

Les Moments Rubiconⁱ dans le contexte de nos échanges sur la restructuration¹

[...] Après avoir examiné les profils psychologiques de 278 clients évalués au cours des cinq dernières années, nous avons distillé certaines statistiques et tendances qui pourraient s'avérer utiles pour comprendre les effets du changement sur les processus psychologiques de ce groupe de religieux et religieuses. Ces données sont également utiles pour évaluer la présence ou l'absence de ressources émotionnelles de ces individus. C'est vrai que l'échantillon est biaisé, et on pourrait soutenir qu'il n'est pas normatif. Toutefois, il faut se demander ce que cet échantillon d'hommes et de femmes, ayant considéré leurs processus intérieurs comme une véritable « traversée du Rubicon », peut contribuer à notre réflexion sur le sujet.

L'échantillon était composé de 278 religieux, soit 245 hommes et 33 femmes. Les données indiquent qu'un nombre alarmant de clients démontraient des symptômes cliniques d'anxiété et de dépression, et que leurs qualités caractérogiques les rendaient mal équipés pour faire face au changement.

DONNÉES PSYCHOLOGIQUES :

	Total = 278	HOMMES = 245	FEMMES = 33
ANXIÉTÉ	111 40%	99 40%	12 36%
DEPRESSION	116 41%	101 41%	15 45%

Le pourcentage d'individus souffrant de symptômes cliniques d'anxiété et de dépression est alarmant (81%). Ces chiffres supposent que non seulement les individus soumis à nos tests sont résistants au changement, mais encore qu'ils en subissent des effets négatifs et qu'ils se considèrent comme des sous-produits du changement plutôt que leurs agents.

TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ :

	124 44%	113 46%	12 36%
Schizoïdes	7	6	1
Antisociaux	2	2	-
Cas limites	4	2	2
Paranoïdes	2	2	-
Histrioniques	10	7	3
Narcissiques	18	16	2
Personnalités évitantes	11	11	-
Dépendants	14	13	1
Obsessionnels compulsifs	8	6	2
PD NOSⁱⁱ	49	48	1

¹ Texte publié en anglais in *To Tangle or to Tango – the Reconfiguration of Religious Institutes*, Sydney – Australia, 2005. Droits de traduction et de reproduction obtenus de Maureen Cleary à Governance & Management Pty Ltd, 2009. Traduit par Aline Lesage pour la CRC.

Par définition, les troubles de la personnalité se caractérisent par une rigidité d'adaptation, une tendance à promouvoir des cercles vicieux, et une stabilité ténue. Chez les personnalités anormales, les modes de comportement sont typiquement fragiles et démontrent un manque d'endurance sous les pressions du milieu. Lorsque ces individus sont confrontés aux échecs répétés à surmonter leurs difficultés, les conflits non résolus tendent à refaire surface. Le cas échéant, ces individus ont tendance à retourner à leurs modes pathologiques pour composer avec leur situation, à exercer moins de contrôle sur leurs émotions et, en fin de compte, à développer une perception subjective et faussée de la réalité. Essentiellement, un grand nombre d'individus évalués (44%) n'étaient pas psychologiquement équipés pour bien s'adapter au changement.

DONNÉES PSYCHOSOCIALES :

Certaines observations anecdotiques tirées des données psychosociales recueillies à même l'échantillon plus vaste (soit au-delà de 700 individus), seront sans doute utiles pour comprendre le contexte de ces chiffres alarmants.

1. Premièrement, une estimation préliminaire laisse supposer qu'environ 90% des religieux que nous voyons au centre Encompass ne bénéficient pas de direction spirituelle au moment de leur évaluation, et qu'ils n'ont pas reçu de direction spirituelle professionnelle depuis qu'ils ont quitté le séminaire ou leur établissement de formation.

Dans leur ministère quotidien où ils sont constamment réclamés et demeurent au service des autres, leur spiritualité est la première ressource qu'ils négligent et, selon notre expérience, c'est aussi la dernière dimension qui soit rétablie durant leur cheminement vers la guérison ou la restructuration personnelle.

