



L'Écosystème Pastoral

Joseph et le développement du leadership

Trio d'Apprentissage - TAT 02

**Philippe Chavatte
Père Mario St-Pierre**

Version du 27 mars 2019

JOSEPH ET LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

Destinataires

Tous les futurs participants ou apprenants au parcours en trio d'apprentissage sur le développement du leadership selon la théorie de Robert Clinton.

Vidéo de présentation du parcours : <https://youtu.be/skFrFj5aKig>

Objectif du trio d'apprentissage

Le but de ce trio d'apprentissage est de découvrir comment le Seigneur s'y prend pour développer d'une manière unique et originale le leadership de chaque pasteur ou leader chrétien. Pour cela, nous nous appuyons sur la théorie du développement du leadership de Robert Clinton. Nous verrons :

- comment elle se présente dans la vie du patriarche Joseph (Genèse 30-50) ;
- comment chacun peut l'appliquer dans son ministère, sa mission et sa vocation.

Ce trio d'apprentissage se vit dans le contexte de l'Écosystème Pastoral qui vise à déployer un réseau relationnel de prêtres et de leaders chrétiens au service du renouveau missionnaire de l'Église.

La pédagogie de communauté d'apprentissage :

Dans ce parcours, nous privilégions une pédagogie interactive, participative et inductive. Chaque apprenant est donc invité à s'impliquer personnellement à trois niveaux importants :

1. dans la consultation régulière des vidéos sur plate-forme internet ;
2. dans les exercices proposés ;
3. dans la ponctualité et la fidélité aux rencontres de trio.

La pédagogie propose une alternance équilibrée entre apport théorique sur plate-forme internet, exercice personnel et redevabilité dans le trio d'apprentissage pour stimuler le développement de son leadership pastoral. Un thème précis est développé et des exercices sont proposées selon la méthodologie du cycle d'apprentissage.

Le cycle d'apprentissage

Le cycle d'apprentissage s'inspire directement et de manière adaptée de la méthodologie de la recherche-action reconnue dans les milieux scientifiques et universitaires. Dans le parcours sur « Joseph et le développement du leadership », nous proposons cinq cycles mensuels. Chaque cycle est constitué des mêmes éléments :

1. Au début du cycle : écoute de l'enregistrement (enseignement et proposition d'exercice ; 30 à 45 min) :
 - o Résumé de l'enseignement (document pdf) ;
 - o Bilan personnel.
2. Au cours des deux semaines qui suivent : exercice personnel ;
3. Au cours de la troisième semaine : préparation de la rencontre de trio ;
4. À la fin du cycle : rencontre du trio.

Les trois premières étapes sont réalisées en individuel. Seule la dernière étape concerne le trio. Les bilans personnels et les comptes rendus de trio sont transmis uniquement aux apprenants du même trio et à l'accompagnateur. Il faut prévoir à titre approximatif trois à quatre heures de travail personnel par cycle au minimum. Il est très important de respecter de manière pondérée et équilibrée le rythme des cycles d'apprentissage entre l'apport théorique sur plate-forme internet et la rencontre de trio. Ce parcours qui se vit en six mois est composé de cinq cycles d'apprentissage et aussi de la rencontre de lancement au tout début et de la rencontre de bilan à la toute fin. Il faut donc considérer le caractère intensif de ce parcours.

Les rencontres mensuelles en trio

La formation proposée se vit dans un contexte de « communauté d'apprentissage ». Or un apprentissage ne s'effectue pas uniquement dans une relation entre un maître et un apprenti. Il se fait par des interactions mutuelles entre « apprentis » qui peuvent s'aider entre eux et partager leur savoir et leur apprentissage. Cela s'applique aux prêtres et leaders chrétiens qui peuvent apprendre les uns des autres. L'idée est ainsi de proposer de constituer entre eux des « trios d'apprentissage ». La diversité des membres du trio favorise l'apprentissage.

Ainsi, les trios sont composés de trois personnes qui s'engagent mutuellement à être dans une posture partenariale de co-apprenant. Chaque membre du trio apprend des autres. Et chacun est invité à faire émerger les talents et les compétences de leadership des autres.

L'animation de la rencontre en trio

Les rencontres en trio sont animées selon un cadre défini. Elles sont minutées (ne dépassant pas une heure trente). Des questions précises auxquelles chacun répond à tour de rôle sont ponctuées par des temps de silence pour se recentrer sur le Seigneur. À la fin de la rencontre, chacun s'exprime sur la façon dont a été vécu l'échange. Cette méthode permet à chacun d'avoir un vrai temps de parole pour exposer ses découvertes, de pouvoir entendre les retours des deux autres membres du trio et d'être à l'écoute de l'Esprit Saint dans le cœur de chacun.

