

Les défis organisationnels des processus de restructuration¹

Par Maureen Cleary

Le processus de restructuration présente un certain nombre de défis organisationnels. J'aimerais commenter certains d'entre eux :

- **La restructuration est une aventure spirituelle qui fait partie intégrante des processus organisationnels**

À mes débuts comme facilitatrice de ces processus, je savais que le rituel de démarrage d'une session était important, mais je ne savais pas à quel point. C'est clair que la restructuration est une oeuvre de l'Esprit Saint. Maintenant je peux affirmer, « si vous ouvrez les coeurs, vous ouvrez aussi les esprits ». Si l'Esprit est en dialogue avec le coeur de vos membres, tout le reste suivra. Le processus de restructuration est fondamentalement un processus de discernement religieux qui doit s'opérer dans le contexte d'une solide réflexion théologique.

- **La personne en autorité doit prendre l'initiative et autoriser le processus**

Ça peut paraître évident, mais ce n'est pas toujours ce qui se produit. La plupart des restructurations impliquent un groupe d'individus égaux qui sont tous des leaders à un certain titre. Qui donc assumera le leadership du groupe si tous sont égaux ? D'après mon expérience, beaucoup de leaders hésitent à prendre la tête dans un tel groupe d'égaux. Je réfère souvent à cette situation comme étant une « tyrannie de l'égalité ». Le groupe doit reconnaître la présence de cette dynamique et savoir aussi qu'il dispose de processus clairement définis pour la gérer. La question d'égalité a des implications importantes pour la facilitatrice ou les conseillers de l'extérieur chargés de certaines tâches. C'est une mission très difficile que d'exercer une telle responsabilité envers le groupe.

- **Changement de conseil durant le processus de restructuration**

La plupart des processus de restructuration doivent s'échelonner sur un nombre d'années, ce qui suppose que chaque nouveau conseil accepte de continuer le mandat. Ça signifie qu'une institution pourrait élire une personne à sa tête, susceptible de n'avoir ni engagement ni intérêt pour le processus de restructuration. Dès qu'un institut s'embarque dans un tel processus, les provinces et autres unités doivent comprendre que le nouveau leader devra poursuivre cet engagement.

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.

- **Les membres doivent respecter le rôle de l'autorité et être confiants que les personnes en place accompliront les tâches pour lesquelles elles ont été élues**

J'ai découvert que la notion d'autorité et sa mise en pratique est un problème pour beaucoup de groupes. Le processus de restructuration est voué à l'échec sans, d'une part, une attitude saine des membres envers l'autorité et, d'autre part, un style de prise de décision intégrateur du côté de l'autorité.

- **Ressources**

Il vous faudra des ressources financières, des compétences et une expertise que le groupe pourrait ne pas avoir. Il est impossible de mener à bien ces processus « pour pas cher ». Les groupes doivent faire une évaluation réaliste des ressources requises – et doubler ce montant !

- **L'équipe de leadership doit pouvoir exécuter les tâches voulues**

Tout rassemblement de groupes différents suppose qu'on se retrouvera avec une équipe de leadership dont les membres ont des habiletés variées. Dès le début, l'équipe doit identifier les forces et les faiblesses de ses membres et ne pas agir comme si tous offraient des compétences égales dans chaque domaine. Selon ses besoins, l'équipe devra ensuite faire appel aux diverses forces de ses membres. Il s'agit là d'un aspect fondamental de l'efficacité du travail en équipe, souvent ignoré dans ce genre de situation parce que l'équipe de leadership craint d'investir des énergies dans de tels partages.

En identifiant ses faiblesses, l'équipe peut vraiment tirer profit de sa complémentarité qui bénéficiera à son bon fonctionnement. Hier, nous avons entendu Marie Chin raconter avec éloquence comment, en tant que leader, elle a mis cette aptitude en pratique. C'est aussi une occasion de créer ces « espaces de liberté et de dialogue » dont Pat Fox nous a parlé ce matin. Si *cette vaste maison qu'est Dieu* est capable d'accueillir et d'aimer les différences de l'humanité tout entière, c'est certain que 4 ou 5 personnes réunies autour d'une même table y parviendront aussi.

- **La « fenêtre d'opportunité » peut être limitée pour certains groupes**

La restructuration n'est pas un processus pour les timides ; elle requiert du temps, de l'énergie, un engagement, des prières, et des procédures administratives interminables. Avec un groupe dont la moyenne d'âge est de 55 ans, les processus d'élaboration sont fort différents des mêmes processus avec un groupe dont la moyenne d'âge est de 73 ans. Les questions que le groupe devra étudier varieront également à mesure que s'élève la moyenne d'âge du groupe. Pour certains groupes, la reconfiguration ou même la

restructuration n'est peut-être pas la solution. Frank Morissey a déjà mentionné qu'il existe d'autres options pour de tels groupes.

