

cahier

88

*au temps de* **Saint Vincent de Paul**  
*...et aujourd'hui*

**Le discernement  
des choix des responsables**

## Bibliographie

## Sommaire

- |                                                                                                                                                                        |                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>- LE SUPÉRIEUR LOCAL<br/>VINCENTIEN</b><br>Kapusciak – Vincentiana 2002,<br>3 (mai-juin) : pp. 217-223                                                              | <b>Éditorial</b> 1                                                                               |
| <b>- SAINT VINCENT DE PAUL<br/>ET LES SUPÉRIEURS</b><br>B. Koch – Bulletin des Lazaristes<br>de France – 1988 : pp. 626-678.                                           | <b>Responsables...</b><br><br><b>Mgr Jean-Christophe<br/>Lagleize</b> 2                          |
| <b>- LA RELATION D'AUTORITÉ<br/>SELON SAINT VINCENT<br/>DE PAUL, EN LIEN AVEC<br/>DES VUES MODERNES</b><br>B. Koch – Vincentiana 1988, 6<br>(nov. déc.) : pp. 601-678. | <b>Le discernement des responsables<br/>dans l'Église</b><br><br><b>Gérard Winter</b> 4          |
| <b>- GUIDE PRATIQUE DU<br/>SUPÉRIEUR LOCAL</b><br>Vincentiana 2003, 4 (Juill.- août).<br>Numéro spécial.                                                               | <b>Quel discernement pour le choix<br/>de mes collaborateurs</b><br><br><b>Jean Landousies</b> 7 |
| <b>- DISCERNER ENSEMBLE</b><br>Vie chrétienne n° 309 (1995).                                                                                                           | <b>Discerner le bon pilote...</b><br><br><b>Questions pour un échange</b> 8                      |
| <b>- L'ÉGLISE EN CHANTIER</b><br>Jean Rigal - Cerf.                                                                                                                    |                                                                                                  |
| <b>- SERVICES ET RESPONSABILITÉS<br/>DANS L'ÉGLISE</b><br>Jean Rigal - Cerf                                                                                            |                                                                                                  |

### Responsable...

Comme la société civile vers laquelle, au nom de l'Évangile, elle est envoyée, comme les entreprises de cette société, l'Église de Jésus-Christ a besoin, à sa manière cependant, de responsables. D'aucuns, tel Saint Vincent, les qualifieront de « *bons pilotes* » pour tenir le gouvernail du navire voguant sur les flots, parfois et même souvent, à contre courant des vents trop caressants.

Saint Vincent, homme d'expérience et de foi, « *telle est ma foi et telle est mon expérience* » (II, 282), insistait logiquement sur les nécessaires qualités humaines, physiques et spirituelles que devaient détenir, la grâce de Dieu aidant, les responsables potentiels des communautés de Filles de la Charité et de ses Confrères de la Mission. Ses écrits et autres conférences nous le rappellent et trouvent pour aujourd'hui un certain écho qu'il est bon de ne pas dédaigner tant son bon sens gascon d'homme de terrain est mis en évidence.

Dans la société civile, les responsabilités ne manquent pas. Un sens éthique profond doit guider les choix de ceux à qui ces responsabilités sont confiées, pour le bien de l'entreprise. Le cas de l'Institut de recherche pour le Développement (IRD), dont une expérience est plus loin rapportée, est éclairant sur la question de ce choix et peut ouvrir quelques pistes de réflexion sur l'appel des responsables en Église. L'expérience personnelle de Mgr Lagleize, ami de la Congrégation de la Mission et actuel évêque de Valence, nous permet ainsi de spiritualiser cette « *tâche complexe et délicate* » qui consiste « *à rechercher et appeler pour confier une responsabilité* ».

Ainsi, notre réflexion nous permet de comprendre, au travers de ces diverses expériences humaines, que l'exercice d'une responsabilité est toujours entrepris pour le bien d'autrui, qu'il est un service que l'on rend à la communauté, qu'elle soit civile ou ecclésiale. Nous comprenons aisément que si nous exerçons une quelconque responsabilité, c'est que nous y avons été appelés. L'Église se doit, là aussi, d'être un exemple de vie. Voilà pourquoi, Saint Vincent relit aujourd'hui pour nous ce passage d'Évangile :

*« Notre Seigneur donna ce beau précepte à ses Apôtres : que celui qui voudrait être le premier serait le serviteur des autres... Or l'homme misérable qui va contre cette règle en voulant s'élever sur le autre ... et si par malheur il est fait supérieur par son ambition, il ne fait que du mal » (VII, 144).*

## **Le discernement des responsables dans l'Église**

Exercer une responsabilité pour le service d'une communauté, telle que peut l'être un diocèse ou une congrégation c'est souvent rechercher et appeler pour confier une responsabilité. Cette tâche est complexe et délicate ; dans cette brève réflexion je me contenterai de proposer quelques repères.

