LA SYNODALITÉ ÉCHOUERA SANS UN TRAVAIL INTÉRIEUR DE TRANSFORMATION

Réflexions à la croisée des chemins

Transformation, leadership et vie religieuse

RÉFLEXION N° 3 · AOÛT 2026



On parle beaucoup de synodalité ces jours-ci. C'est compréhensible. C'est le langage du moment. C'est devenu l'un des principaux moyens par lesquels l'Église tente d'aborder les thèmes de la participation, de l'écoute, de la responsabilité partagée, du discernement et de la mission. Partout dans le monde, des conférences sur le leadership offrent des ressources. À Rome, on passe de l'événement à la mise en œuvre. Les congrégations se demandent ce que la synodalité signifie pour les chapitres, les conseils, la formation, la gouvernance, la mission, la vie interculturelle et la collaboration avec les partenaires laïcs. Tout cela est positif et nécessaire, mais insuffisant pour que s'accomplisse ce que la synodalité promet.

La synodalité échouera si elle devient un mot de plus du vocabulaire ecclésial que nous apprenons à utiliser sans changer notre façon de vivre, de prendre des décisions, d'écouter, de diriger et de nous abandonner. Nous avons déjà vu cela auparavant. L'Église a une longue mémoire des belles paroles et un bilan mitigé lorsqu'il s'agit de laisser ce langage bouleverser nos habitudes bien établies. Cela peut sembler franc. Et cela devrait l'être.

Car la synodalité n'est pas d'abord une méthode. Ce n'est pas un processus de consultation. Ce n'est pas une série de discussions autour d'une table avec des marqueurs de couleur et des rapports soigneusement rédigés. Tout cela peut aider. Parfois, cela aide beaucoup. Mais la synodalité, dans sa profondeur, exige une

transformation de la conscience. Elle nous demande de voir différemment. Elle nous demande d'écouter d'un autre point de vue. Elle nous demande de devenir un autre type de communauté. Et c'est là que les choses deviennent intéressantes.

De nombreuses communautés religieuses connaissent déjà le langage du discernement communautaire. Elles ont des chapitres, des assemblées, des constitutions, des conseils, des comités, des cercles, des processus et la prière. Elles savent comment se réunir. Elles savent comment produire des énoncés d'orientation. Elles savent comment nommer des valeurs. Mais chaque communauté sait aussi ceci : la présence d'un processus, même bien planifié, ne garantit pas la présence d'une transformation.

Une communauté peut tenir une séance d'écoute tout en évitant la vérité. Un conseil peut solliciter des commentaires tout en sachant déjà ce qu'il a l'intention de faire. Un chapitre peut parler de courage tout en protégeant discrètement ce qu'il ne veut pas perdre. Une congrégation peut invoquer sa mission tout en restant gouvernée par la peur.

Ce n'est pas de l'hypocrisie. Ce n'est même pas de la mauvaise volonté. C'est humain. C'est institutionnel. C'est ce qui se produit lorsque des communautés sous pression se rabattent sur ce qui leur est familier, surtout lorsque l'avenir est incertain et que les enjeux semblent élevés. Et les enjeux, de nos jours, sont élevés.

Les instituts religieux sont confrontés à des réalités qui ne sont pas seulement théoriques. Des membres vieillissants. Moins de nouvelles entrées dans de nombreuses régions du monde. Une complexité multiculturelle croissante. Des difficultés financières. Des ministères parrainés en transition. Des propriétés trop vastes pour les besoins actuels. Un bassin de leaders qui s'amenuise. Des systèmes de soins mis à rude épreuve. Des questions de mission auxquelles on ne peut plus répondre en répétant ce qui a fonctionné autrefois.

Certaines communautés se demandent si elles peuvent continuer telles quelles. D'autres se demandent ce qu'il faut abandonner. D'autres encore se demandent ce qui peut être confié à d'autres. Certaines se demandent si le déclin marque la fin de l'histoire, si elles doivent mener leur parcours à son terme, ou s'il y a encore un appel plus profond caché derrière tout cela.

