LA PORTE APPELÉE “ACHÈVEMENT”

Et si l’achèvement n’était pas la fin de l’histoire, mais la porte menant à la suivante?

Réflexions à la croisée des chemins

Transformation, leadership et vie religieuse

RÉFLEXION N° 5 · OCTOBRE 2026



“Il y a un temps pour tout, et une saison pour chaque activité sous les cieux.”

Ecclésiaste 3, 1 (NIV)

UN MOT LOURD DU POIDS DE LA FIN

Le mot “achèvement” est discrètement devenu l’un des termes les plus utilisés dans la vie religieuse. Les congrégations ont des comités d’achèvement. Les sœurs et les frères parlent de “tâches d’achèvement” de la même manière que la génération précédente parlait de programmes de formation — un ensemble défini de travaux comportant un début, un milieu et une fin. Et c’est précisément là que réside le problème avec ce mot. Il sonne comme quelque chose de fini. Il se lit comme une phrase terminée par un point, et pour un grand nombre de communautés, ce point est perçu comme la mort.

Cela ne doit pas nécessairement être le cas. J'ai accompagné suffisamment de congrégations à des moments charnières pour constater que l'achèvement n'est pas une notion unique. Sa signification varie selon le chemin que suit réellement une communauté — même lorsque les tâches qui l'attendent semblent identiques vues de l'extérieur : fermer un réseau de soins de santé, transférer la gestion d'une école, vider une maison mère. Le mot reste le même. Ce qu'il fait à l'esprit d'une communauté, lui, change.

TROIS CHEMINS ET TROIS SENS

Je vois cela comme trois chemins, trois routes qu'une congrégation peut emprunter une fois qu'elle a véritablement atteint son propre carrefour de grâce. Jérémie a décrit quelque chose de semblable il y a vingt-six siècles : "Tenez-vous au carrefour et regardez; demandez où sont les anciens sentiers, demandez où est le bon chemin, et marchez-y, et vous trouverez le repos pour vos âmes" (Jérémie 6, 16, NIV). Et puis, dans ce même verset, le peuple lui répond : "Mais vous avez dit : 'Nous ne marcherons pas sur ce chemin'" (Jérémie 6, 16, NIV). Ce refus — silencieux, d'apparence raisonnable, presque jamais annoncé comme tel — est en soi la première des trois voies. Ce ne sont pas des étiquettes que j'appose sur une congrégation de l'extérieur. Ce sont des prismes permettant de décrypter le schéma déjà visible dans les choix concrets d'une communauté, et la signification de l'achèvement varie considérablement selon la voie empruntée.

La voie de la moindre résistance

Environ quatre congrégations sur dix que je rencontre se trouvent sur cette voie sans vraiment l'avoir décidé. Elles apportent le moins de changements possible face à des défis qui ne cessent de croître. Personne ne vote pour mourir. Mais en l'absence de tout véritable choix, de tout véritable leadership ou de toute véritable vision, l'avenir leur arrive simplement, un peu plus chaque année, jusqu'à ce qu'il se soit complètement réalisé. Sur cette voie, l'achèvement signifie ce que tout le monde redoute qu'il signifie : un deuil lent et intime, et une prophétie auto-réalisatrice. Ce sont ces communautés dont j'ai dit, plus d'une fois, que lorsqu'elles ont plus de souvenirs que de rêves, elles sont déjà en train de mourir. Ici, l'achèvement n'est pas une porte. C'est un diagnostic qu'elles se sont elles-mêmes posé sans le vouloir.

La voie de la fécondité

Un nombre à peu près égal emprunte une deuxième voie, que certains appellent le chemin de l'achèvement et que je préfère appeler la voie de la fécondité — vivre dans la dignité (et non

mourir dans la dignité). Ces congrégations ont surmonté le déni. Elles prennent soin de leurs membres vieillissants, transfèrent leurs ministères, se défont de leurs bâtiments, confient l'administration, accomplissent le travail honnête de l'héritage et de la succession. Elles planifient, selon leurs propres mots, la vie, et non la mort. C'est réel et c'est une bonne chose, et cela ne devrait jamais être confondu avec une capitulation au sens défaitiste du terme. Mais j'ai également vu ce genre d'achèvement engloutir une communauté tout entière. Les tâches sont si vastes, si implacables, qu'il ne reste guère d'énergie pour quoi que ce soit d'autre. L'achèvement devient l'horizon tout entier plutôt qu'un passage vers un nouvel horizon. C'est digne. Cela peut aussi, sans que personne ne le veuille, devenir toute l'histoire qui reste à écrire.