### *✦ Promouvoir une politique de formation*

Nous sommes tous convaincus que pour exercer au mieux une responsabilité il est souhaitable d'être à l'aise. La formation initiale et permanente permet d'acquérir des bases et des connaissances théoriques et pratiques qui donnent une assise et des repères. Dans la plupart des diocèses, les services de formation permanente proposent ces types de formation. De même les différents services ou mouvements offrent des temps de formation.

Plus nous repèrerons des personnes disponibles pour se former, plus nous préparons des hommes et des femmes susceptibles d'être appelés pour exercer une responsabilité.

### *Promouvoir une pédagogie de la sainteté*

Recevoir et accepter une responsabilité dans l'Église n'a de sens que pour être associé à cette mission que le Christ-Jésus nous confie *« Allez, de toutes les nations faites des disciples »* (Mt 28, 19). Jean-Paul II, dans la lettre apostolique *« Au début du nouveau millénaire »* nous invite à repartir du Christ. En effet *« ce n'est pas une formule qui nous sauvera, mais une Personne, et la certitude qu'elle nous inspire : "Je suis avec vous" ! »* (n. 29). Trop de difficultés ou

d'incompréhensions dans nos communautés proviennent d'un déficit dans une vie spirituelle authentique, c'est à dire enracinée dans la Parole de Dieu, soutenue par les sacrements, avec un véritable attachement au Peuple de Dieu.

Discerner les futurs responsables, c'est être attentif à repérer des personnes qui, pour ce que l'on peut en juger, vivent une vie spirituelle authentique.

### *Essayer de définir les besoins*

Notre Église comme toute la société civile évolue bien vite. Le temps n'est plus où les services diocésains, différentes activités pastorales, possédaient un cahier des charges quasi immuable. Aujourd'hui, il nous faut repérer et définir des missions et des objectifs fondamentaux et avoir suffisamment de souplesse et de pragmatisme dans les mises en œuvre. Ce mouvement permanent requiert des responsables : des bases sûres et une grande faculté d'analyse, d'adaptabilité, d'esprit d'initiative et un certain goût de l'aventure ou du risque. Si nous appelons des personnes anxieuses, raides, inorganisées, nous les mettons dans des situations délicates où elles risquent d'être débordées, angoissées et ainsi créer un sentiment d'insécurité vis à vis des personnes vers lesquelles elles sont envoyées. Pour le respect des uns et des autres il est souhaitable d'éviter, tant que faire se peut, de genre de situation douloureuse.

### *Prendre conseil pour discerner*

Un Évêque est entouré de multiples conseils, comme un supérieur majeur est entouré de divers conseils. Comme le terme l'indique, ces conseils existent pour aider au discernement et à la prise de décision. Évêque, j'apprécie le travail réalisé avec les différents conseils. Et, pour le discernement, le travail avec le conseil épiscopal, la confiance réciproque, la connaissance des réalités du diocèse permettent un discernement plus clairvoyant, même si nous ne sommes pas à l'abri d'erreurs.

Une fois énoncés ces quelques points, nous nous retrouvons selon nos degrés de responsabilité face à des situations concrètes, à des défis nouveaux qui parfois peuvent nous ébranler. Je pense que dans ces moments

délicat: prendre un peu de distance , prendre le temps pour la prière et pour la détente, prendre le temps pour un accompagnement spirituel personnel, permettent de retrouver le calme et une certaine lucidité. Ainsi, nous pourrions faire nôtre ce qu'écrivait Jean XXIII : « Rien qu'aujourd'hui, j'établirai un programme détaillé de ma journée. Je ne m'en acquitterai peut-être pas entièrement, mais je le rédigerai et me garderai de deux calamités : la hâte et l'indécision ».

Sans perdre de vue cette belle vertu qu'est l'humilité, c'est pour la gloire de Dieu qu'humblement nous collaborerons à la mission que le Christ, qui est avec nous pour toujours, nous confie par l'Eglise.

+ Jean-Christophe Lagleize  
Évêque de Valence

## Quel discernement pour le choix de mes collaborateurs ?

Ma carrière a été consacrée à la coopération scientifique et technique pour le développement. J'ai été en particulier directeur général de l'IRD (Institut de Recherche pour le Développement), organisme scientifique original de plus de 2000 personnes (dont 1000 chercheurs et ingénieurs) travaillant depuis 50 ans dans une trentaine de pays étrangers.

J'ai donc eu à choisir des directeurs de départements scientifiques, des représentants de l'IRD à l'étranger, des responsables administratifs..., compte tenu de la double mission de l'IRD : la recherche scientifique, un partenariat étroit avec les pays en développement.

Je vais donc essayer de préciser quels furent en la matière mes critères de choix, puis le processus de discernement aboutissant au choix final d'un collaborateur direct.