Il y a une invitation plus profonde.

Mais elle ne sera pas trouvée par la gestion seule. La gestion, les budgets, le droit canonique et le droit civil ont leur importance. Les structures de parrainage ont leur importance. Les ressources humaines, les soins aux aînés, la protection, la planification immobilière et le développement du leadership ont tous leur importance. Il n'y a aucune vertu à prétendre que ces préoccupations pratiques sont superficielles ou indignes de nous. Elles ne le sont pas. Elles font partie du terrain.

Mais la synodalité exige davantage qu'une administration compétente. Elle nous demande si nos façons de diriger et de prendre des décisions sont capables d'accueillir la grâce et de coopérer avec elle. Elle nous demande si nos structures sont conçues uniquement pour le contrôle et la continuité, ou si elles peuvent également accueillir le deuil, l'imagination, le franc-parler, le conflit et l'émergence progressive de quelque chose de nouveau. C'est là un travail intérieur. Et sans lui, la synodalité devient purement décorative.

Le travail intérieur de transformation implique cinq mouvements ou processus dynamiques qui nous aident à coopérer avec la grâce. Le premier est un changement de conscience qui s'amorce lorsqu'une communauté commence à examiner les récits qui la régissent. Chaque congrégation possède des récits officiels. Ce sont les histoires racontées dans les énoncés de mission, les documents sur la vocation et les documents des chapitres. Ils ont leur importance. Ils sont porteurs de mémoire et d'identité.

Mais les communautés ont aussi des récits cachés. « Nous sommes trop vieux et trop peu nombreux. » « Nous avons déjà essayé ça. » « Les membres plus jeunes n'apprécient pas ce que nous avons bâti. » « Les membres plus âgés ne changeront jamais. » « Nous ne pouvons pas parler de ça. » « La direction a déjà pris sa décision. » « Si nous disons la vérité, les gens s'effondreront. »

Ces récits cachés sont puissants. Ils façonnent ce qui peut être imaginé et ce qui ne peut pas l'être. Ils déterminent qui prend la parole et qui reste silencieux. Ils influencent la manière dont un conseil dirige : avec courage ou avec une prudence déguisée en circonspection.

La synodalité exige un nouveau récit.

Pas un fantasme. Pas un discours d'encouragement institutionnel. Un récit véridique. Un récit suffisamment vaste pour englober à la fois le deuil et la générativité. Un récit suffisamment honnête pour dire : « Nous ne sommes plus ce que nous étions autrefois », sans sombrer dans le « Nous sommes finis ». Un récit suffisamment fidèle pour demander : « Que fait Dieu en ce moment? » sans exiger que la réponse ressemble à ce que Dieu faisait il y a cinquante ans. C'est pourquoi la transformation de la conscience n'est pas un luxe. C'est la porte d'entrée.

Le deuxième mouvement dynamique consiste à assumer la voix intérieure. Pour les individus, cela signifie apprendre à s'exprimer à partir de son moi le plus profond plutôt qu'à partir d'un rôle, de la peur, du conformisme ou du ressentiment. Pour les communautés, cela signifie retirer les masques et retrouver la voix collective du charisme, de l'appartenance et de l'intimité.

Beaucoup de personnes engagées dans la vie religieuse ont été formées, tantôt subtilement, tantôt explicitement, à se montrer conciliantes. À être aimables. À préserver l'harmonie. À éviter de compliquer la tâche des dirigeants. À attendre, à s'effacer et à tenir bon. Il y a du bien dans la retenue. Mais il y a aussi un danger en elle.

Le discernement communautaire n'est pas favorisé lorsque les gens dissimulent poliment ce que tout le monde a besoin d'entendre. Il n'est pas non plus favorisé lorsque la véritable conversation n'éclate que dans les stationnements, les salles à manger, les conversations en coulisses ou les courriels envoyés après la réunion.

