GAÉTANE GUILLEMETTE

UN TOURNANT À RISQUE…

LE DIFFICILE PASSAGE DE LA DÉCOMPOSITION À LA RECOMPOSITION DE LA CONGRÉGATION DES SŒURS DE NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS

Thèse
présentée
à la Faculté des études supérieures
de l'Université Laval
pour l'obtention du grade
de Philosophiae doctor (Ph. D)

FACULTÉ DE THÉOLOGIE ET DE SCIENCES RELIGIEUSES
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

AVRIL 2003

© Gaétane Guillemette, 2003

RÉSUMÉ COURT

Quel avenir pour les congrégations religieuses au Québec ? Cette interrogation nous introduit à la problématique de l'évolution sociohistorique des communautés religieuses féminines au Québec particulièrement depuis les années 1960 avec la Révolution tranquille et l'*aggiornamento* de Vatican II. Une transition majeure s'opère à l'intérieur d'un processus de décomposition et de recomposition d'un ensemble social qui se voit affecté dans sa morphologie, sa structure, sa culture et sa dynamique psychosociale.

L'étude d'un cas type permet l'analyse des processus de décomposition et de recomposition de ces groupes, à partir du concept du cycle de vie d'une organisation arrivée au point de crise où le tournant aboutit à un changement de paradigme ou à l'extinction du groupe. Cette dynamique de transition s'avère par ailleurs un lieu de confusion et de déstabilisation propice à la création de nouvelles conditions d'existence, à la refondation d'un institut et au renouvellement de la vie religieuse dans son ensemble.

ABSTRACT

What future for the religious congregations in Quebec ? Such a question invites us to look into the socio-historical evolution of religious women communities in Quebec, since the 60's, along with the « Révolution tranquille » and the Vatican II *aggiornamento*. A major transition occurs inside a decomposition recomposition process of a whole society entity affected in its morphology, structure, culture and psychosociological dynamism.

A case study allows the analysis of the decomposition recomposition process of those groups based on the organizational life cycle concept of one arrived at a critical point where the issue is a paradigmatic change or the group extinction. This transition dynamics gives rise to a confused and destabilized situation from which could emerge the creation of a new life style, the institute refounding and the whole religious life renewal.

RÉSUMÉ LONG

Cette thèse a pour but de développer la connaissance du phénomène de transition que vivent les congrégations religieuses féminines avec la situation sociohistorique et religieuse du Québec. À partir de l'étude d'un cas type, la question est posée de savoir quelle dynamique anime ce mouvement conjoint de déstructuration et de restructuration de ces groupes. Comment se manifeste cette dynamique ? Comment affecte-t-elle les membres et comment influence-t-elle leur avenir? L'hypothèse formulée est que la condition du groupe est liée au déploiement des processus de décomposition et de recomposition à l'intérieur de la communauté et dans ses rapports avec l'Église et la société.

Visant à nous donner un regard systémique de la situation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours au Québec, notre démarche s'oriente dans une optique qui concilie une approche structurelle et une approche relationnelle de la dynamique crisique qui se vit dans la communauté. La problématique, axée sur le fonctionnement des processus de décomposition et de recomposition à l'intérieur de l'écocycle organisationnel, permet d'analyser les dimensions sociales de l'institut, et d'étudier le groupe dans sa progression historique, théologique, socioculturelle et psychosociologique, en interdépendance avec l'évolution sociale et religieuse de la société québécoise. Une rétrospective de l'histoire de la congrégation, de sa naissance à sa maturité (1892-1970), prépare l'examen de la décomposition de ses dimensions morphologique, structurelle et culturelle, de 1970 à aujourd'hui.