### *Le choix des critères*

Naturellement il fallait choisir ce responsable parmi les personnes présentant un minimum de compétences et d'expérience

# Saint Vincent

## et le choix des responsables

Non sans humour, Monsieur Vincent exerce ses talents pour former son jugement et celui des autres au bon choix ! Une fois de plus, son expérience le prouve : après bien des années d'exercice du pouvoir partagé, il est capable de codifier à la manière d'une charte les éléments essentiels pour le choix des responsables (1) et de préciser, au gré des circonstances, les qualités requises pour exercer une mission, un office, une charge (2).

### 1 - Une charte de toujours !

*Dans une conférence de 1644, sur les charges et les offices, Monsieur Vincent explique à ses confrères quels doivent être les critères du meilleur responsable. Sa pensée sur le sujet est tellement claire et incitatrice que l'on peut facilement en souligner les points clés :*

« Je ne sais comment je dois vous parler sur ce sujet, parce qu'il me regarde ; mais m'humiliant intérieurement devant Dieu, néanmoins je vous dirai mes petites pensées.

#### *Le Christ modèle*

Ce qui m'a le plus touché de ce qui a été dit aujourd'hui et vendredi dernier, c'est ce qu'on a rapporté de Notre-Seigneur, qui était le maître naturel de tout le monde et néanmoins s'est fait le dernier de tous, l'opprobre et l'abjection des hommes, prenant toujours le dernier rang partout où il se trouvait. Vous croyez peut-être, mes frères, qu'un homme est bien humble et qu'il s'est beaucoup abaissé lorsqu'il a pris la dernière place. Eh quoi ! un homme s'humilie-t-il prenant la place de Notre-Seigneur ? Oui, mes frères, la place de Notre-Seigneur c'est la dernière. Celui-là ne peut pas avoir l'esprit de Notre-Seigneur qui désire commander ; ce divin Sauveur n'est point venu au monde pour

être servi, n'ai bien pour servir les autres ; ce qu'il a magnifiquement pratiqué, non seulement durant le temps qu'il demeura auprès de ses parents et chez les personnes qu'il servait pour gagner sa vie, mais même, ainsi que plusieurs saints Pères ont estimé, durant le temps que les apôtres demeuraient avec lui, les servant de ses propres mains, leur lavant les pieds, les faisant reposer de leurs fatigues.

*La référence aux apôtres*

Enfin il reprit ses apôtres, qui contestaient entre eux à qui serait le premier, leur disant : «Voyez-vous il faut que celui qui veut être le premier se fasse le dernier et le serviteur de tous les autres. »

*Éviter le pire : désirer une charge*

Voyez-vous bien, mes frères, c'est ce maudit esprit d'orgueil qui possède ceux qui désirent être élevés et avoir la direction sur les autres. Je ne saurais mieux exprimer ce déplorable état sinon en disant que ces personnes-là ont le diable dans le corps ; car le diable, c'est le père de l'orgueil, duquel elles sont possédées. Ô mon Dieu quand un chétif esprit en est venu là, qu'il est en un misérable état et qu'il est digne de compassion !... Voyez-vous bien, mes frères, une autre difficulté qu'il y a pour se maintenir dans le même état de vertu auquel on était avant d'entrer en charge, à moins de travailler incessamment à s'anéantir devant Dieu et à se mortifier en toutes choses ? Car autrement, quel moyen, si le soin et l'embarras des affaires ne le distraient d'aimer Dieu, de s'unir à Dieu par l'oraison et la récollection ! Hélas ! il ne lui reste presque point de temps pour penser à lui ; aujourd'hui je le disais à un supérieur qui me parlait de quelques-uns qu'il destinait à quelques charges : « Hélas ! lui disais-je, vous les perdez ; ce sont des âmes bien unies à Dieu ; et déchoir de leur perfection, c'est tout perdre.» Mais quoi ! c'est un mal nécessaire. Mais ce qui est bien pis, c'est que j'ai entendu dire à un des plus saints hommes que j'ai connus (c'est M. le cardinal de Bérulle), et ce que j'ai expérimenté il y a longtemps, et quasi dans la plupart cela arrive ainsi, c'est que cet état de priorité et de direction est si malin, qu'il laisse de soi et de sa nature une malignité, une tache vilaine et maudite ; oui, mes frères, une malignité qui infecte l'âme et toutes les facultés d'un homme, en sorte que, hors de la charge, il a toutes les peines du



monde à soumettre son jugement, il trouve à redire à tout. C'est une pitié ! Combien de soulèvement ressent-il quand il faut obéir ! Enfin ses paroles , ses gestes, son marcher et son maintien retiennent toujours quelque chose qui ressent sa suffisance, si ce n'est qu'il ne *soit* de ces hommes consommés en Dieu ; mais, croyez-moi, mes frères, il y en a peu de ceux-ci; naturellement les charges font arrêter là.