La synodalité exige une voix plus mûre. Une voix capable de dire la vérité sans violence. Une voix capable de nommer la peur sans se laisser dominer par elle. Une voix capable de dire « Je ne suis pas d'accord » tout en demeurant en communion. Une voix capable de dire « Je suis en deuil » sans pour autant obliger la communauté à s'arrêter. Une voix capable de dire « Quelque chose de nouveau nous appelle », même lorsque cette nouveauté n'est pas encore claire.

Ce genre de voix se forge.

Elle n'apparaît pas simplement parce que nous réunissons des gens autour d'une table ronde.

Le troisième mouvement dynamique est celui de la réconciliation et de la guérison. C'est peut-être la dimension la plus négligée de la pratique synodale. Les communautés tentent souvent de discerner l'avenir tout en portant des blessures non guéries du passé. De vieux conflits. Des déceptions liées au leadership. Des blessures culturelles. Une méfiance entre les générations. Des divisions régionales. Des expériences d'avoir été rejeté, contrôlé, humilié, ignoré ou exclu. Le fardeau est lourd.

Ces blessures ne disparaissent pas simplement parce que l'ordre du jour a changé. Elles sont présentes dans la salle. Parfois, elles restent très discrètes. Elles façonnent l'ambiance de la conversation. Elles déterminent

qui fait confiance à qui et qui parle à qui. Elles décident du niveau de risque qu'une communauté peut assumer. Elles font paraître certaines propositions dangereuses avant même qu'elles aient été examinées. Elles déterminent qui est valorisé et cru, et qui ne l'est pas. Trop souvent, ces blessures mènent à une situation de triangulation : les membres s'adressent aux dirigeants au lieu de se tourner les uns vers les autres et d'entreprendre le difficile travail de réconciliation.

C'est pourquoi la réconciliation et la guérison ne sont pas des compétences facultatives pour les dirigeants synodaux. Ce travail est central. Aujourd'hui, les dirigeants forts ne se contentent pas de gérer des tâches. Ils soutiennent et accompagnent les communautés à travers les moments charnières. Ils aident les personnes à intégrer la perte. Ils invitent à la participation sans pour autant renoncer à leurs responsabilités. Ils créent des cadres de contenance, des espaces sécuritaires, où la vérité peut être dite sans être utilisée comme une arme. C'est un travail difficile. Pas étonnant que tant de dirigeants soient épuisés.

Le quatrième mouvement dynamique est celui de l'expérimentation et de l'apprentissage. La synodalité ne se mesure pas à la beauté des discours d'une communauté sur la participation. Elle se mesure à la volonté de cette communauté d'essayer de nouvelles façons de vivre son charisme.

Les petites expériences comptent. Une nouvelle forme de leadership partagé. Une collaboration pilote avec une autre congrégation. Une utilisation repensée des biens immobiliers. Une nouvelle façon d'impliquer les partenaires laïcs dans le discernement missionnaire. Un rythme différent pour la réflexion au sein du conseil. Une conversation interculturelle qui va au-delà de la célébration pour aborder les enjeux plus difficiles du pouvoir, de l'appartenance et de la conversion mutuelle. Un processus de chapitre qui pose moins de questions abstraites et davantage de questions décisives, en accordant plus d'espace au dialogue approfondi et moins aux rapports interminables.

Les expériences sont importantes parce qu'elles font sortir une communauté de la délibération sans fin et la font aller au-delà du statu quo. Elles sont source d'apprentissage. Elles réduisent l'illusion selon laquelle l'avenir se présentera déjà tout tracé avant que quiconque n'ait à prendre le moindre risque. Ce ne sera pas le cas. L'avenir se découvre généralement en marchant vers lui. Maladroitement au début.

Le cinquième mouvement dynamique est la vision transformatrice. C'est plus qu'une planification stratégique. La planification stratégique demande : « Quels objectifs devons-nous poursuivre? » La vision transformatrice demande : « Quel avenir tente de nous entraîner au-delà de nous-mêmes? » C'est une question différente.