Les caractéristiques pédagogiques du trio

- Participation et interaction : le trio est avant tout une « équipe d'apprentissage », dans laquelle se vit un esprit de fraternité, de convivialité, de confiance mutuelle et d'ouverture du cœur qui favorise hautement la découverte de ses compétences pastorales en leadership. Participation et interaction sont des facteurs importants qui font baisser les résistances à l'apprentissage.
- Redevabilité : chaque membre du trio s'engage à rendre compte aux deux autres de ce qu'il a découvert et expérimenté. Le « fait de rendre compte » (« accountability » : en français « redevabilité ») aux deux autres accélère le processus d'apprentissage. Cela est un fait incontesté et reconnu.
- Posture appréciative : lors des rencontres en trio, chaque participant apprend à faire un retour « appréciatif » sur ce qu'il a entendu de l'autre. Le fait d'être positif, de mettre en valeur ce qui marche, ce que l'autre fait de bien, est aussi un facteur de prise de conscience qui encourage à développer ses talents pastoraux. Nous appliquons la parole de Paul à chaque rencontre de trio : « Recherchez toujours le bien entre vous et à l'égard de tous » (1 Th 5, 13).

L'accompagnement et la supervision

Chaque trio est accompagné et guidé par un Accompagnateur qui ne participe pas à la rencontre de trio, laissant ainsi se déployer la dynamique partenariale propre au trio. L'Accompagnateur nomme à l'intérieur de chaque trio un « délégué » qui a pour responsabilité de :

- transmettre rapidement un bref compte rendu de chaque réunion de trio à l'Accompagnateur ;
- participer aux deux rencontres de supervision avec l'Accompagnateur et les deux autres délégués selon le déroulé habituel d'une rencontre de trio (la première rencontre de supervision a lieu après la première rencontre de trio et la seconde après la troisième rencontre de trio).

L'engagement des participants

Les participants s'engagent :

- à consulter la plate-forme internet pour recevoir l'enseignement théorique et la proposition d'exercice (30 à 45 min) ;
- à faire l'exercice et à rédiger un bref bilan personnel ;
- à préparer la rencontre de trio ;
- à vivre les cinq rencontres de trio d'une durée de 90 min en cinq mois ;
- lors de la rencontre de trio :
 - o à respecter le déroulement de la rencontre ;
 - o à participer et à s'investir personnellement dans la pédagogie ;
 - o à partager en vérité et en profondeur ;
 - o à respecter la fidélité, la ponctualité et la confidentialité ;
- à utiliser un matériel informatique approprié (logiciel d'exploitation récent, wifi à haut débit) pour s'assurer de la qualité des transmissions en visioconférence ;
- à consulter sans hésiter l'Accompagnateur en fonction de ses questions, besoins ou difficultés.

La planification

L'expérience nous démontre que la planification est une clef essentielle pour la réussite de ces apprentissages en trio. Il faut donc préparer à l'avance le calendrier des rencontres.

Par respect pour tous les participants du trio et compte tenu des agendas surchargés, il est important de respecter rigoureusement cette planification. L'Accompagnateur sera « inflexible » sur la planification et le respect de l'agenda.

Il faut prévoir huit rencontres :

- Une rencontre de lancement au tout début du parcours a lieu en présentiel :
 - o Habituellement, cette rencontre a lieu en octobre en début d'année pastorale ;
 - o Nous proposons deux jours de fraternité, de prière et d'enseignements au cours desquels tous les participants de tous les parcours de l'Écosystème pastoral sont invités à découvrir et approfondir la pédagogie proposée ;
 - o Sont prévus des enseignements spécifiques pour le parcours « Joseph et le développement du leadership » et des enseignements généraux qui concernent tous les parcours ;
 - o Ceux qui ne peuvent être présents à ces deux journées sont invités à une visioconférence de lancement (4 h 00) ;
- Cinq cycles d'apprentissage sur environ cinq mois ;
- À la fin du parcours, une rencontre de bilan par visioconférence (3 h 00).

