



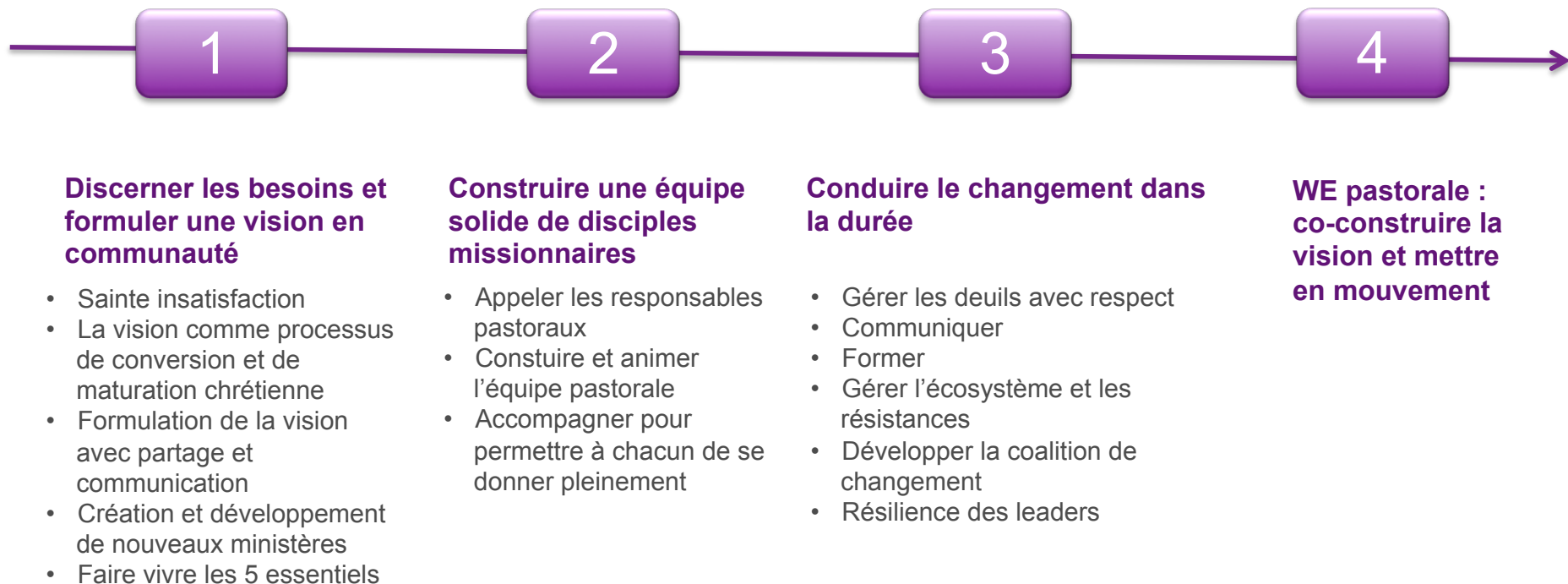
Diocèse de Sion

« Animer et piloter un changement global et durable »

12 et 13 octobre 2016

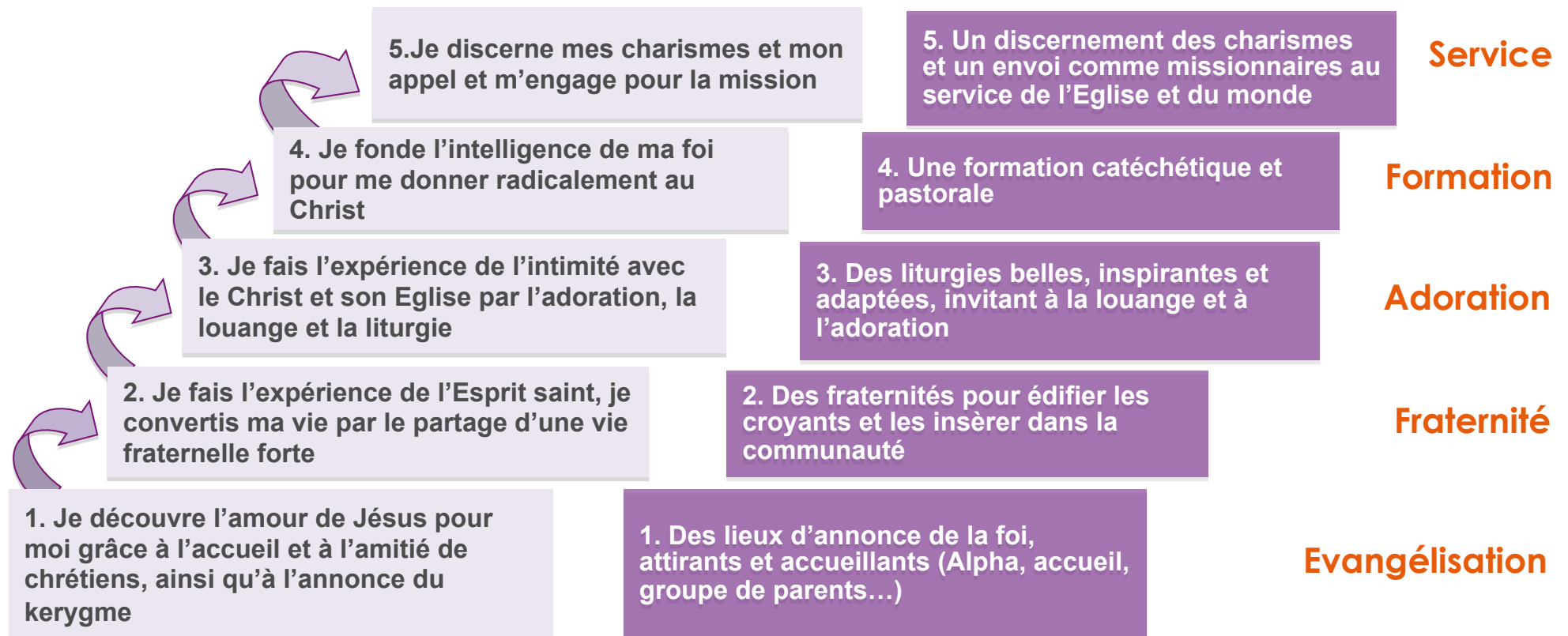
De la conversion pastorale . . . au changement pastoral