*Le poids et les vertus de la responsabilité*

Ensuite c'est le compte bien exact que Dieu demande à ceux qui ont charge des autres, ne fût-ce que d'un frère que l'on a pour compagnon dans son office. Oh ! misérable que je suis ! Que répondrai-je à Dieu pour mon égard, vu qu'il y a si longtemps... ! Or sus, Dieu me le pardonne, s'il lui plaît ! Il faudra, mes frères, rendre compte à Dieu des paroles, actions, postures qui ont pu mésédifier ceux desquels on aura eu charge ; si l'on a averti des manquements quand il le fallait et dans l'esprit qu'il fallait de douceur, d'humilité et de charité, gardant ces circonstances : la première fois, grande bonté et douceur, prenant bien son temps ; la deuxième, avec un peu plus de sévérité et de gravité, mais néanmoins accompagnée de douceur, se servant de prières amoureuses et remontrances pleines de bonté ; la troisième, avec zèle et chaleur, leur témoignant même ce que l'on sera obligé de faire. Je demandais dernièrement à un évêque si, lorsqu'il montait les montagnes, allant à son évêché, il ne lui était point venu de pensées du poids de sa charge. « Hélas ! Monsieur, je n'ai pas attendu à cette heure, car, trois semaines après que je fus sacré, je ressentis de poignants remords, de sorte que j'en étais au repentir, et j'aurais bien voulu être à recommencer. » Sans doute que la plupart de ceux qui sont élevés aux dignités, tôt ou tard se trouvent en cet état ; mais que ferons-nous, nous, pour bannir tout à fait de la Compagnie ce maudit et diabolique esprit d'aspirer aux charges ?

1° Je vous dirai que, s'il y en a quelqu'un parmi nous et qu'il ne fût touché sensiblement, oui sensiblement, du regret d'avoir prétendu aux premiers emplois, et ne se trouvât pas encore disposé à abhorrer cet appétit et cette maudite affection des offices et priorités, il est en déplorable état et digne de compassion. Il ne doit cesser de s'affliger par la haire, la discipline et autres mortifications, jusqu'à ce que Dieu lui fasse miséricorde, et il doit s'en aller devant le Saint Sacrement se plaindre à Dieu : « Ah ! mon Dieu, qu'ai-je fait ? À la vérité, je suis

rempli de péchés, mais, mon Dieu, pourquoi permettez-vous que je m'éloigne si fort de nous par un esprit maudit et diabolique ? Mon Dieu, faites -moi miséricorde ! »

### *Le désir d'abandonner la charge*

2° Je désirerai, mes frères, que toute la Compagnie remerciât Dieu de la grâce qu'il lui a faite de ne permettre pas que cet esprit de commander et de supériorité s'empare de ceux qui sont en charge ; au contraire, tous les supérieurs des établissements de cette petite Compagnie m'écrivent de tous côtés (je n'en sache qu'un tout nouvellement établi), généralement tous les autres ne laissent pas passer six mois qu'ils ne m'écrivent et ne me prient avec instance de les déposer. Enfin celui de Rome (Bernard Codoing) ayant été déposé, m'a écrit avec un si grand témoignage de joie et avec tant de remerciement qu'il ne se peut rien imaginer davantage. Je m'estimais heureux de lire sa lettre à la Compagnie ; je suis marri de l'avoir oubliée. Ô mes frères, que de bénédictions recevra la Compagnie tant qu'il plaira à Dieu lui conserver cet esprit, qui est l'esprit d'humilité, l'esprit de Notre-Seigneur ! Il en faut remercier Dieu, et je prie nos frères de s'en ressouvenir à la communion, et les prêtres à la sainte messe ; et ce serait très bien fait de célébrer pour cela. Combien de prières, combien de messes certains supérieurs de la Compagnie ont dites afin qu'il plût à Dieu permettre qu'ils fussent déposés ! In nomine Domini !

### *Se soumettre à la réalité du choix*

Quand l'obéissance nous applique à la conduite, à la bonne heure, nous devons nous soumettre ; c'est ce que M. de Genève a ordonné que, lorsqu'une fille serait élue pour quelque office, quoiqu'elle s'en réputât indigne, néanmoins elle se soumit et s'en allât à la grille recevoir la bénédiction et espérer de Dieu les grâces nécessaires pour l'acquies de sa charge ; car, quand Dieu nous y appelle, mes frères, ou bien il voit en nous les dispositions, ou il est résolu de les y mettre. »

(XI, 137-142)

## 2 - Les qualités requises

*Des principes , Saint Vincent et sainte Louise passent facilement au concret. En relisant les divers comptes rendus ( entretiens, conférences, envois en missions, conseils), les qualités exigées des Sœurs nommées responsables apparaissent comme la synthèse des aptitudes humaines et des dispositions spirituelles.*