Ces individus avaient perdu de vue leur vocation personnelle, le charisme auquel ils aspiraient, ainsi que les valeurs, croyances et rêves liés à ce charisme. Ils avaient cessé de rêver et il leur restait peu d'énergie pour vivre, encore moins pour changer.

2. Un nombre démesuré de nos clients n'ont jamais encore partagé leur histoire personnelle en profondeur ; en période de crise, ils se retrouvent donc socialement et émotionnellement isolés, sans ressources psychologiques adéquates, et paralysés par l'anxiété et la dépression. Peu d'entre eux entretiennent un rapport intime et véritable avec eux-mêmes, et avec les autres. Environ 70% à 80% des clients évalués souffrent d'un problème de santé physique non diagnostiqué et nécessitant des soins ; en l'absence de soutien, ces problèmes médicaux passent inaperçus et sont ignorés. Ces individus appartiennent à une communauté mais, de fait, ils vivent en vase clos parce que leur estime de soi, fondée sur la honte, les incite à la fuite et au déni, et donc à l'isolement, au ressentiment et au désespoir.

3. En lien avec cet isolement social et émotif, nous observons que beaucoup de nos clients s'en remettent à un cadre de référence externe pour obtenir des conseils et des directives ; autrement dit, ils s'adressent à d'autres plutôt qu'à eux-mêmes. Ils semblent avoir perdu confiance en eux-mêmes, nient leurs propres intuitions, sentiments et besoins, et tendent à se percevoir comme les victimes sans défense d'un monde inconstant.
4. Nous constatons que leur estime de soi, fondée sur la honte, se manifeste par le recours à une spiritualité punitive et/ou une image de leur Dieu ou un rapport avec lui qu'ils idéalisent à l'excès. Nous observons régulièrement une coupure entre le spirituel et le sexuel, ainsi qu'entre le spirituel et l'émotif.
5. Bon nombre de nos clients sont alexithymiques, c'est-à-dire qu'ils sont incapables ou éprouvent de la difficulté à décrire ou à être conscients de leurs émotions ou de leurs humeurs. En langage familier, on nomme ce phénomène 'anorexie émotive'. Dans le passé, la formation était sans doute axée sur le développement théologique et philosophique, au détriment du développement de l'intelligence émotive et de la conscience psychologique. Comme on le verra plus loin, cet appauvrissement émotif a des conséquences graves sur le processus de restructuration.
6. Beaucoup de clients traînent de vieux ressentiments. Ces ressentiments génèrent l'agression, des sentiments d'impuissance et de désespoir, et traduisent le sentiment chez ces individus qu'ils sont sans valeur et qu'ils sont marginalisés.
7. Sur une note plus positive, les clients répondent bien aux traitements. Ils sont courageux dans leur crise, ils tiennent bon et, avec l'appui émotif voulu, ils connaissent un sens renouvelé d'affection ou d'appartenance à d'autres individus ou à leur groupe.

Ces observations sur les atouts, les lacunes et les besoins de ces hommes et de ces femmes peuvent appuyer notre réflexion sur ce qu'éprouve, au plan psychologique, un individu ou un groupe durant un 'moment Rubicon', un moment décisif de non-retour.

MOMENTS DE CHANGEMENT – MOMENTS PSYCHOLOGIQUES

Chez les humains, les émotions sont vitales et fondamentales ; ainsi les émotions liées au changement sont-elles également importantes pour actualiser ce changement. Nos réactions émotives peuvent servir de système interne d'appui, à la fois délicat et sophistiqué. Lorsqu'un besoin humain naturel n'est pas satisfait, nos émotions sonnent l'alerte. Ainsi, lorsque nous nous sentons seuls, c'est notre besoin de connecter avec les autres qui n'est pas satisfait. Lorsque nous sommes craintifs, notre besoin de sécurité n'est pas satisfait. Quand nous nous sentons rejetés, notre besoin d'être acceptés n'est pas satisfait.

