme de saint Ignace ou des autres jésuites, mais, en réalité, il le trouve mystérieusement en lui-même ; il s'aperçoit que ce charisme est présent, en sommeil, dans le "cellier" de son âme. Bruni p.59

Pistes pour se réformer (4/4)

Que pouvons-nous faire ?

La réforme de *notre* communauté dépend de chacun d'entre nous. À chacun de réfléchir, discuter, partager avec ses frères. Quels problèmes voyez-vous ? Comment les comprenez-vous ? Que pourrions-nous faire ?

C'est de cette prise de conscience et de cette mise en mouvement, individuelle et communautaire que viendra le renouvellement de la Communauté que nous aimons tant.