> Une démarche de transformation pastorale en 4 étapes majeures



Rappel : le processus pastoral

A travers la collaboration d'un noyau de prêtres et de laïcs. Attentifs à la communion, ils définissent et déploient la vision pastorale avec une organisation adaptée

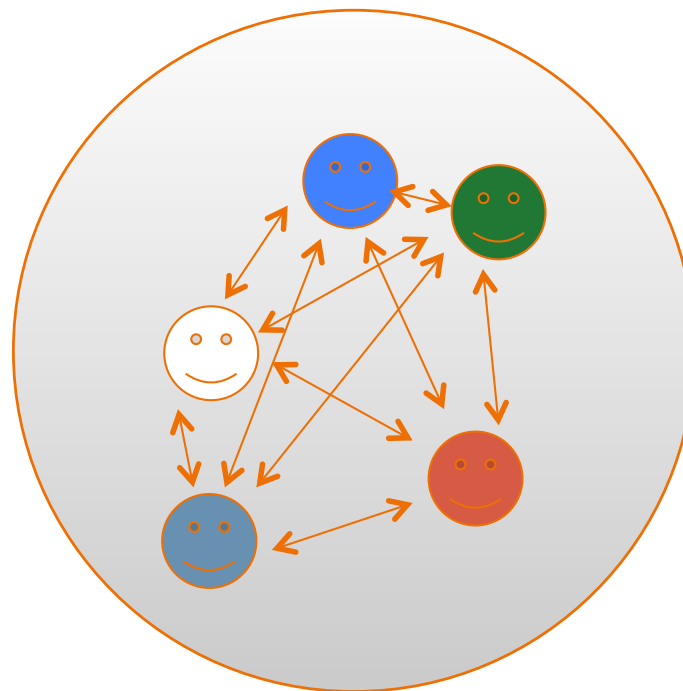


La vision pastorale est le processus par lequel les chrétiens accompagnent les personnes en vue de leur conversion et de leur croissance humaine et spirituelle grâce aux 5 sources de fécondité.

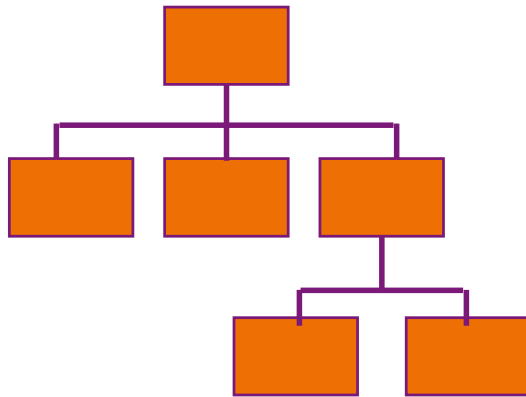
Du point de vue du processus de changement, la paroisse est un système relationnel qui répond à certaines propriétés

Un système relationnel est composé **d'éléments** (personnes, services...) en **interaction** dans la poursuite d'un ou plusieurs **objectifs** dans lequel une modification quelconque de l'un d'eux entraîne une modification de tous les autres.

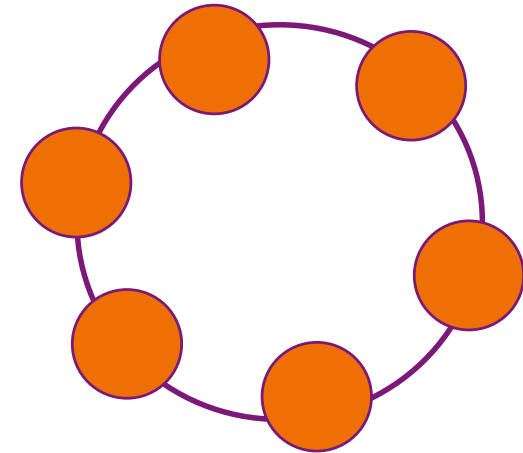
Un système est délimité par une **frontière** qui définit **l'appartenance** de chaque élément qui y gagne de la **reconnaissance**. Un système a une **forme**, c'est-à-dire une histoire (des modalités relationnelles, des représentations, des croyances, des règles...)