Agenda général

1. Rencontre de lancement (deux jours en présentiel au début du parcours)

Objectifs :

- Présenter le trio d'apprentissage sur « Joseph et le développement du leader » dans le contexte de l'Écosystème Pastoral ;
- Créer le contexte convivial nécessaire au déploiement de la pédagogie participative ;
- Présenter le parcours de Joseph (Gn 30-50) ;
- Expliquer la pédagogie du trio d'apprentissage ;
- Constituer les trios d'apprentissage ;
- Présenter les cinq étapes du parcours proposé ;
- Découvrir la plate-forme internet ;
- Fixer le calendrier des rencontres pour l'ensemble de l'année pastorale.

2. Les thèmes des cinq cycles d'apprentissage

(environ un cycle par mois, tout au long de l'année pastorale)

1^{er} cycle : Découvrir le parcours de leadership de Joseph dans Genèse 30-50.

2^e cycle : Découvrir la théorie du développement du leadership de Robert Clinton.

3^e cycle : Identifier les phases de mon parcours de leadership.

4^e cycle : Grandir en leadership : relecture des deux premières phases.

5^e cycle : Grandir en leadership : relecture de la troisième phase.

3. La rencontre de bilan :

Rencontre de bilan (trois heures en visioconférence, à la fin du parcours).

Objectifs :

- Mettre en perspective son étape de leadership dans l'ensemble du parcours selon le concept biblique du « dessein de Dieu » ;
- Anticiper les phases de Maturation de vie et de Convergence ;
- Bilan sur l'expérience vécue et les fruits personnels ;
- Bilan sur le processus pédagogique ;
- Prospective : comment assurer la suite ?

*“Souvenez-vous de vos leaders (hégoumenon),
qui vous ont annoncé la parole de Dieu ;
considérez comment leur vie s'est terminée
et imitez leur foi.”
(Hébreux 13, 7)*

Philippe Chavatte philippe.chavatte@aletheia-partners.com 06-50-19-52-49	P. Mario St-Pierre stpierremario@gmail.com 06-65-76-43-04
---	--

ANNEXE

Présentation générale de la théorie de l'émergence du leadership selon Robert Clinton

Référence bibliographique :

J. Robert Clinton, *The Making of A Leader*, NavPress, 1993, édition revue et augmentée, 2012.

Traduction française : *La croissance du leader*, BLF, 2018.

J. Robert Clinton a été professeur de leadership au *School of World Mission* du *Fuller Theological Seminary*, à Pasadena en Californie de 1982 à 2016. Dans le document « pdf » disponible sur son site internet intitulé *Leadership Emergence Theory, A Self-Study Manual For Analyzing the Development of A Christian Leader* (1989, PDF version Summer 2003), celui-ci présente dans sa Préface l'énorme travail effectué sur cette question :

Treize classes sur une période de sept années ont suivi ce cours. Près de quatre cents étudiants ont étudié cette *Théorie du développement du leadership*. Près de cinq-cents figures de leadership ont été étudiées durant toute cette période. Par exemple, on a étudié des leaders bibliques comme Joseph, Moïse, Josué, Jephté, David, Daniel, Jérémie, Néhémie, Barnabé, Paul et Pierre. Beaucoup de leaders historiques ont aussi été étudiés : des géants comme Hudson Taylor, Andrew Murray, A. B. Simpson, Phineas Bresee, Henrietta Mears, Mary Slessor, Maria Atkinson, and J.O. Fraser. De loin, la très grande majorité des cas étudiés ont été des leaders contemporains (habituellement des missionnaires et des leaders nationaux partout à travers le monde). De cette recherche, émerge une théorie sur l'organisation, l'interprétation et même la capacité de discerner le développement des leaders. Ce cadre de travail théorique est rempli de promesses pour aider à la croissance des personnes ainsi qu'à la sélection et le développement des leaders chrétiens.

La *Théorie du développement du leadership* cherchait à comprendre à travers une large palette d'exemples et de témoignages comment les leaders ont émergé. Tous ces éléments et indices nécessitaient la mise en place d'un cadre où on pouvait classer les études de cas. Plus de dix-mille pages de données biographiques ont été rassemblées pour construire ce cadre d'études. L'étude comparative de ces nombreux cas a conduit à cette théorie qui cherchait à comprendre comment émergent les leaders. Le cadre de travail pour cette étude comparative a utilisé les techniques développées par Glaser et Strauss appelées : Grounded Theory [théorie ancrée ou enracinée]. (*Leadership Emergence Theory*, p. 7)