La voie de la transformation

Peut-être qu'une congrégation sur dix emprunte la troisième voie, celle que j'appelle le chemin de la transformation, cet ancien sentier moins fréquenté précisément parce qu'il est le plus exigeant. Ici, l'achèvement n'est pas dissocié de la nouvelle vie; c'est la manière dont nous faisons place à la nouvelle vie. Les mêmes tâches de clôture se présentent — les bâtiments sont tout de même vendus, les ministères sont tout de même transférés —, mais elles s'inscrivent dans un parcours plus vaste, qui relie le travail extérieur du changement au travail intérieur de la transformation : retrouver la véritable voix d'une communauté, accomplir le dur travail de réconciliation qui vient du cœur, expérimenter et apprendre ensemble, tisser un rêve véritablement nouveau plutôt que de simplement gérer la fin d'un ancien. Sur cette voie, lâcher prise et renaître ne sont pas deux projets distincts menés en parallèle. Il s'agit d'un même mouvement, vu sous deux angles différents.

TRANSFORMATION ET SURVIE

Je tiens à être honnête au sujet de ce que cette troisième voie ne promet pas. Une congrégation peut accomplir tout ce que je viens de décrire — le travail extérieur et le travail intérieur ensemble, une véritable transformation plutôt qu'un déclin mieux géré — et tout de même parvenir à sa fin canonique. Le nombre de ses membres continuera de diminuer. Ses ministères continueront de passer entre d'autres mains. Son nom finira par ne plus figurer dans un annuaire. La transformation n'a jamais été une garantie de survie institutionnelle, et elle n'a jamais été censée l'être. Elle pose une question différente de celle de la survie. Elle demande si la vie au sein d'une congrégation — son charisme, sa sagesse, la manière particulière dont elle a appris à aimer — peut être libérée d'une forme qui ne peut plus la contenir.

Un charisme n'a d'ailleurs jamais été la propriété privée d'une congrégation. C'est un don confié à une communauté, pour le monde et non pour elle-même, et aucune congrégation ne possède l'Esprit qui lui a donné vie au départ. C'est pourquoi un charisme peut continuer à se transmettre longtemps après que la congrégation qui le portait a cessé d'accepter de nouveaux membres : par l'entremise d'associés, de partenaires laïcs, d'un ministère passé entre d'autres mains tout en conservant en quelque sorte la même âme, ou encore par l'entremise des personnes qu'une communauté a formées sans jamais les compter parmi ses membres. L'avenir d'un charisme peut s'avérer considérablement plus vaste que celui de la congrégation qui lui a d'abord donné refuge. La fidélité, donc, ne peut pas toujours signifier préservation. Parfois, elle consiste à protéger une forme tant que cette forme porte encore la vie. D'autres fois, elle consiste à libérer cette forme, délibérément et avec bénédiction, afin que la vie qu'elle renferme puisse respirer sous une forme que personne ne contrôle encore.

UN ABANDON MÛR

L'achèvement : trois chemins, un seul mot. Parfois même la même liste de tâches. Ce qui diffère, ce n'est pas la paperasserie. C'est ce que l'achèvement est appelé à accomplir — qu'il s'agisse d'une nécrologie qu'une communauté rédige discrètement pour elle-même, ou d'un seuil qu'elle franchit pour se diriger vers quelque chose qu'elle ne peut pas encore voir. J'en suis venu à appeler cette différence "l'abandon mûr", pour la distinguer du genre d'abandon qui n'est en réalité qu'une capitulation déguisée sous un langage plus doux. L'abandon mûr est un lâcher-prise volontaire de ce qui a été chéri, afin de faire place à ce qui veut encore naître. Cela signifie laisser mourir ce qui doit véritablement mourir, tout en s'efforçant, au même moment, d'aider quelque chose d'autre à venir au monde. Neale Donald Walsch a formulé une version de cette idée sans détour : on ne peut pas aspirer à une nouvelle vie tout en gardant les deux mains pleines de l'ancienne. Vouloir quelque chose de nouveau n'est pas la même chose que de lui faire de la place. Seul le fait de lui faire de la place fonctionne vraiment.