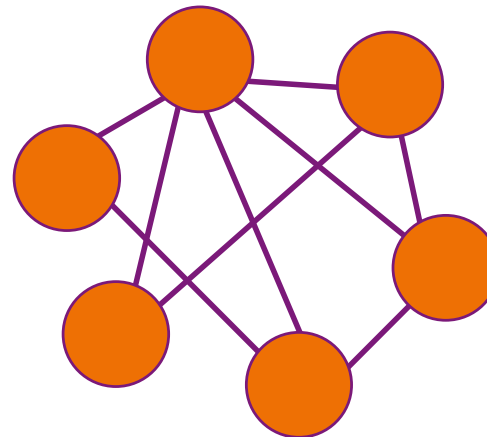
L'état de santé d'un système relationnel



Hiérarchique



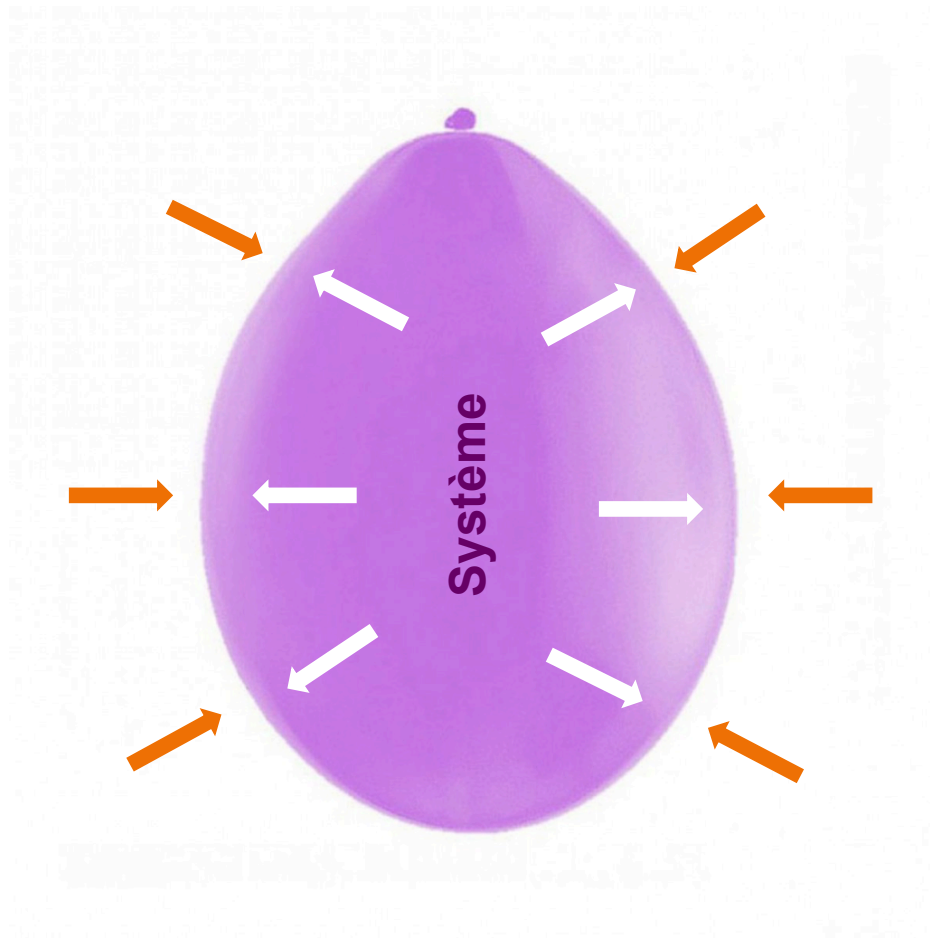
Paritaire



Interpersonnel

Pour qu'un système relationnel soit en bonne santé, il est important que ces trois facettes soient nourries au même titre.

Fonctionnement d'un système : entropie et néguentropie...



Tout système navigue entre deux extrêmes : l'ordre et le désordre. Il maintient son équilibre en utilisant des forces de préservation et des forces de propulsion qui annulent réciproquement leur effet.

L'entropie mesure le degré de désordre d'un système et la **néguentropie** mesure le degré d'ordre d'un système. Ces états sont à la fois opposés, complémentaires et dynamiques.

Ce qui augmente la néguentropie ou l'entropie, l'ordre ou le désordre, c'est l'information ordonnatrice ou génératrice de désordre qui va être envoyée aux membres du système, lesquels devront alors créer de nouveaux liens pour rétablir un ordre... nouveau.

On dit qu'une information est une différence qui crée une différence.

L'équilibre d'un système : une « sainte » homéostasie

C'est ainsi que tout système, y compris humain, se constitue à partir et autour de règles qui cherchent à lui assurer sa survivance et sa perpétuation. C'est le phénomène **d'homéostasie** qui favorise l'équilibre de chaque être humain qui dès lors va développer une tendance naturelle à résister à tout changement. Le même phénomène existe évidemment pour les groupes humains.