Durant un processus de changement, nos émotions sont une source valable d'information, et elles influenceront les secteurs suivants :

Prise de décision

Nos émotions influencent nos prises de décision. Des études révèlent que lorsque les connections émotives sont rompues dans le cerveau, une personne devient incapable des décisions les plus simples. Pourquoi ? Parce qu'elle ne sait pas comment elle réagira à ses choix. Si on perd contact avec nos sentiments, nos décisions deviennent impossibles, pauvres, ou impulsives.

Définir ses limites

Nos émotions nous alertent quand le comportement d'une personne ou une situation menaçante nous rend mal à l'aise. Si nous apprenons à avoir confiance en nos émotions et à nous exprimer avec confiance, nous pouvons identifier ce qui nous rend mal à l'aise et communiquer ces sentiments directement.

Au plan personnel et sociétal, nos émotions devraient nous informer des limites à établir pour protéger notre santé physique et mentale.

Au cours d'un changement, l'absence de limites et la présence de rôles mal définis provoqueront l'anxiété, une absence de direction, et un sentiment de vulnérabilité qui incite à provoquer les autres. Cette anxiété devient éventuellement paralysante et apte à semer la discorde.

Communication

Nos émotions jouent un rôle dans notre manière de communiquer avec les autres. Ainsi, nos expressions faciales peuvent exprimer un large éventail d'émotions. Si nous paraissions tristes ou blessés, nous signifions aux autres que nous avons besoin d'aide. Par ailleurs, si nous savons bien nous exprimer verbalement, nous pourrions mieux exprimer nos besoins émotifs, et ainsi nous donner une meilleure chance de les satisfaire.

La résistance émotive au changement a été identifiée comme principale source d'inaptitude au changement (80%). Si nous offrons une écoute efficace aux troubles émotifs des autres, nous pouvons mieux les aider à se sentir compris, importants, et aimés. Pour réussir un processus de restructuration, tous les membres du groupe doivent développer ces aptitudes et les mettre en pratique.

Bonheur

La seule vraie façon de savoir si nous sommes heureux, c'est de nous sentir heureux. Quand nous nous sentons heureux, nous sommes satisfaits, confiants et comblés. Ce sentiment vient du fait que nos besoins sont satisfaits, nos besoins émotifs en particulier. On peut être bien au chaud, au sec, et avoir le ventre plein tout en se sentant malheureux. Nos émotions et nos sentiments nous parlent quand quelque chose nous manque ou qu'un besoin se fait sentir. Durant le processus de restructuration, plus nous sommes en mesure d'identifier nos émotions et nos sentiments, plus ce sera facile d'identifier ce qui nous manque et ce qu'il nous faut pour être heureux.

En thérapie, une des principales tâches consiste à transformer l'anxiété en crainte. L'anxiété est le sentiment flou qu'un danger va se manifester de quelque manière, quelque part, à un certain moment. En raison de la nature nébuleuse de ce sentiment que nous appelons « anxiété », il est paralysant — nous sommes incapables de l'affronter ! En transformant ce sentiment en crainte, il prend forme ou devient concret, de manière qu'on peut le voir clairement et s'y attaquer.

Ainsi, dans le cadre des soins que nous offrons aux religieux, nous sommes souvent frappés par le fait qu'ils s'occupent d'autres religieux âgés ou souffrants ou qui présentent certains besoins. Compte tenu que les communautés vieillissent et qu'il existe présentement peu de recrues, qu'est-ce que ça implique pour les responsables eux-mêmes? Qui s'occupera d'eux? Chez les prêtres diocésains, nous avons souvent l'impression qu'ils s'attendent à « mourir en route pour dire la messe ». Ils éprouvent un sentiment d'anxiété perpétuel, à savoir, « qui m'attendra de l'autre côté de la rivière ? »

L'anxiété provoque des craintes irrationnelles et des réactions disproportionnées, et donne naissance à un sentiment d'insécurité omniprésent. Avec le temps, ce sentiment suscite une méfiance croissante envers l'autorité et provoque une érosion des systèmes traditionnels de croyance qui soutiennent l'identité.