Un abandon mûr exige quelque chose de précis de la part de ceux qui le vivent : suffisamment de vulnérabilité pour relâcher leur emprise, admettre ce qu'ils ne savent pas, faire le deuil de ce qui s'en va, et franchir le prochain pas fidèle sans pouvoir voir le chemin dans son intégralité. Trop peu d'ouverture, et rien de véritablement nouveau ne peut entrer. Trop d'ouverture, et les gens cessent d'être capables d'entendre quoi que ce soit. Les communautés qui entreprennent ce travail ont besoin de quelque chose d'assez solide pour supporter la véritable incertitude sans la nier ni se laisser submerger par elle — un lieu où les membres peuvent demeurer présents au

non-savoir plutôt que de se réfugier dans une fausse certitude, quelle qu'elle soit : la certitude d'un destin funeste ou celle d'une solution miracle.

Ma propre mère m'a enseigné cela sans jamais utiliser le mot "achèvement". Mon père est décédé quand j'avais trente et un ans et qu'elle approchait des soixante-dix ans. En moins d'un an, elle avait fermé la maison de soins de longue durée qu'elle dirigeait depuis des années, mis fin à une longue période de soins prodigués à un proche, et, épuisée et en deuil, elle s'était lancée à vélo pour un périple à travers l'Europe. Elle est revenue à la maison quelques mois plus tard et (sans en parler à aucun de ses enfants, je tiens à le préciser!) s'est mariée en secret à Hawaï avec un homme nommé Frank. Frank était un ophtalmologiste à la retraite qui avait perdu sa propre femme d'un cancer l'année précédente. Ils ont passé vingt ans ensemble : des cours à l'université, des films étrangers, des parties de bridge férocement compétitives, du bénévolat dans leur ville, tout un deuxième mariage pour lequel aucun d'eux n'avait de feuille de route et qu'ils ont dû construire tous les deux par essais et erreurs. Ma mère n'a pas survécu au décès de son premier mari pour se résigner à une vie plus modeste. Elle a tourné la page d'un chapitre pour s'abandonner à un autre, bien plus vaste. Ce qui, vu de l'extérieur, ressemblait à la fin de son ancienne vie s'est avéré, vu de l'intérieur de son abandon mûr, être la porte vers une nouvelle vie.

Derrière cette porte se cachait un véritable travail concret d'achèvement, et rien de tout cela n'avait de glamour. Elle avait une maison remplie d'effets personnels accumulés au cours de plus de quarante ans d'un seul mariage, et elle devait décider, pièce par pièce, ce qu'elle emporterait avec elle et ce qu'elle laisserait derrière : quels meubles, quelle vaisselle, quelles photos, quelles affaires de mon père elle pouvait enfin laisser partir et lesquelles elle devait garder. Frank faisait la même chose de son côté, triant ce qui restait d'un mariage mis fin par le décès de sa femme plutôt que par choix. Ils sont tous deux arrivés avec des boîtes de bagages, au sens propre comme au figuré, et aucun d'eux n'avait le luxe de repartir de zéro les mains vides. C'était un travail lent, fastidieux, parfois angoissant — cette chaise reste, ce carton part, cette photo va sur la cheminée, et celle-là est rangée — et cela n'avait rien à voir avec une idylle. C'était de la logistique. Mais c'est dans la logistique que s'opère réellement l'achèvement. Personne ne se transforme dans l'abstrait.