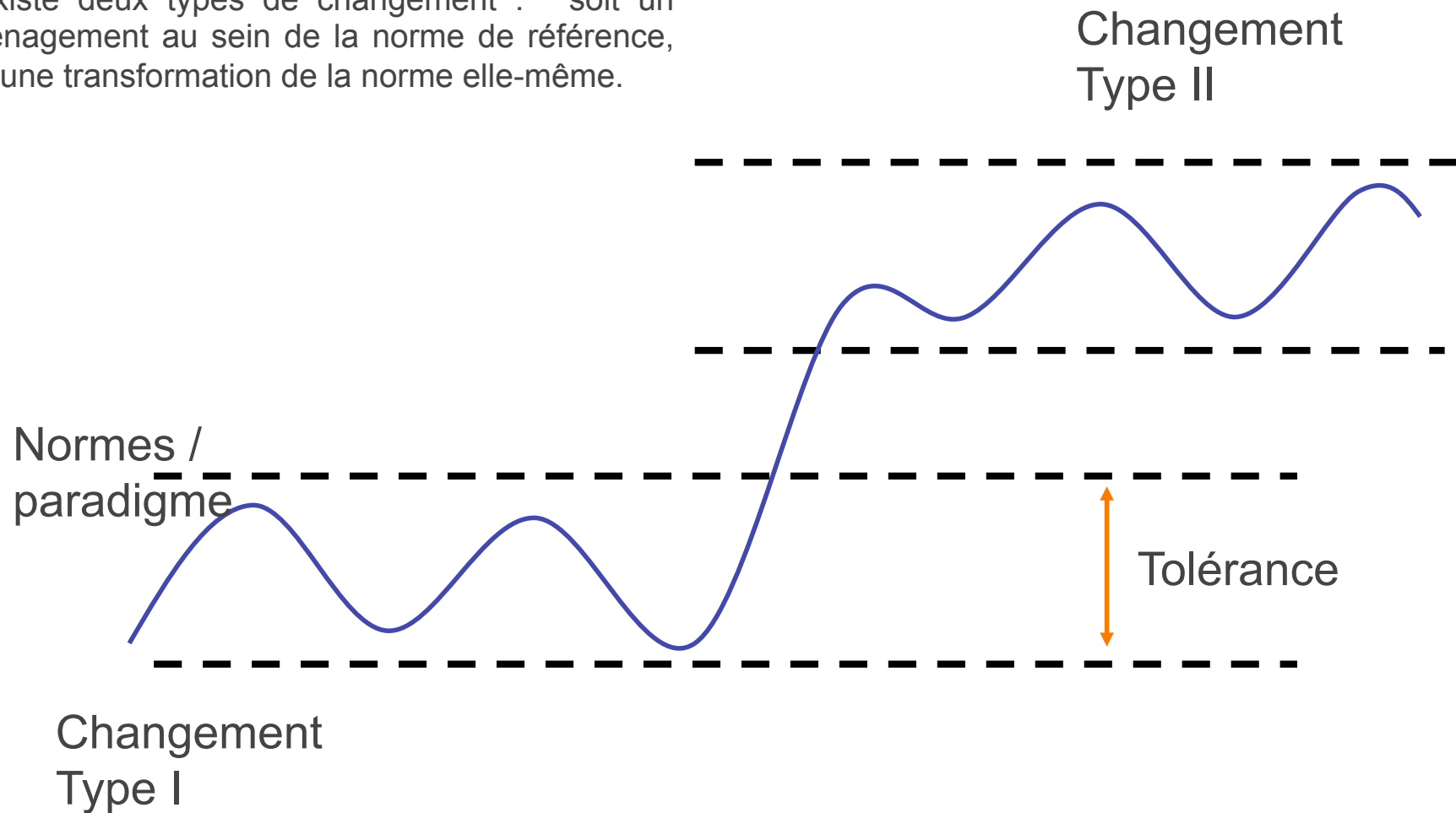
Ainsi, un groupe de paroissiens aura tendance à conserver ses activités, ses habitudes liturgiques, organisationnelles, de gouvernement... y compris si son mode de fonctionnement court à sa perte.



Exemple de phénomène homéostatique!

Le monde du changement : aménagement ou transformation?

Il existe deux types de changement : soit un aménagement au sein de la norme de référence, soit une transformation de la norme elle-même.



Le changement de type 1 est un aménagement dans la norme de référence



Changement de type 1 : c'est un aménagement dans la règle, lequel est réversible.

Parfois, pour amener un changement de comportement, d'état d'esprit, de vision, il suffit de procéder à un aménagement au sein de la règle. A titre d'exemples, dans nos paroisses, nous procédons de temps en temps à des aménagements au sein de notre système paroissial :

- modification des horaires de messe
- organisation de la fête annuelle de la paroisse en demandant aux scouts (ou d'autres) de faire le service au déjeuner
- création d'une chorale pour l'animation de la messe...

Quand la solution devient un problème...

Dans certaines situations, un changement de type 1 ne suffit pas pour résoudre nos difficultés. Il est donc nécessaires de passer à un autre niveau normatif. Notre difficulté à faire changer les choses, devient un problème car nous continuons à faire un peu plus de la même chose pour résoudre nos difficultés. Ce que nous appelons problème aujourd'hui a été une solution hier...