### **Une responsable sera douce**

« La sœur n'entreprend rien sans la permission de la servante et la servante se donne bien garde de ne rien commander à sa sœur comme de dire : « Allez là, faites cela. » Ô Jésus ! il ne le faut pas car ce serait parler comme les maîtresses à leurs servantes. Mais quand elle a quelque chose à demander, elle doit dire : « Ma sœur je vous prie de prendre la peine de faire ceci. » Jamais de commandement absolu. Retenez cela, je vous en prie, mes sœurs, et qu'entre vous l'on ne parle qu'avec douceur et suavité. » (Conférence du 7 août 1650 – IX, 516)

### **Une responsable sera humble**

« Mais, me direz-vous, la sœur servante, doit-elle prendre avis et céder à sa sœur ? Oui-da, elle le doit ; oui-da, il faut qu'elle le fasse ; elle doit céder en tout et être la plus humble ; mais elle doit tenir bon, si la sœur voulait quelque chose contre Dieu et les règles ; elle doit tenir ferme. La sœur doit aussi ne rien faire qu'elle ne le dise à sa sœur, et la respecter beaucoup. » (Entretien du 22 octobre 1650 ; à des sœurs envoyées en Province – IX,532)

### **Une responsable sera la plus « professionnelle » possible**

« Il est question maintenant de voir qui nous mettrons à Saint-Paul. Que vous en semble, Mademoiselle ? Sur laquelle avez-vous jeté les yeux ? Mademoiselle dit qu'il en fallait une qui eût beaucoup de qualités, qui n'étaient pas communes à toutes et que, pour ce, il était bon que ma sœur Anne dît une partie de ce qu'il y avait à faire, afin que l'on pût mieux juger. « Eh bien ! ma sœur Anne, dit Monsieur Vincent, dites-nous un peu les affaires qu'il y a. »

La sœur dit que premièrement la Charité n'était point en ordre comme ès autres paroisses, qu'il n'y avait point de revenu assuré et qu'il fallait que

la sœur eût soin de recevoir tous les mois de l'argent des dames, faire toute la dépense et les pots au logis et rendre compte au bout de chaque mois, qu'il fallait faire faire les drogues. ... qu'il faut savoir fort bien faire les drogues et saigner, parce que le médecin vient au logis, qui voit une partie de ce qui se passe.

- Il faudra, ma fille, rédiger par écrit l'ordre qu'il faut qu'elle tienne et le faire signer par monsieur le curé, le faire mettre au net et le mettre en lieu où on le puisse voir. Eh bien ! Mademoiselle, qui jugez-vous qui soit propre ? « Je vois bien qu'il faut une fille entendue, qui sache un peu son monde et qui ait de l'esprit. » Mademoiselle dit qu'elle n'en savait point d'autre pour le présent que ma sœur Guillemine « La connaissez-vous, ma sœur ? Que vous en semble ? » La sœur dit ne la pas connaître et que, pour ce, elle avait eu pensée pour ma sœur Barbe, mais qu'elle pensait que Mademoiselle, les connaissant toutes deux, avait bien jugé celle qui était la plus propre.

Sur quoi, Mademoiselle dit que la sœur Barbe n'avait pas assez de force, parce que le travail est grand.

La sœur Anne dit qu'elle avait pensé à la sœur Élisabeth Martin comme à une personne pourvue de toutes les qualités requises et qui eût réparé toutes les fautes qu'elle y avait faites. Et lui ayant été dit qu'elle était destinée pour un autre endroit, elle dit celle que Mademoiselle avait proposée être bien propre. » (Conseil du 28 juin 1646 – XIII, 598 )

### **La responsable sera la plus vertueuse**

« Mademoiselle proposa qu'ayant ôté ma sœur Guillemine de Saint-Paul, ma sœur Jeanne, qui y était déjà depuis un an, avait été laissée, mais qu'elle n'avait pris aucune intelligence de la paroisse, des dames, des pauvres, ni des médicaments et que ma sœur Marie Marthe avait été envoyée en la place de la sœur Guillemine et était plus ancienne dans la Compagnie, et l'autre plus ancienne dans la paroisse, savoir laquelle des deux serait sœur servante.

Les sœurs furent d'avis que la sœur Marie Marthe, quoique plus nouvelle dans la paroisse, l'autre n'ayant pas plus d'intelligence dans la paroisse qu'elle, et elle étant plus ancienne dans la Compagnie et fort exacte aux observances, le devait être plutôt que l'autre. Mademoiselle fut du même avis, et notre très honoré Père dit : « Je le trouve aussi. Il faut toujours qu'entre les Filles de la Charité celle qui a le plus d'exactitude soit la première. »

Mademoiselle lui demanda: « Mon Père, ne doit-on point avoir égard à la satisfaction des sœurs ? »

« Non, jamais, dit-il, à quoi que ce soit qu'à la vertu; point d'égard à l'âge, point d'égard à l'ancienneté dans la Compagnie, point d'égard à la condition. Il faut que ce soit la seule vertu et que jamais il ne soit fait aucun choix qu'en considération de la vertu. » (Conseil du 22 mars 164 - XIII, 668)