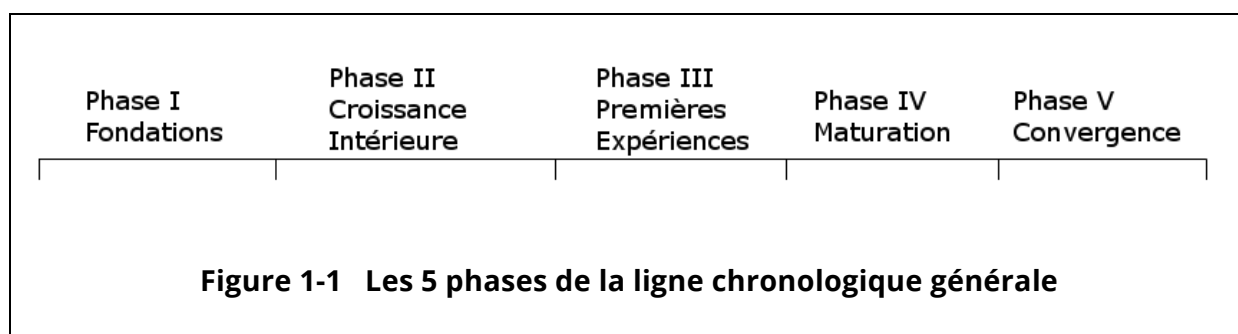
Cette étude est d'une très grande importance. Bien qu'elle soit trop peu connue, on peut considérer que c'est l'étude sur le leadership la plus étendue, la plus raffinée, la plus complète, la plus approfondie et la plus utile pour le développement des leaders chrétiens. Elle permet de comprendre que le leadership est bien une réalité

comportementale complexe. Il n'est pas inné, mais il se développe de manière progressive en fonction des compétences mises en pratique, de la grâce de Dieu agissante et du dessein de Dieu qui veut que chaque personne atteigne sa pleine stature dans le Christ pour exercer au sein du corps ecclésial les dons et les œuvres nécessaires à son épanouissement (cf. Éphésiens 4, 11-16).

L'avantage de cette théorie, et ce n'est pas le moindre, est qu'elle intègre de manière essentielle dans la définition même du leadership la notion de vision. Robert Clinton a toujours maintenu et confirmé cette définition du leadership :

« Un leader, du point de vue biblique et dans une perspective développementale, est une personne qui a reçu de Dieu la capacité et la responsabilité d'influencer un groupe spécifique du peuple de Dieu au moyen d'une *vision* (purpose) donnée par Dieu. »

La théorie de l'émergence du leadership commence avec la mise en place d'une ligne chronologique. Une telle ligne chronologique est propre à chaque personne. Cependant, si on visualise suffisamment de lignes chronologiques, on remarquera des paramètres communs. La ligne chronologique suivante est un schéma général idéalisé et synthétisé à partir de l'étude de nombreux schémas individuels. Bien que ce schéma ne soit pas spécifiquement vrai pour tous, il donne un cadre fonctionnel. Robert Clinton a identifié cinq phases de développement.



Parfois, même si c'est rare, il y a une sixième phase appelée « Rayonnement » ou « Célébration ». Dans la vie réelle, les phases III et IV se croisent, bien qu'on les voit ici de manière successive.

Les cinq phases du développement du leadership selon Robert Clinton

Nous présentons un résumé synthétique qui s'inspire de l'ouvrage *The Making of a Leader*.

1. Les fondements – l'appel

Les caractéristiques personnelles, les expériences, le contexte, les valeurs morales sont constitutives de cette phase. Tout l'héritage familial, l'environnement, les événements historiques sont ici en jeu. Dieu développe le leader en mettant en place les fondements de sa vie. L'étape de transition qui introduit à la phase suivante est une expérience de conversion ou un événement décisif qui pousse à un engagement radical.

2. *La croissance intérieure – les dimensions de la vie chrétienne*

Le leader potentiel se développe de manière informelle dans le contexte d'une communauté ou d'une organisation chrétienne. Il découvre l'importance de la prière et de l'écoute de la Parole de Dieu. Il apprend par imitation, par apprentissage. Mais le véritable programme de formation se vit au cœur de la personne là où Dieu fait passer le test de la croissance intérieure. À cette étape le leadership potentiel est identifié et Dieu utilise des expériences tests pour développer son comportement moral. Il apprend les leçons fondamentales que Dieu veut lui enseigner à travers ces quatre tests :

- le test de l'intégrité ;
- le test de l'obéissance ;
- le test de la Parole ;
- le test de transition : la fidélité dans les petites affaires (Lc 16, 10).