Ce que nous avons fait jusqu'à ce jour pour permettre à notre communauté chrétienne de croître ne fonctionnant plus, il est nécessaire d'opérer un nouveau type de changement.

Nous pouvons donc définir :

- **une difficulté** comme la conséquence d'une situation qui nécessite un nouvel apprentissage.
- **une solution** comme toute idée ou comportement susceptible de résoudre une difficulté ou un problème existant. Elle est singulière comme toute difficulté rencontrée.
- **un problème** comme la répétition de comportements ou d'idées inefficaces pour dépasser une difficulté. Un problème consiste dans la répétition de ce que nous appellerons alors des tentatives de solution.

Le changement de type 2 est une transformation de la règle de référence



Changement de type 2 : c'est une transformation de la règle, du référentiel qui est irréversible. Ex : la naissance d'un enfant dans une famille

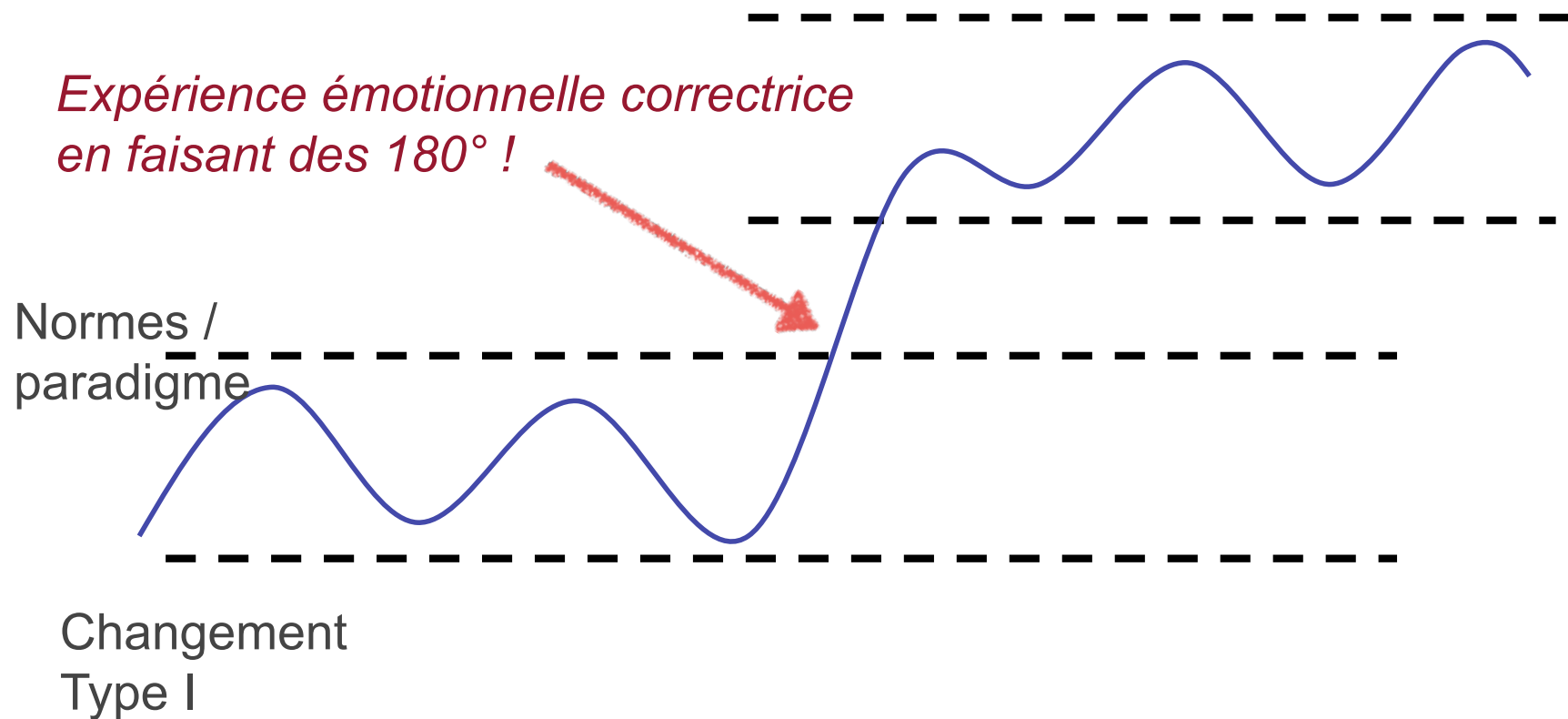
Lorsque nos solutions sont inefficaces pour résoudre une difficulté, nous créons un problème. Il est alors nécessaire d'envisager un changement de comportement, d'état d'esprit, de vision pour sortir de notre impasse. Pour cela, il nous faut changer de référence, c'est-à-dire de représentation de la réalité qui est face à nous.

Par exemple, nous devons passer de la représentation d'une paroisse comme lieu d'activités pastorales qui entretient la foi de ses membres, à une paroisse comme lieu d'expérience de l'amour de Dieu qui permet à ses membres de devenir des disciples missionnaires envoyés annoncer la bonne nouvelle aux périphéries.

Ou encore, un changement de type 2 peut consister à passer de la délégation d'une tâche à la délégation de l'autorité pastorale elle-même.