Unité

Nos émotions constituent sans doute la plus grande source potentielle d'unification d'un groupe. Les croyances religieuses, culturelles, politiques, les croyances sur les modes de création et de vie des communautés, n'ont pas été unifiantes. Or nos émotions, elles, sont universelles. Par ailleurs, les émotions d'empathie, de compassion, de coopération et de pardon ont le pouvoir d'unifier. La présence et la juste manifestation de ces émotions chez les individus et dans le groupe, décideront du résultat de vos efforts !

Réactions émotives au changement

Les émotions associées au changement, par ordre de fréquence, sont :

- **Émotions positives** : joie, enthousiasme, fierté, satisfaction, soulagement, espoir et anticipation.
- **Émotions négatives** : colère, rage, agressivité, frustration, déception, méfiance, aversion, crainte et insécurité. (Kiefer & Muller, 2003)

Si le changement est excessif ou si le changement est perçu comme un danger, les individus activeront leurs réactions instinctives primitives, soit la lutte, la fuite, la frayeur. Ces réactions primitives susciteront les émotions négatives identifiées par Kiefer et Muller.

Alvin Toffler, célèbre pour avoir inventé l'expression « le choc du futur », écrit : « Les illettrés du 21^{ème} siècle ne seront pas ceux qui ne savent ni lire ni écrire, mais plutôt ceux qui seront incapables d'apprendre, de désapprendre et de réapprendre ».

LA PSYCHOLOGIE DU CHANGEMENT

Lorsque s'amorce un processus de changement, il faut d'abord se préoccuper de satisfaire ses besoins fondamentaux.

BESOINS

- **Sécurité** : Garderai-je mon emploi ? Mon ministère, mon rôle ?...
- **Appartenance** : Devrai-je déménager ? Survivrons-nous ?...
- **Estime personnelle** : Aurai-je ma place ? Aurai-je une influence ? Aurai-je quelque importance ?
- **Identité** : Quel sera l'impact sur ma véritable identité ?
- **Prédiction** : Qu'est-ce qui va se passer maintenant ? Ai-je un avenir ?

VALEURS

Notre besoin d'estime personnelle nous incite à rechercher la rationalité, ce qui peut créer des situations très embarrassantes pour les personnes chargées d'exécuter le changement. Les leaders sont susceptibles d'adopter des réactions et des valeurs de stress, par exemple, par leur manque d'empathie en objectivant les individus concernés.

Les individus affectés par le changement tendent à être très critiques envers les personnes chargées d'exécuter le changement ainsi que leurs initiatives. Nous jugeons les valeurs des leaders, et nous mettons en doute la moralité et l'éthique de leurs actions (selon nos propres normes, évidemment !), tout spécialement si nous sommes en désaccord avec les résultats. Il est important que les personnes affectées par le changement estiment que son processus est équitable.

OBJECTIFS

Même si nous acceptons éventuellement les considérations liées aux besoins et aux valeurs, nous allons envisager l'impact du changement selon nos objectifs personnels et organisationnels.

- Comment le changement affectera-t-il mon travail actuel ? Mon avenir ? Sa valeur aux yeux du groupe ?...

RÉACTIONS INITIALES AU CHANGEMENT :

Questionnement : Nos questions sont liées à nos préoccupations. Simultanément, nous portons un jugement sur les personnes interrogées : leurs réponses sont-elles équitables ? Ces personnes sont-elles honnêtes et vraies ? Savent-elles ce qui va arriver ? Devraient-elles le savoir ? Nous livrent-elles toute l'information ?

Socialisation : Nous serons préoccupés du bien-être de nos amis et nous aurons tendance à être empathiques envers les personnes affectées par le changement, ainsi qu'à copier leurs symptômes. Si elles partagent nos sentiments, nous éprouvons un besoin de nous identifier à ces personnes pour éviter de nous sentir seuls, et pour que notre identité ne

soit pas anéantie. On constate aussi chez ces personnes une envie de se livrer à des jeux politiques pour y gagner un sentiment de contrôle et de pouvoir, même temporaire.