Derrière ce tri se cachait le travail le plus difficile, celui de l'âme. Elle devait faire le deuil de mon père — non seulement de sa mort, mais aussi de toute la vie qu'elle avait construite en tant qu'épouse : s'occuper de son foyer, organiser ses journées et ses années en fonction de ses

besoins, puis de son déclin. Emménager avec Frank en Californie signifiait qu'elle devait faire le deuil de sa maison de la côte Est, qui avait cessé d'être un foyer dès que mon père en était parti. Elle devait faire le deuil d'une version d'elle-même, celle de l'aidante dont la valeur découlait de tout ce qu'elle assumait pour les autres, avant de pouvoir devenir la femme qui suivait des cours à l'université, battait ses voisins au bridge et retombait amoureuse après soixante-dix ans. Personne ne vous remet une liste de contrôle pour ce genre de deuil. Il ne prend pas fin une fois que les meubles sont triés. Il se déroule parallèlement au tri, généralement plus lentement, et c'est cette partie qui détermine en réalité si ce qui suit est une résurrection ou simplement un réaménagement.

Les congrégations qui entament un processus d'achèvement font exactement ces deux choses à la fois, et il vaut la peine de les nommer séparément, car elles évoluent à des rythmes différents et l'une ne peut se substituer à l'autre. Il y a le travail d'achèvement : transférer le parrainage, se défaire d'une maison mère, décider quels documents d'archives et objets seront conservés, remis à un membre, donnés ou abandonnés complètement, négocier qui reprendra un ministère qui a pris quatre-vingts ans à bâtir. Ce travail peut être planifié, délégué à un comité, assorti d'une date limite.

Et puis il y a le travail de l'âme qui sous-tend tout cela, et qui ne peut pas être planifié, délégué à un comité ni assorti d'une date limite : faire le deuil d'un mode de vie, d'une forme de ministère, d'une source d'identité et d'appartenance qui a donné tout son sens à une communauté entière pendant des générations, et, lentement, de façon inégale, évoluer vers ce qu'elle est en train de devenir. Une congrégation peut cocher toutes les tâches de la liste sans pour autant avoir accompli ce travail de l'âme. Lorsque cela se produit, le mobilier est trié et le deuil est enfoui sous celui-ci, inachevé, de la même manière que le deuil négligé trouve toujours un endroit où se cacher. Les communautés qui s'épanouissent en cette période d'abandon sont celles qui sont prêtes à faire les deux en même temps — le tri des biens matériels et le tri plus lent et plus profond de l'âme —, l'un ne se substituant pas à l'autre.

L'ACHÈVEMENT À CHAQUE SEUIL

Chaque saison de la vie doit s'achever avant qu'une nouvelle saison puisse émerger : de l'enfance à l'adolescence, puis à l'âge adulte, puis à la vieillesse. Rien de tout cela n'est propre aux communautés en déclin, soit dit en passant. Tout système vivant achève une étape pour pouvoir entrer dans la suivante. Une fondatrice ou un fondateur qui ne peut pas laisser son

propre rêve devenir celui de la communauté emprisonne toute la communauté dans sa propre fondation, et celle-ci ne dépasse jamais le stade de l'enfance. Une congrégation qui ne parvient pas à mener à terme sa propre période de stabilité se sclérose en une institution dont l'existence vise principalement à se maintenir elle-même. "Il y a un temps pour tout, et une saison pour chaque activité sous les cieux" (Ecclésiaste 3:1, NIV) — et le Maître qui a écrit cela ne rédigeait pas un éloge funèbre. Il décrivait comment tout ce qui est vivant évolue réellement au fil du temps. L'achèvement, compris de cette manière, n'est pas un euphémisme inventé pour les congrégations qui se meurent. C'est ce que tout être vivant accomplit, encore et encore, à chaque seuil, en chemin vers ce qui viendra ensuite.