Comment faire pour favoriser un changement de type 2 ?

Favoriser une transformation (changement de type 2), il est nécessaire de passer par une expérience émotionnelle qui ne nous permette plus de voir la situation de la même manière.



Comment favoriser l'émergence d'un changement de type 2 : « l'expérience émotionnelle correctrice »

Une expérience émotionnelle correctrice consiste à faire expérimenter des comportements alternatifs (parfois à 180° de ce que nous faisons habituellement) pour permettre à chacun d'enrichir ses représentations.

Par exemple, si j'invite des paroissiens à aller dans la rue interroger les personnes en suivant le questionnaire de Rick Warren (cf session 2), ces paroissiens vont expérimenter le fait que les gens, non seulement ne sont pas hostiles à l'idée de discuter de leur foi, mais peuvent aussi y trouver de l'intérêt voire de la joie.

Une telle expérience favorise plus volontiers la possibilité de changement de représentation, que l'explication intellectuelle de la nécessité d'aller interroger les personnes dans la rue; explication qui donne naturellement naissance au débat contradictoire qui, s'il est pertinent et passionnant, reste inopérant en matière de changement.

Comment favoriser l'émergence d'un changement de type 2

Pour favoriser un changement de type 2, il faut :

- entrer dans une nouvelle logique



- A l'issue de cette réunion, le Conseil municipal a donc décidé d'apposer dès le début de la saison sur chaque plage de la commune des panneaux "Baignade interdite/radioactivité élevée". Toutefois, à la demande de l'ensemble des professionnels du tourisme, ces panneaux seront rédigés en vieux bulgare et la tête de mort, jugée trop angoissante, sera remplacée par une jolie rascasse rouge.



- Passez-moi mon avocat.

- adopter de nouvelles postures.

Entrer dans une nouvelle logique

Favoriser un changement de type 2 nécessite de procéder à un changement d'état d'esprit qui s'accompagne de la mise en œuvre d'une logique propice à aider l'autre à basculer vers le changement escompté :

- Considérer que la personne est compétente pour résister
- Qualifier la résistance de la personne (affirmer que sa résistance est une solution) et l'épouser : utiliser la réalité de l'autre pour l'entraîner dans la direction souhaitée
- Entrer dans une dialectique du « et en même temps » et non du « mais »
- Prendre une posture de candide intéressé : savoir questionner pour faire sortir les non-dits, les rumeurs et les secrets
- Travailler sur le « comment faire autrement » plutôt que sur le « pourquoi cela ne fonctionne pas »

Adopter de nouvelles postures

- Prendre une posture de candide intéressé
- Décider et diriger la façon de travailler (le processus relationnel) et se positionner comme celui qui ne sait pas ce qu'il faut faire (quoi transformer : laisser le contenu aux autres)
- Développer un questionnement stratégique.
- Développer la capacité de prise de recul : prendre de la hauteur pour ne pas se crisper sur les résistances.
- Adopter une souplesse relationnelle : considérer que si nous ne parvenons pas à entraîner les personnes vers le changement, c'est que nous déployons des attitudes contre-productives.
- Savoir attendre le bon moment pour passer les caps.

Quelques processus pour favoriser une expérience émotionnelle correctrice

Dans la mesure où nous souhaitons à provoquer un changement dans un système ordonné (notre paroisse), il est nécessaire d'y introduire... un **désordre** qui amènera le groupe à s'ordonner différemment. On peut introduire du désordre en créant notamment :

- de l'urgence (ex : favoriser un discours démontrant le déclin du système dans son fonctionnement actuel)
- des récits de vie (ex : demander au conseil de raconter l'histoire de la paroisse)
- de l'étrangeté et de la confusion (ex : en développement un discours paradoxal qui réconcilie toutes les positions)
- de l'absurde (ex : amener les résistants à aller jusqu'au bout de leur idée ou action pour leur faire expérimenter l'impasse)
- un contexte spécifique (ex : un diner festif dans la nef de l'église)

Lorsque le changement s'opère trop rapidement, il est parfois nécessaire de vérifier qu'il ne se fait pas sur un coup de tête. Pour alors consolider ledit changement, il peut être nécessaire de freiner l'apparition de ce dernier. Plus nous freinerons, plus nous solliciterons des personnes le désir de changer.

Les rôles homéostatiques dans un groupe : comment les repérer et les empêcher de nuire.

Dans tout groupe, certaines personnes endossent des rôles qu'il est important de repérer afin de veiller à ce qu'ils ne nuisent pas à la dynamique de changement que le leader veut impulser. Ce sont des rôles qui tendent à maintenir le groupe dans le statu quo.