3. *Les premières initiatives apostoliques (compétences pastorales) :*

Le leader émergeant se concentre sur la vie et le ministère. Il se tourne vers les autres. La formation se fait de manière indirecte et non de manière intentionnelle. Souvent les gens sous-estiment la deuxième phase. Ils sont pressés de passer à la troisième. Le leader émergeant commence à expérimenter les charismes, même s'il ne sait pas de quoi il s'agit. Il peut recevoir une formation pour être plus efficace. Il apprend à identifier ses talents et habiletés. Il les utilise avec une efficacité croissante. Puisque la personne passe de leader potentiel à personne engagée dans le ministère, Dieu développe ses compétences de leadership à travers quatre étapes :

- 1- L'entrée dans le ministère ;
- 2- La formation : Dieu développe ses habiletés et ses charismes pour développer son efficacité ;
- 3- L'apprentissage relationnel : Dieu développe les compétences relationnelles pour être en relation avec d'autres personnes, les motiver, les influencer. Il enseigne au leader comment fixer des objectifs et les accomplir ;
- 4- Le discernement : Il aide le leader à identifier les principes spirituels qui gouverne le ministère.

Cette phase dure très longtemps, souvent des années. Dans ces trois premières phases, Dieu travaille à l'intérieur du leader et non à travers lui. Dieu accomplit ce qu'il y a de plus important à l'intérieur de lui. La plupart des leaders émergents ne le reconnaissent pas. Ils sont préoccupés par les mille et une manières d'apprendre et de vivre le ministère. Ils oublient que Dieu veut nous enseigner une seule chose : « Jusqu'à ce que le Christ soit formé en vous... » (Galates 4, 19).

4. *La maturation apostolique (où se vit souvent la « crise »)*

Le leader identifie et utilise ses talents avec puissance. C'est une période de maturation. Dieu œuvre à travers le leader en utilisant le modèle de l'imitation (Hébreux 13, 7-8). C'est la période dans laquelle émergent les charismes constitutifs de sa mission de leader. La communion avec Dieu devient plus importante que le succès dans le ministère. À travers ce changement, le ministère lui-même augmente en signification et en fécondité.

5. *La convergence*

Dieu donne au leader d'agir pleinement dans son rôle en mettant en œuvre tous les éléments de son leadership : charisme, expérience, tempérament, etc. Le lieu

géographique est un élément important de cette convergence. La nouvelle responsabilité non seulement libère le leader du ministère dont il n'est pas qualifié, mais permet d'améliorer et d'utiliser le meilleur que le leader a à offrir. L'être et le faire sont en parfaite adéquation pour le service de l'Église.

Un fois que le leader a compris qu'il est rendu à telle phase de son développement, il est plus facile pour lui de comprendre comment Dieu est à l'œuvre dans sa vie. Plusieurs valeurs importantes se retrouvent chez le leader chrétien qui désire être au service de la vision de Dieu :

1. Il a une perspective qui lui permet d'anticiper ;
2. Il a la capacité et la souplesse de se renouveler ;
3. Il comprend la nécessité de développer ses compétences ;
4. Il est toujours en posture d'apprentissage ;
5. Il comprend le besoin d'être accompagné (mentor, coach, etc) ;
6. Il maintient une relation vivante et personnelle avec Dieu ;
7. Il manifeste une capacité d'imiter le Christ ;
8. Il est convaincu et capable d'affirmer ses convictions ;
9. Il a un grand sens du dessein de Dieu et le voit s'accomplir.

Ainsi, le leader qui a une vision de son parcours de leadership et une vision de son appel peut :

- Gérer les moments de « crise » avec plus de sagesse ;
 - Vivre les étapes de transition avec confiance ;
 - Prendre les bonnes décisions au fur et à mesure de son développement ;
 - Accompagner, comprendre et former d'autres leaders en respectant leur étape de croissance ;
 - Mieux répondre à la volonté du Père selon son dessein bienveillant.
- Bien terminer son parcours selon la citation phare de Clinton :

Souvenez-vous de vos leaders (*hégoumenon*),
qui vous ont annoncé la parole de Dieu ;
considérez comment leur vie s'est terminée
[le résultat de leur conduite]
et imitez leur foi.
(Hébreux 13, 7)

En conclusion :

Tout chrétien peut exercer
un leadership visionnaire
avec d'autant plus de fécondité
qu'il est de plus en plus conscient
du dessein de Dieu dans sa vie
et qu'il perçoit de mieux en mieux
la vision cohérente et unifiée
de tout son parcours de vie.