### **Une responsable acceptera de vivre le support mutuel**

« Nous avons besoin que l'on nous supporte nous-mêmes ; car il n'y a qui que ce soit, pour avancé qu'il puisse être dans la vertu, qui n'ait besoin de support. Celle d'entre vous qui pourra être la première doit croire qu'elle a besoin qu'on la supporte, parce qu'il n'y a rien de parfait sur la terre. De tous ceux qui ont été au monde, il n'y a eu que Jésus-Christ et la sainte Vierge qui aient été sans imperfections, et ainsi n'ont pas eu besoin de support. Mais, ceux-là exceptés, nous devons passer en condamnation qu'il n'y a rien de si parfait qui n'ait besoin d'être supporté. Qui a un défaut, qui un autre, qui est quelquefois pire que celui qui nous fait peine à supporter en autrui. Cela étant ainsi, qui pourra dire n'avoir point besoin d'être supporté ? Eh ! bon Dieu ! pouvons-nous entendre ceci sans nous donner à Dieu pour nous supporter l'un l'autre ! » (Conférence du 30 mai 1658 –sur la condescendance et le support –X, 4 79)

### **Une vraie responsable appréhendera de l'être**

« Une sœur me disait un jour en pleurant : « Monsieur, une des choses que j'appréhende le plus, c'est d'être sœur servante. » Voyez, mes sœurs, les paroles de cette bonne fille. Oh ! que celles qui ont cette ambition sont éloignées des sentiments de celle-là ! Oh ! qu'elles sont en un mauvais état ! C'est le diable qui les y incite.

Interrogez votre mémoire pour voir si vous avez eu jusqu'ici ces désirs. Si vous les avez encore, ah ! pauvre fille, en quel état êtes-vous ? Si jamais vous devez appréhender quelque chose, c'est cela. Si vous vous sentez entachée de ce vice, demandez à Dieu avec insistance qu'il vous en délivre ; et si vous avez des larmes, répandez-les devant sa bonté pour l'obtenir. N'ayez point de repos que vous n'en soyez quitte, et dites « Ah ! mon Dieu, comment souffrez-vous qu'une sœur de là Charité soit fille du diable, qui est l'orgueil ! » Car le diable et l'orgueil sont une

même chose. si vous. avez l'envie. qui est sa fille, vous êtes fille du diable. Quoi ! une sœur de la charité pourrait-elle bien ne pas souffrir d'être en cet état ! Oh ! il faudrait n'avoir point de sentiment de Dieu.

Celle qui se sent coupable ne doit donc pas avoir de repos qu'elle n'ait obtenu de la bonté de Dieu sa délivrance. Il faut qu'elle se recommande aux prières des autres, qu'elle supplie sa sœur de lui obtenir cette grâce de Dieu, si elle rencontre quelque bon religieux, qu'elle lui dise : ' « Je vous supplie, mon Père, de prier Dieu qu'il me délivre d'une maudite pensée d'orgueil qui me tourmente: je désire être sœur servante. Obtenez de sa bonté qu'il me fasse quitte de cette tentation.

» (Conférence du 24 juin 1654 - sur l'envie - IX, 705-707)

### **Une responsable vivra la condescendance**

« La servante doit condescendre en tout ce qui ne choque point les règles ni la conduite. Si c'était une chose qui ne dût pas se faire, comme je vous ai déjà dit, il ne faudrait pas condescendre, mais hors de là, mes sœurs, Dieu demande de vous et de nous que nous condescendions en toutes choses, si cela n'est contre l'ordre. Et il faut observer que les supérieurs ne peuvent pas condescendre en tout. Une des grandes vertus qu'on puisse pratiquer, c'est la condescendance. » (X, 482- 483)

### **Être serviteur**

« Vous savez, Monsieur, que les dons de Dieu sont différents et qu'il les départ ainsi que bon lui semble : tel est savant, qui n'est pas propre pour gouverner ; et tel marche à la sainteté, qui n'est pas bon pour la conduite ; et partant, c'est à sa divine providence à nous appeler aux emplois pour lesquels elle nous a donné quelque talent, et non pas à nous à les affecter. Notre-Seigneur, qui avait destiné les apôtres pour être les chefs de toutes les Églises du monde, leur dit que c'était lui qui les avait élus ; et une autre fois, voyant quelque émulation entre eux pour la primauté, il leur donna ce beau précepte : que celui qui voudrait être le premier serait le serviteur des autres, pour nous apprendre que de nous-mêmes nous ne devons tendre qu'à la soumission. C'est encore ce qu'il nous a enseigné par son exemple, étant venu pour servir et ayant pris forme de serviteur. Or l'homme misérable qui va contre cette règle en voulant s'élever sur les autres, il renonce aux maximes du Fils de Dieu. C'est ce qui fait même trembler les meilleurs supérieurs et qui leur fait demander instamment d'être déchargés du soin d'autrui. Il y en a plusieurs dans la compagnie. Ce sont aussi ceux-là que Dieu bénit, parce que cette crainte les humilie et les rend plus soigneux de leur devoir. L'expérience que nous avons de ces vérités nous fait bien donner de garde de donner le soin principal de quelque office que ce soit à qui aura témoigné de l'inclination pour l'avoir. » (À Benjamin Huguier, prêtre de la mission, à Marseille - du 5 mai 1658 – VII, 144)

pour la fonction choisie. Ce qui aurait pu être fait par un cabinet de recrutement spécialisé. Mais ce critère n'était pas décisif : plusieurs personnes pouvaient y répondre et la fonction à remplir présentait des caractéristiques singulières dérivées de la double mission originale de l'IRD.