- **La cadence et le moment choisis pour démarrer le processus doivent s'adapter au « rythme » déjà établi par chaque groupe**

Le choix de processus requiert une connaissance approfondie du mode de « fonctionnement » et de « pensée » de chaque groupe. Il n'existe pas de formule unique. Au mieux, on doit s'efforcer à chaque étape du processus de composer une page de musique que tout le monde pourra chanter. Ainsi, on devra réviser continuellement les « notes » pour s'assurer que chaque personne les comprend de la même manière. Denise Fox en a donné un exemple dans sa présentation.

- **Le choix des outils de gestion doit permettre de faire avancer le processus sans compromettre l'intégrité de la perspective religieuse**

J'ai abordé ce point plus à fond au début de cette présentation. Le processus tout entier doit être marqué par une intégrité organisationnelle, c'est-à-dire un état d'intégralité ou d'achèvement. C'est le même principe que le « vêtement sans coutures » du Cardinal Bernadine. En cherchant à gérer le processus avec transparence, puis en consultant les membres sur ce qu'ils y voient, vous verrez vite si vous faites preuve d'intégrité organisationnelle.

- **Le but du processus n'est pas seulement d'atteindre un ensemble de résultats, mais aussi d'y parvenir avec l'appui de la très grande majorité des membres**

Il faut s'attendre à une certaine absence de rationalité. Nous sommes en présence du « sacré » dans la vie de vos membres : c'est pourquoi ils ne réagiront pas toujours de façon rationnelle et n'adopteront pas toujours les processus rationnels qui leur sont proposés.

Ce que vivent ces individus est PLUS important que le fait d'atteindre un résultat donné. La soeur franciscaine Jacqueline Motzel déclare : « La restructuration en soi n'apporte pas le renouveau ; ce sont les membres qui apportent le renouveau ». On peut concevoir les processus, les organigrammes et les indicateurs les plus impressionnants, mais si on n'a pas l'appui de la majorité des membres pour chaque phase de l'exercice, le processus souffrira d'un manque d'intégrité et n'apportera pas au groupe le renouveau de vie espéré.

- **C'est pourquoi il faut garder son sens de l'humour**

L'humour permet de ne pas se prendre trop au sérieux. Lors de notre première journée de réflexion en groupe, un grand nombre des citations offertes par les

fondateurs portaient sur le thème « Faites de votre mieux, puis remettez-vous en à Dieu ». L'humour permet de rire de nous-mêmes et de reconnaître que nous ne sommes pas les seuls architectes de la restructuration.

- **Les personnes de l'extérieur, facilitateurs et conseillers, fournissent des ressources et demeurent au service de l'équipe de leadership et des membres de la communauté**

J'aime bien aussi l'image de la sage-femme pour illustrer le rôle du facilitateur. Si cette image est trop féminine, alors on pourrait peut-être parler d'un « coach / entraîneur » pour les hommes. Les deux signifient qu'on est au service du groupe, qu'on ne fait pas partie du groupe, mais qu'en qualité de sage-femme, on doit s'assurer de la participation de chacun. Ainsi le facilitateur a-t-il un double rôle : celui d'exécuter les tâches qui lui sont confiées par l'équipe de leadership et de s'assurer, simultanément, qu'il s'occupe de tous les membres dans la « salle d'accouchement ». Ce double rôle suppose que durant le processus, le facilitateur devra peut-être contester l'équipe de leadership qui est en même temps son « employeur ». Dès le début, l'équipe de leadership et le facilitateur doivent s'entendre sur une procédure pour régler ces tensions à mesure qu'elles surviendront.

- **Le choix d'un processus de restructuration est un choix en faveur d'un changement continu**

Toutes les présentations d'hier ont démontré la réalité de ce défi. Avec une communauté en déclin et vieillissante, il est peu probable qu'il existera un moment où on pourra affirmer que la restructuration est complétée. Ce risque, ainsi que le changement lui-même, constitueront un problème pour beaucoup de membres, puisque la plupart des gens ne sont pas à l'aise avec le changement. Geraldine Taylor et Tony Robinson aborderont ce point cet après-midi. Le secret consiste à ramener le processus à des tranches maîtrisables, chacune comportant ses propres objectifs et possibilités. Tout au long du parcours, le groupe entier pourra donc marquer ses réussites et célébrer ces étapes importantes.

Tous ces défis comportent des EMBÛCHES

**Même avec de bonnes intentions, les meilleures ressources,
et le processus le mieux adapté,
il y aura toujours des EMBÛCHES**

Rappelez-vous qu'on n'a rien sans efforts !