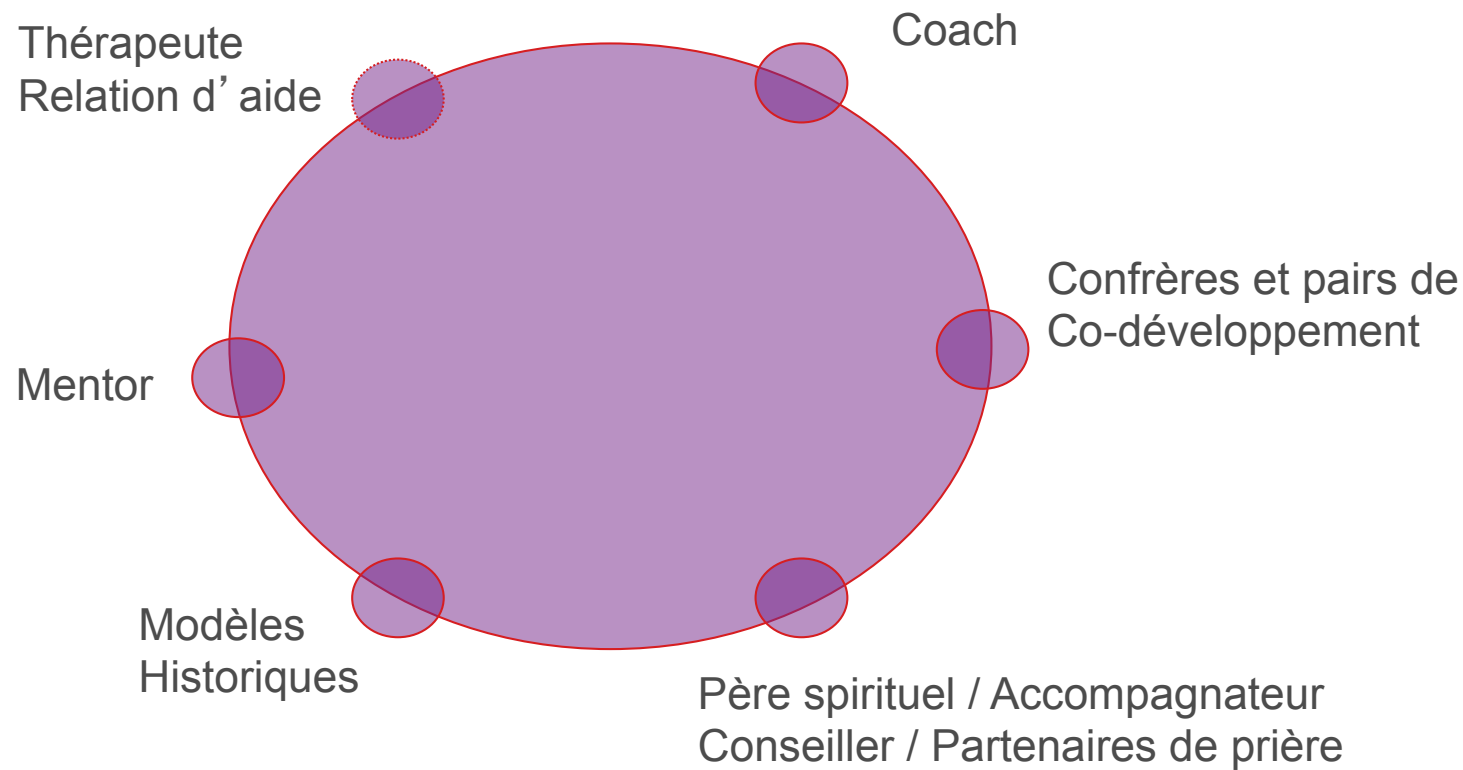
Le bouc émissaire : il endosse les récriminations du groupe pour le porter devant le leader. Il est très utile en ceci qu'il concentre les contestations, l'énergie négative sur lui-même. Il est donc important que le leader à la fois le préserve et en même temps l'empêche de nuire.

L'anti-conflituant : c'est celui qui va tout faire pour que le groupe n'entre pas en conflit. Par conséquent, il est susceptible d'empêcher l'émergence des non-dits. Il peut donc être utile pour le leader de ne pas se laisser enfermer à son tour dans une attitude pacificatrice, voire de confronter l'anti-conflituant à ses propres peurs.

Le séducteur : c'est celui qui va tout faire pour se faire apprécier du leader. Il aura tendance à endormir le leader et à empêcher l'équipe de bouger. Car si l'équipe bouge, il aura un risque de ne plus être le favori du leader. Le leader aura donc intérêt à maintenir une distance suffisante : ni trop près, ni trop éloigné.

Quel est votre cercle de soutien?

Un leader du changement a besoin de trouver des lieux de soutien afin de ne pas se désespérer et de trouver l'énergie qui lui est nécessaire.