CE QUE LE DEUIL REND POSSIBLE

Rien de tout cela ne nous autorise à passer outre le deuil au profit d'un espoir prématuré, et je tiens à être clair à ce sujet. L'une des définitions les plus utiles que je connaisse du deuil est simplement "une douleur inachevée" — quelque chose à laquelle on nous demande de rester ouverts, plutôt que de la réparer, de la contrôler ou de la rationaliser jusqu'à la faire disparaître, car elle a quelque chose à nous enseigner que rien d'autre ne peut nous apprendre. Henri Nouwen décrivait souvent le genre d'espace dont ce travail a besoin à l'aide de l'image d'une main formant une coupe autour de quelque chose de fragile — pas complètement ouverte, sinon l'objet blessé tombe; pas complètement fermée, sinon il est écrasé. C'est ainsi, à mi-chemin, que la croissance devient possible. Les communautés qui s'engagent dans un véritable processus d'achèvement ont besoin précisément de ce type de soutien pour leur deuil : ni nié, ni dramatisé, mais véritablement accompagné. Faire son deuil ensemble, plutôt que de laisser chaque membre traverser seul la perte, n'est pas un détour par rapport au travail d'achèvement. C'est une grande partie de ce travail.

Un processus d'achèvement qui fait l'impasse sur cela n'est qu'une clôture administrative. Les documents sont signés, les biens sont transférés, les archives sont conservées, toutes les exigences légales sont respectées — et le travail plus profond n'a jamais lieu. Le deuil n'est pas un obstacle retardant le passage d'une congrégation à son prochain chapitre, quelque chose à surmonter le plus rapidement possible pour que le véritable travail de renouveau puisse commencer. Le plus souvent, la nouvelle vie est déjà en train de naître au cœur même du deuil, bien avant que quiconque puisse mettre un nom sur ce qui émerge.

Je tiens également à éviter de donner l'impression que seule la troisième voie, celle de la transformation, est sacrée, et que les deux autres relèvent d'un manque de courage. Une congrégation qui discerne honnêtement, ensemble, que son propre achèvement passe par une clôture — effectuée en toute lucidité, sans déni, dans un esprit de gratitude plutôt que de résignation — n'a échoué en rien. Même un choix mûrement réfléchi en faveur de la clôture peut libérer l'esprit d'une communauté plutôt que de l'enfermer, et la fin elle-même peut être véritablement empreinte de grâce. Ce qui rend une fin tragique, ce n'est pas le fait qu'elle prenne fin. C'est un choix fait par peur, par capitulation ou par contrainte — ou, tout aussi souvent, l'absence totale de choix réel, une simple dérive déguisée en décision.

> ***La tragédie n'a jamais été de mourir. La tragédie, c'est de mourir sans avoir jamais décidé, ensemble et honnêtement, de vivre.***

Pensez à ce qui s'est passé dans les monastères de France. Treize moines trappistes ont quitté l'abbaye de Bellefontaine en novembre 2025, alors que leur communauté arrivait à son achèvement. En moins d'un an, une douzaine de jeunes moines bénédictins sont arrivés de l'abbaye de Sainte-Madeleine du Barroux, et la vie monastique a repris entre ces mêmes murs qui venaient de se taire. Un événement similaire s'est produit à Notre-Dame-des-Neiges : les derniers trappistes sont partis en octobre 2022, et deux mois plus tard, huit moniales cisterciennes de Boulaur s'y sont installées, apportant avec elles de nouvelles vocations. Pendant ce temps, non loin de là, La Trappe elle-même — l'abbaye d'origine dont toutes les autres maisons trappistes tirent leur nom, vieille de neuf cents ans — ne compte plus qu'une douzaine de moines, qui se livrent à un long discernement pour déterminer si 2028 sera l'année où ils achèveront leur vie communautaire en ce lieu. Personne n'a orchestré tout cela pour illustrer une réflexion. Mais il est difficile de ne pas le remarquer : les mêmes murs de pierre qui ont marqué la fin d'une communauté ont accueilli, quelques mois plus tard, le début d'une autre. L'achèvement n'a pas seulement fait place au deuil à Bellefontaine et à Notre-Dame-des-Neiges. Il a fait place à des moines et à des moniales qui n'étaient pas encore nés lorsque ces abbayes ont été fondées.

Milton a écrit une célèbre phrase selon laquelle l'esprit est son propre lieu, capable de faire d'un enfer un paradis ou d'un paradis un enfer. Il est bon de savoir qui la prononce : ce n'est ni le narrateur, ni un sage aîné, mais Satan, sur le lac de feu, essayant de se convaincre lui-même ainsi que ses compagnons anges déchus que l'exil peut encore ressembler à la souveraineté si l'on décide simplement de le percevoir ainsi. C'est moins une perle de sagesse qu'un

avertissement — l'esprit peut réellement se persuader de qualifier la captivité de liberté. Mais il y a une vérité enfouie au cœur de cette auto-illusion qui ne lui appartient pas, et elle s'applique ici avec le signe inversé.