La rupture morphologique, conséquence de l'éclatement de la base matérielle, physique et démographique de l'institut, provoque une transformation des activités apostoliques et communautaires. Un mouvement de confusion s'enclenche et entraîne la démobilisation des membres. La structure du groupe vacille. Les efforts de réorganisation du gouvernement, des structures de vie communautaire et apostolique et des rapports institutionnels

deviennent inopérants, car au lieu de répondre à une logique de renouvellement, ils s'inscrivent dans une logique de maintien de la performance. Le mode de participation s'affaiblit et le leadership communautaire se fragilise.

La décomposition de la dimension culturelle se vérifie dans l'intégration plus ou moins réussie de l'idéologie fondatrice, de la mission, de la spiritualité et de la manière de vivre les vœux, la vie communautaire et la vie apostolique. Il en résulte une déstabilisation culturelle qui engendre des problèmes identitaires et qui favorise le développement de mécanismes d'évitement. Dans ce processus de transition, marqué par une crise majeure, les religieuses se trouvent à la fois victimes et actrices de la situation. La dynamique psychosociale se perturbe et on voit se développer un comportement dysfonctionnel apparenté, entre autres, à la dépendance institutionnelle.

Le renversement de la situation envisagé donne la priorité à la personne comme sujet de la recomposition. Cette dynamique de renouvellement s'inscrit dans une perspective de conversion animant les processus concomitants de recomposition identitaire et de recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle. Elle s'articule à partir de la création de réseaux capables d'une resocialisation et d'une reformulation du projet initial de l'institut.

L'aventure de la recomposition va au-delà de la survie du groupe. Elle dépasse aussi le cas étudié : elle concerne tant les congrégations religieuses que toute autre organisation ecclésiale et sociale appelée à assumer le passage vers une nouvelle reconfiguration de leurs éléments constituants.

AVANT-PROPOS

La présente étude répond à un appel, celui de comprendre le cheminement actuel des congrégations religieuses au Québec, dont celle des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours. L'aventure commencée, il y a dix ans, n'aurait pu arriver à terme sans l'accompagnement attentif, persévérant et compétent de mon directeur de recherche, monsieur Jean-Paul Rouleau, s.j. à qui je dédie cette thèse. Sa contribution est inestimable dans l'avènement de ce projet, et je ne cesserai de lui être reconnaissante pour son appui tant moral que scientifique. Un merci spécial est adressé à madame Denise Veillette, prélectrice, pour son analyse soignée et ses commentaires judicieux, dont nous avons fait notre profit, à la suite de la lecture de cette thèse.

Je tiens à exprimer ma gratitude aux religieuses de ma communauté qui m'ont soutenue au long de ces années. Merci à sœur Clarisse Labbé, fidèle compagne et précieuse alliée de recherche, de discussion, de lecture et de correction durant plus de six ans. Merci à sœur Huguette Lessard, archiviste, aux membres du conseil général des années 1992-1996, aux secrétaires du généralat et de la maison mère, à sœur Éliette Chevrier, et à toutes les religieuses qui ont accepté de répondre à mes questions, d'écrire des documents, de me fournir des renseignements, de me relire et de vérifier l'exactitude des faits apportés.

Mes remerciements vont également à messieurs Daniel Proteau, Michel Soucy et Guy Laberge et mesdames Diane Raymond-Soucy, Brigitte Couturier, Jacinthe Fortin et Anne-Marie Larose. Merci pour les précieux conseils, les références partagées et l'aide apportée dans la préparation, la saisie et le traitement des données statistiques ainsi que dans la traduction. Merci aux membres du personnel de la Faculté de théologie et de sciences religieuses et à ceux des services de la bibliothèque pour le support académique et l'assistance matérielle reçus durant cette décennie. Merci enfin à toutes les personnes qui m'ont encouragée et qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

« *Se plaindre de la complexité des choses*
ne sert à rien. Le monde actuel est
caractérisé par le désordre, la turbulence.
Pour y faire face, il nous faut d'abord
mettre de l'ordre dans nos têtes.
Autrement, nous continuerons
à nous sentir impuissants,
à subir les événements
sans avoir de prise sur eux.
La première étape à franchir
pour passer à l'action
consiste à donner un cadre
à cette complexité,
à organiser le désordre… »