Tout compte fait, je privilégiais trois critères :

- Mon premier souci était de choisir un collaborateur en qui je pourrai avoir toute confiance. Critère délicat à expliciter mais qui appelait chez le candidat franchise et désintéressement. Il fallait quelqu'un pleinement acquis à la mission de l'Institut au delà de ses intérêts personnels immédiats, acceptant de rendre compte avec loyauté de ses initiatives, projets... et erreurs. Et qui suivrait sans arrière pensées – et si besoin était après discussion franche et ouverte avec moi – les orientations et directives qu'en fin de compte je privilégierais.

- Le second critère concernait la manière de travailler avec les autres. Le candidat saurait-il travailler en équipe, communiquer, dialoguer, tenir compte du point de vue des membres de la direction comme de celui de ses subordonnés ? J'ai eu à refuser pour des postes importants des personnes qui tenaient absolument à ce que leurs prérogatives de chef soient clairement signifiées. Bien des caractères ne vont pas spontanément dans le sens d'une autorité qui s'impose par les qualités humaines et la compétence plus que par la position hiérarchique.

- Troisième critère enfin, celui de l'engagement personnel du candidat pour la responsabilité proposée, fait d'enthousiasme, d'idées directrices, de projets. Cette capacité d'initiative, cette volonté d'assumer pleinement ses responsabilités n'étaient pas toujours compatibles avec les critères précédents (loyauté vis à vis du directeur général, coopération avec les autres). J'ai récusé des candidats apparemment trop dociles ou trop passifs, comme des candidats si convaincus de l'importance de leur mission qu'ils l'estimaient prééminente sur celles de leurs collègues.

En bref trois critères complémentaires mais pouvant se révéler contradictoires et dont il fallait peser l'harmonie. Critères fortement liés à la personnalité du candidat et marquant son comportement vis à vis

de son directeur pour le premier, de ses collaborateurs pour le second, de sa mission propre pour le troisième.

### *Processus de discernement*

- Un premier filtre était naturellement le curriculum vitae du candidat. Cette histoire professionnelle permettait non seulement de s'assurer que le candidat réunissait les compétences minimum, mais surtout qu'il avait déjà exercé des responsabilités effectives et créatrices, même à petite échelle. Des itinéraires trop spécialisés, trop peu ouverts à des confrontations exigeantes, n'étaient pas favorables. Mais il faut se méfier des C.V., ils peuvent cacher l'essentiel. Leur intérêt irremplaçable est qu'ils permettent d'identifier les personnes avec qui le candidat a déjà travaillé.

- La seconde phase du processus de discernement était donc de consulter ces personnes sur le caractère du candidat et sa manière de servir. Les questions que je leur posais étaient évidemment ciblées sur les critères privilégiés ci-dessus. Leurs réponses, si précieuses fussent-elles, ne devaient pas être acceptées les yeux fermés, tant chacun juge en fonction de ses propres intérêts. J'ai souvenir d'un directeur général me vantant si bien son collaborateur que j'en arrivais à la conclusion qu'il voulait s'en débarrasser... Dans cet effort de discernement la confiance que j'avais en la personne interrogée pesait d'un grand poids.

- La troisième étape, décisive celle-là, était un entretien prolongé avec le candidat, entretien d'autant plus ouvert et approfondi que mes critères de choix étaient nets et que je connaissais déjà assez bien le profil personnel du candidat. De ce ou ces entretien(s) jaillissait, ou non, à mille et un signes, une confiance réciproque et se dessinait la manière dont le candidat entendait assumer la responsabilité proposée.

Ce processus de discernement s'est révélé très fiable. On peut dire qu'il est fondé sur une vision très claire des critères de choix, puis sur le recours à l'histoire, aux dialogues et à une sorte d'intuition ou de conviction intime. Il a quelque chose à voir, me semble-t-il, avec ce que les Jésuites appellent 'le discernement spirituel'.

Gérard WINTER  
Avril 2004



## Discerner le bon pilote....

« Représentez-vous un navire sur la mer ; si le pilote ne le sait pas bien conduire, il périra. Or, voyez-vous, une Compagnie est comme un vaisseau sur la mer, qui nous doit mener au port, et les supérieurs sont comme les pilotes qui le doivent conduire.... De sorte qu'il importe autant de bien choisir de bonnes officières que d'avoir un bon pilote pour conduire un navire au port désiré » (X, 263).