Elle exige d'être attentive à l'attrait et à l'amour de Dieu. Elle exige de l'imagination. Elle exige du chagrin, car toute véritable vision nous demande de laisser quelque chose derrière nous. Elle exige du courage, car l'avenir qui se dessine s'accompagne rarement d'instructions complètes. Elle exige un discernement personnel et communautaire, et non un vote à scrutin secret.

De nombreuses congrégations se trouvent aujourd'hui à un carrefour où les anciennes cartes ne sont plus valables. La tentation est de chercher plus ardemment une meilleure carte — de redoubler d'efforts plutôt que de changer d'approche. Mais peut-être que l'invitation la plus profonde est de devenir le genre de personnes capables de voyager sans carte. C'est peut-être ce que la synodalité nous demande réellement. Pas simplement de meilleures réunions. Pas seulement une consultation plus large. Pas un style de gouvernance plus souple.

La synodalité nous demande si nous pouvons devenir des communautés de discernement à une époque de délitement et d'émergence. Des communautés capables d'écouter Dieu, de s'écouter les unes les autres, d'entendre les clameurs du monde et la sagesse silencieuse qui jaillit du corps même de la communauté. Les thèmes de la synodalité sont la collaboration, la coresponsabilité, le discernement et l'expérimentation (ad experimentum).

Cela exigera de nouveaux modèles de leadership. Oui. Cela exigera de nouvelles formes de gouvernance. Oui. Cela exigera de la collaboration, des transitions dans le parrainage, une formation interculturelle, la planification des soins aux aînés et des partenariats missionnaires. Oui à tout cela. Mais derrière tout cela se cache une question plus difficile.

Sommes-nous prêts à nous transformer?

Car on ne peut pas imposer par la loi la conversion ou la transformation. Sans cette volonté, la synodalité sera absorbée par l'ancien système. Elle servira à entériner ce que nous avions déjà l'intention de faire. Elle deviendra un autre programme. Un autre thème. Un autre document. Une autre conversation soigneusement animée qui ne changera pas grand-chose.

Mais grâce au travail intérieur de transformation, la synodalité peut devenir autre chose. Elle peut devenir une école de conversion. Une façon de retrouver le courage communautaire. Un chemin à travers le déclin qui ne nie pas la perte et ne l'idolâtre pas non plus. Une façon de permettre au charisme de respirer à nouveau sous des formes auxquelles nous ne nous attendions pas. Une façon d'écouter l'avenir que Dieu s'efforce déjà de faire naître parmi nous.

Alors peut-être que la question qui se pose aux conseils, aux chapitres et aux communautés n'est pas simplement : « Comment devenir plus synodaux? » Peut-être que la meilleure question est celle-ci : quel travail intérieur évitons-nous, qui rend la synodalité nécessaire en premier lieu? Cette question ne s'inscrira pas parfaitement dans une grille de planification. Tant mieux. Certaines questions ne devraient pas se conformer aux règles.

Pour la réflexion

- Quelles capacités intérieures présumons-nous chez nos membres et nos dirigeants sans les développer réellement?
- Dans quels cas utilisons-nous un langage synodal tout en conservant d'anciens schémas de contrôle, d'évitement, de passivité ou de politesse?
- À quoi ressemblerait la gouvernance si elle était conçue pour le discernement, et non simplement pour la gestion?
- Quel chagrin doit être honoré avant que notre communauté puisse librement imaginer l'avenir?
- Quelle petite expérience pourrait nous aider à trouver la voie vers la prochaine étape fidèle?

D'autres réflexions suivront dans les mois à venir.

Ted Dunn, Ph.D.
Graced Crossroads
www.gracedcrossroads.com

Voir aussi: The Inner Work of Transformation: A Guide for Personal Reflection and Communal Sharing. CCS Publications, 2021.
et
Triangulation and the Misuse of Power: A Dance of Victims, Villains and Rescuers. Human Development, Spring 2006.
Pathways for the Implementation Phase of the Synod. Vatican City: General Secretariat of the Synod, July 7, 2025.