Charles Handy

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ COURT I

ABSTRACT II

RÉSUMÉ LONG III

AVANT-PROPOS V

TABLE DES MATIÈRES VII

LISTE DES GRAPHIQUES, DES SCHÉMAS ET DES TABLEAUX XIV

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

PARTIE I LA PROBLÉMATIQUE 8

CHAPITRE I LES PROCESSUS DE DÉCOMPOSITION ET DE RECOMPOSITION À L'INTÉRIEUR DU CYCLE DE VIE DE L'ORGANISATION 9

1.1. Référence à diverses théories 10

1.2. Cycle de vie de l'organisation 14

1.2.1. Action émergente à l'étape de la fondation 16

1.2.2. Action stratégique de développement 19

1.2.3. Action contrainte de la maturité 21

1.3. Processus de décomposition et de recomposition 23

1.3.1. Processus de décomposition 23

1.3.1.1. Décomposition et rupture d'équilibre 24

1.3.1.2. Décomposition et confusion 24

1.3.1.3. Décomposition et réaménagement 25

1.3.2. Processus de recomposition 26

1.3.2.1. Vers la recomposition 27

1.3.2.2. Recomposition et action rationnelle visionnaire 28

1.3.2.3. Recomposition et leadership charismatique 31

1.3.2.4. Recomposition et création de contextes 34

1.4. Crise et transition 38

1.4.1. Notion de crise 39

1.4.2. Crise : lieu de jonction et processus psychique et social 40

1.4.3. Transition : lieu de passage de la décomposition à la recomposition 42

Conclusion 45

CHAPITRE II LA COMMUNAUTÉ RELIGIEUSE, SES DIMENSIONS SOCIALES, SA DYNAMIQUE SOCIALE 46

2.1. La communauté religieuse 46
2.1.1. Aspect canonique 47
2.1.2. Aspect sociologique 49
2.1.2.1. Groupement de type communautaire et religieux 49
2.1.2.2. Structure de plausibilité et interconnexion avec les autres ensembles sociaux 50

2.2. Ses dimensions sociales 53
2.2.1. Dimension morphologique 54
2.2.1.1. Composantes morphologiques 55
2.2.1.2. Morphologie et socialité 56
2.2.2. Dimension structurelle 57
2.2.2.1. Définitions 57
2.2.2.2. Rôles, fonctions et institutionnalisation 58
2.2.2.3. Éléments structurels 60
2.2.3. Dimension culturelle 63
2.2.3.1. Définitions 63
2.2.3.2. Processus de culturation et idéologie 65

2.3. Sa dynamique sociale 69
2.3.1. Dynamique sociale 69
2.3.2. Dynamique de socialisation 73
2.3.2.1. La notion de socialisation 73
2.3.2.2. Le sujet socialisé et le dispositif de socialisation 77
2.3.3. Dynamique de changement 80
2.3.3.1. Le contrôle social 80
2.3.3.2. L'innovation sociale 81
2.3.3.3. L'acculturation 83
2.3.3.4. L'intégration sociale 85
Conclusion 87

PARTIE II LES SŒURS DE NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS, DE LA NAISSANCE À L'APOGÉE : 1892-1970 88

CHAPITRE III ÉMERGENCE DE LA COMMUNAUTÉ : 1892-1898 89

3.1. Dans un Québec à l'ère de l'industrialisation 89
3.1.1. Situation politique et économique 89
3.1.2. Émigration et colonisation 91
3.1.3. Influence du clergé 93

3.2. Une communauté à Saint-Damien, Bellechasse 99
3.2.1. Aux origines de la fondation 99
3.2.2. Les premiers pas de vie communautaire et apostolique 102
3.2.3. Une règle de vie 107
Conclusion 111