> ***Ce qui détermine si l'achèvement est un tombeau ou une porte d'entrée, ce n'est pas la liste des tâches qui attendent une communauté. C'est l'esprit dans lequel ces tâches sont accomplies, et le fait que la communauté ait ou non accompli le travail plus difficile et plus lent qui consiste à se demander honnêtement ce qui, en elle, tente encore de vivre.***

LE SEUIL

Chaque congrégation qui s'attelle actuellement à l'œuvre d'achèvement se trouve, qu'elle le dise à haute voix ou non, précisément à ce carrefour. "Tenez-vous au carrefour et regardez; demandez où sont les anciens sentiers, demandez où est le bon chemin, et marchez-y, et vous trouverez le repos pour vos âmes" (Jérémie 6:16, NIV). Le repos promis ici n'a jamais été celui de n'avoir plus rien à faire. C'est le repos qui vient du fait d'avoir enfin parcouru une route jusqu'au bout, au lieu de rester figé à l'endroit où les chemins se séparent, en espérant que le choix se fera tout seul d'une manière ou d'une autre. Une communauté peut arriver au terme d'une forme de vie sans pour autant déclarer que tout ce qui a du sens a pris fin. Elle peut planifier son achèvement tout en continuant à planifier la vie, renoncer au contrôle sans renoncer à l'espoir, abandonner une institution tout en libérant son charisme dans un monde plus vaste. L'achèvement de votre communauté aura une signification. La seule vraie question qui reste est de savoir laquelle.

POUR LA RÉFLEXION

— *Lorsque vous ou votre communauté utilisez le mot "achèvement", que signifie-t-il concrètement en ce moment : une porte qui s'ouvre, ou une porte qui se ferme pour de bon?*

— *Laquelle des trois voies votre communauté emprunte-t-elle réellement, peu importe celle qu'elle prétend suivre?*

— *Que faudrait-il pour que la fin de votre communauté, si c'est bien une fin qui est discernée, devienne véritablement remplie de grâce plutôt que simplement achevée?*

— *Qu'est-ce qui, dans votre propre vie en ce moment, demande à être mené à terme plutôt qu'abandonné, afin que quelque chose d'autre puisse naître en vous?*

D'autres réflexions suivront au cours des prochains mois.

SOURCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Jérémie 6, 16; Ecclésiaste 3, 1. Nouvelle version internationale (NIV).

T.S. Eliot, “Little Gidding”, dans *Four Quartets* (1942). en.wikipedia.org/wiki/Little_Gidding_(poem)

John Milton, *Le Paradis perdu*, Livre I (discours de Satan, vers 254–255). en.wikipedia.org/wiki/Paradise_Lost

Neale Donald Walsch, *Conversations avec Dieu*. cwg.org

Francis Weller, *The Wild Edge of Sorrow: Rituals of Renewal and the Sacred Work of Grief* (North Atlantic Books, 2015). penguinrandomhouse.com

Henri Nouwen, sur la prière comme une main ouverte et en coupe. henrinouwen.org

“‘Tis a Fearful Thing”, de Chaim Stern — souvent attribué à tort en ligne au poète médiéval Judah Halevi; en réalité écrit par le rabbin réformiste et liturgiste du XXe siècle Chaim Stern. jewelsofelul.com

“Après 900 ans, les moines de l’emblématique abbaye française de La Trappe envisagent de quitter leur monastère historique”, *National Catholic Reporter*, mars 2026. ncronline.org

Ted Dunn, Ph.D., *Graced Crossroads: Pathways to Deep Change and Transformation* (CCS Publications, 2020). amazon.com

Ted Dunn, Ph. D., *Gather the Wisdom, Weave a Dream : A Visioning Guide for Leaders and Planners of Faith Communities Seeking Deep Change and Transformation* (CCS Publications, 2024). amazon.com