Évitement : Quand nous nous sentons menacés par le changement, nous avons tendance à chercher les solutions et le réconfort ailleurs. Nous perdons de vue le véritable enjeu, au moment même où nous devrions nous concentrer et devenir plus actifs encore. Ce remplacement d'activité que provoque la panique peut éventuellement mener à l'échec, puis à l'apathie qui s'exprime par le biais d'émotions comme la colère, l'anxiété et la dépression.

Les comportements d'évitement apparaîtront inévitablement si les individus n'ont pas d'attaches émotives solides avec le groupe et avec les responsables du processus de changement. Ces individus se retrouveront isolés et seuls.

Isolement : Le déni est une autre réaction au changement. Les individus peuvent se fondre dans le groupe et éviter d'avoir ou d'exprimer leur opinion, niant ainsi le processus de changement en s'éloignant du groupe. Plus dangereux encore sont ceux qui paraissent d'accord avec le processus, mais qui planifient secrètement de le mettre en échec.

Collaboration : Le principe général de la collaboration consiste à faire partie de la solution plutôt que du problème. La motivation à collaborer peut varier mais, quelle qu'elle soit, une motivation vaut mieux qu'aucune. (Si je suis incapable de mettre le processus en échec, autant me joindre à lui.)

Le défi des dirigeants consiste à gagner l'appui émotif des personnes auxquelles le processus s'adresse.

[...]

Conclusion

Au plan psychologique, lorsque nous vivons une expérience personnelle et collective de changement, nos émotions et nos pensées déclencheront un comportement d'adaptation ou de non adaptation.

La perspective psychologique du processus de restructuration veut qu'il s'agisse d'un processus de changement. Tout comme le discernement spirituel, la tâche consiste à rester « dans le processus » et à demeurer réceptif.

Le groupe devra générer une anxiété suffisante pour l'inciter à prendre des risques, mais pas si grande que le groupe cherchera à se dissocier du processus. Dans le cadre du processus de changement, certains individus auront les ressources voulues pour faciliter le mouvement. D'autres n'auront pas les mêmes ressources intérieures, et pourraient devoir lutter pour rester solidaires de la volonté collective.

Un processus de restructuration réussi produira une liberté plus vraie, une capacité accrue de s'émouvoir, une aptitude prophétique à créer du sens, et un sentiment plus authentique de paix et de bonheur intérieurs.

Cette « traversée du Rubicon » peut susciter une passion et une connexion renouvelées. C'est aussi une occasion de donner libre cours à l'imagination.

Comme le dit si bien Donald Nichol, durant une traversée du Rubicon, « tout le monde a besoin d'une âme sœur ».

Dans ce processus de restructuration, pouvons-nous être l'âme soeur les uns des autres ? Avons-nous le courage voulu, sommes-nous capables d'encourager les autres, avons-nous assez d'humilité pour accepter être encouragés ?

Et pour terminer, une citation de Eric Hoffer :

« Durant une période de changement, les apprentis héritent la terre, tandis que les érudits, eux, restent admirablement équipés pour traiter avec un monde qui n'existe déjà plus. »

Gerardine Taylor et Tony Robinson

≈

ⁱ Le **Rubicon** est un petit fleuve côtier du Nord de l'Italie. Le cours d'eau avait une résonance toute particulière dans le droit romain car aucun général n'avait l'autorisation de le franchir avec une armée. La loi protégeait ainsi Rome de menaces militaires internes. Il devint célèbre quand Jules César le traversa avec ses légions en armes le 12 janvier 49 av. J.-C. sur les traces de Pompée. Il viola la loi du Sénat romain. Si l'on en croit Suétone, il lança en franchissant la rivière la célèbre formule : « *Le sort en est jeté* » (« *Alea jacta est* »). De cet épisode est née l'expression « *franchir le Rubicon* » qui a survécu jusqu'à nos jours. Elle évoque une personne se lançant irrévocablement dans une entreprise aux conséquences risquées.

ⁱⁱ Pervasive disorder Not Otherwise Specified (trouble général de la personnalité, non identifiable).