Talenthéo
Des pasteurs en croissance
pour une Eglise en croissance

Présentation

Présentation de Talenthéo

- **Notre Vision :** Nous sommes convaincus que la croissance de l'Eglise passe par le développement des pasteurs dans leur capacité à créer des communautés de disciples missionnaires priants, audacieux et joyeux.
 - **Notre Mission :** Talenthéo accompagne des prêtres et des évêques pour qu'ils développent leur vision et leur leadership pastoral afin qu'ils bâtissent des communautés de disciples missionnaires, ferment de la croissance de l'Eglise
 - **Notre engagement :** Pour cela, Talenthéo rassemble des coachs et consultants qui offrent bénévolement leurs compétences au service de la croissance de l'Eglise.
-
- En 2005, à l'occasion d'une rencontre entre un prêtre et deux consultants, une intuition s'imposait : les prêtres ont besoin au quotidien de construire une vision pastorale, créer des relations, communiquer, animer et motiver des prêtres et laïcs, salariés et bénévoles, coordonner des projets, organiser, mais sont rarement formés à ces approches et techniques. Ce déficit peut engendrer de la fatigue et des tensions, et freiner la fécondité sacerdotale.
 - Pourtant, les méthodes et outils de formation et d'accompagnement en management diffusés dans de nombreuses organisations, pourraient également enrichir des prêtres et des évêques pour les aider à exercer leur ministère, organiser leur activité, animer des bénévoles, impliquer des laïcs ou piloter des projets pastoraux...
 - Pour eux, Talenthéo propose des formations en organisation, animation et relation. Elles peuvent être thématiques, ouvertes à tous les prêtres le lundi à Paris ; elles peuvent être conçues sur-mesure pour un groupe d'une dizaine de prêtres, pour un diocèse ou une province apostolique. Talenthéo propose aussi du coaching pour accompagner des prêtres voulant progresser personnellement et pastoralement.
 - Talenthéo, qui rassemble une cinquantaine de consultants et coachs, a accompagné plus de 900 prêtres et quelques évêques depuis 2006, venant d'une cinquantaine de diocèses de France, Belgique, Suisse et Rome.
 - Talenthéo est une association loi 1901 rassemblant des laïcs, encouragée par la Conférence des Evêques de France et par la Congrégation romaine pour le Clergé.

Présentation de Talenthéo

Interventions et formations

- Modules thématiques (formations ouvertes du lundi à Paris, formations sur-mesure pour des diocèses ou des communautés)
- Interventions dans les séminaires (Toulouse, Rome...)

Parcours de développement du leadership pastoral

- Parcours de formation des Diacres et Jeunes Prêtres (Centre, Bourgogne, Marseille, Toulouse...)
- Parcours « Des Pasteurs selon mon Cœur » (Marseille, Paris, Evêques, Toulouse... : 2 à 3 parcours / an), en coopération avec Alpha

Coaching d'équipes sacerdotales et épiscopales

- Mission de conseil sur Vision, Transformation et Gouvernance (CEF, Paris...)
- Accompagnement d'équipes épiscopales (Chartres, Beauvais, Quimper, Lourdes...)
- Démarche de co-développement (Aix, Toulon...)

Coaching individuel de prêtres et d'évêques

- Coaching de prêtres et d'évêques (de visu ou par skype : Paris, Nantes, Rome, Toulon...)

Contact

- Virginie Ameil (Secrétaire Générale) : virginie.ameil@talenthéo.net, +33 6 28 07 89 62
- www.talenthéo.net

5 enjeux pour la croissances de l'Eglise vus par Talenthéo

La démarche de Talenthéo puise sa source dans les documents du Magistère et en particulier dans l'exhortation apostolique post-synodale « La joie de l'Evangile » invitant à une véritable conversion pastorale.

Axe n°1 : Passer d'une pastorale de conservation à une pastorale missionnaire

Notre contexte historique impose de découvrir de nouvelles manières pour que l'annonce du Christ arrive aux personnes, modèle les communautés et influence profondément la société et la culture. Le Concile et les textes magistériels qui en ont développé les conséquences sont une source encore largement inexploitée dans la pratique pastorale.

Axe n°2 : Susciter une dynamique de renouveau, de sainteté et de coresponsabilité

Le modèle paradigmatique du renouveau des communautés chrétiennes se trouve dans les premières communautés chrétiennes (Actes 2, 42-47). L'ecclésiologie de Vatican II et le chemin synodal ultérieur encouragent en ce sens. Concrètement, sans la conversion personnelle permanente de tous les chrétiens - évêques, prêtres et laïcs - la conversion pastorale est impossible. Le témoignage de communion ecclésiale et la sainteté sont donc une urgence pastorale. Le développement de communautés de disciples missionnaires requiert une attitude d'ouverture, de dialogue et de disponibilité nécessaire à la promotion de la coresponsabilité et de la participation effective de tous les fidèles à la vie des communautés chrétiennes.

Axe n°3 : Favoriser l'émergence d'un leadership missionnaire

La formation initiale des prêtres laisse une place réduite à la mission de gouvernement qui est la leur. Le cursus propose une étude attentive de la manière dont Jésus a formé ses apôtres et dont Paul a procédé pour évangéliser les Nations. Il facilite l'appropriation d'une série d'outils cohérents et dont l'efficacité a été démontrée dans différents environnements pastoraux.

Axe n°4 : Retrouver une dynamique de croissance de l'Eglise

L'Eglise est, par sa nature même, dans une dynamique de croissance. Une Eglise qui ne grandit pas est une Eglise malade. Une Eglise saine accomplit sa mission fondamentale selon un processus complexe dans une dynamique de croissance organique. La formation aide les participants à mieux comprendre, unifier et harmoniser ces processus.

Axe n°5 : Travailler dans une perspective consciente d'efficacité

Les processus constants de renouveau missionnaire doivent imprégner toutes les structures ecclésiales et leurs plans pastoraux. Ceux-ci doivent être une réponse consciente et efficace, avec des indications programmatiques concrètes, des objectifs et des méthodes de travail, de formation et de valorisation des responsables et la recherche des moyens nécessaires.