L'image du navire, que Vincent de Paul aime employer à bien des reprises, est encore très actuelle. Élection, consultation, voire tirage au sort... la façon de désigner des responsables de communauté, et plus largement des responsables dans l'Église, est depuis toujours une question qui ne cesse d'agiter les esprits ! Pour ceux à qui il revient d'avoir le dernier mot, il est souvent difficile de discerner celui ou celle qui sera, en définitive, le plus apte pour guider le navire de la vie apostolique du groupe ou de la communauté concernés. Les difficultés rencontrées sur une mer souvent démontée n'ont jamais empêché les bonnes volontés, mais aussi les ambitions, de se manifester... Et pourtant, conduire le navire en haute mer n'est pas de tout repos agitation des flots sur lesquels il faut naviguer, récifs à éviter, équipage qui trouve parfois plus agréable de rester au port ou de continuer un cabotage qui ne conduise pas trop loin du rivage..., les obstacles les plus imprévus sont nombreux !

Pourtant, aujourd'hui comme au temps de saint Vincent, le navire n'est pas fait pour demeurer au port ! Il est nécessaire qu'il puisse résolument affronter la haute mer, pour conduire équipage et passagers, chacun selon sa vocation, vers le « *Port désiré* » qui les attend. Comment dès lors ne pas souhaiter que le pilote, marqué d'un solide bon sens et d'une vie spirituelle authentique, puisse conduire le navire d'une main à la fois « *ferme et douce* » en permettant à chacun de vivre la traversée avec courage et espérance, assuré que le véritable Capitaine veille sur les siens... « *Pourquoi avez-vous peur, gens de peu de foi !* » (Mt 8, 26).

Jean Landousies cm

## Questions pour un échange

1. *« Mais , dira une servante, à ce compte là, il ne faudrait pas de servante ? – À proprement parler, il n'en faudrait point... si ce n'est que, pour le bon ordre, il est nécessaire que plusieurs aient la charge des autres ».*

- a - Sommes-nous prêts à dépasser les peurs, les inquiétudes, pour accepter et assumer des responsabilités, dans la communauté, dans l'Eglise, dans la société ?
- b - Comment vivons-nous celles qui nous sont confiées ? Comme un appel pour un service, un honneur... ?
- c - Acceptons-nous facilement le partage des responsabilités, et d'abandonner, le moment venu, celle qui nous a été confiée ?

2. *« Il faut que ces filles soient vertueuses, aient du sens, et, c'est le principal de leur office, aient de l'humilité ».*

- a - Saint Vincent propose des critères pour le choix des responsables. Quels sont ceux que nous retenons aujourd'hui ? Pourquoi ?
- b - Dans une société en profonde mutation, quels autres critères nous paraissent pertinents ? Pourquoi ?

3. *« L'on voit plusieurs jeunes hommes qui ont plus l'esprit de conduite que plusieurs vieillards et anciens ».*

Proposer une responsabilité à quelqu'un exige de lui faire confiance.

- a - Acceptons-nous facilement de risquer cette confiance pour permettre à quelqu'un de grandir, sans mettre trop vite en avant sa jeunesse ou son manque d'expérience ?
- b - Sommes-nous disponibles pour l'aider à assumer une responsabilité et pour l'accompagner ?

## Quelques-uns des cahiers déjà publiés et encore disponibles

- |                                 |                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| 62. Des hommes apostoliques 2.  | 77. Amour de Dieu.                |
| ➤ 63. Vincent, homme de prière. | 81. La souffrance.                |
| 64. La Vierge Marie.            | 82. La mort.                      |
| 65. L'Incarnation.              | 83. Les funérailles.              |
| 66. S'assembler.                | 84. L'unité des chrétiens.        |
| 70. Accompagner.                | 85. Rencontre avec les musulmans. |
| 71. Discerner.                  | 86. La conciliation.              |
| 74. Responsabilité.             | 87. Le discernement des vocations |

\*

Les numéros commandés sont envoyés au prix de  
**4 € le cahier, plus les frais d'envoi.**

\*

**Animation Vincentienne**  
Bordeaux 4 463 09 M

**Abonnement**  
**France : 12,50 €**  
**Autres pays : 14 €**

**RÉFÉRENCES INTERNATIONALES DE COMPTES**  
**IBAN : FR70 2004 1010 0104 4630 9M02 233**  
**BIC : PSSTFRPPBOR**

“ Quand Dieu nous appelle,  
mes frères, ou bien il voit en  
nous les dispositions, ou il est  
résolu de les y mettre ”

*Saint Vincent de Paul*

(VI, 155)



**ANIMATION VINCENTIENNE**

16 Grande Rue Saint Michel  
31400 TOULOUSE