CHAPITRE 1V DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTÉ : 1899-1949 112

4.1. Une Église triomphaliste dans un Québec en transition 112

4.1.1. Développement industriel et urbain 113
4.1.2. Domaines de la santé et de l'éducation..... 114
4.1.3. Une Église contrainte 119

4.2. La communauté de 1899 à 1949 : ses dimensions sociales 120

4.2.1. Dimension morphologique..... 121
4.2.1.1. Les religieuses 121
4.2.1.2. Le terroir damien 122
4.2.1.3. Les œuvres et les lieux de mission 124
4.2.2. Dimension structurelle 127
4.2.2.1. Structure du gouvernement..... 127
4.2.2.2. Structure de l'action 131
4.2.2.3. Structure des rapports 133
4.2.3. Dimension culturelle 137
4.2.3.1. De la vision à la mission..... 137
4.2.3.2. Les vœux 140
4.2.3.3. La vie de prière..... 142
4.2.3.4. La vie communautaire et la vie apostolique 142

4.3. Dynamique communautaire et socialisation des membres 144

4.3.1. Dynamique communautaire 144
4.3.2. Type de socialisation et valeurs socioculturelles du milieu 145
4.3.3. Étapes de socialisation 146
4.3.3.1. Étape d'apprentissage..... 147
4.3.3.2. Étape d'intériorisation..... 148
4.3.3.3. Étape d'adaptation..... 149
4.3.4. Dispositif de socialisation 150
4.3.4.1. Les formatrices 151
4.3.4.2. Les lieux 152
4.3.4.3. Les moyens pédagogiques et la logique d'intégration 153
Conclusion..... 156

CHAPITRE V MATURITÉ ET CONTRAINTES : 1950-1970 157

5.1. Une Église déstabilisée dans un monde sécularisé 157

5.1.1. Fin du projet de restauration de l'ordre social 158
5.1.2. Révolution tranquille et sécularisation..... 160
5.1.3. Processus d'adaptation des communautés religieuses 162
5.1.4. Sous le souffle de Vatican II 167

5.2. La communauté à son apogée 169

5.2.1. Essor des œuvres 171
5.2.1.1. Les œuvres se multiplient 171
5.2.1.2. Les études s'intensifient..... 174

5.2.2. Démographie, recrutement et sorties 178
5.2.3. Processus de renouveau 190
5.3. Des contraintes 194
5.3.1. Contraintes sociales 195
5.3.2. Contraintes communautaires 196
5.3.3. Contraintes ecclésiales 198
Conclusion 200
PARTIE III LE PHÉNOMÈNE DE DÉCOMPOSITION, 1970 À NOS JOURS 201
CHAPITRE VI ÉCLATEMENT D'UNE BASE PHYSIQUE, MATÉRIELLE ET DÉMOGRAPHIQUE OU ASPECT MORPHOLOGIQUE DE LA DÉCOMPOSITION 204
6.1. Rupture d'équilibre 204
6.1.1. Une base sociale ébranlée 205
6.1.2. Une démographie en chute libre 209
6.1.3. Déplacement des services apostoliques et communautaires 211
6.1.3.1. Secteur des œuvres apostoliques 212
6.1.3.2. Secteur de la formation 217
6.1.3.3. Secteur des services communautaires 219
6.1.3.4. Secteur de l'infirmerie 219
6.2. De la désorganisation à la confusion 221
6.2.1. À la source de la confusion 221
6.2.2. Mouvement de la confusion 226
6.2.3. Confusion et déstabilisation 231
6.3. Maintien d'une logique de performance et incidences apostoliques 234
Conclusion 240
CHAPITRE VII DES RÉAMÉNAGEMENTS STRUCTURELS INOPÉRANTS OU ASPECT STRUCTUREL DE LA DÉCOMPOSITION 242
7.1. Portrait structurel à l'aube de la mutation québécoise 243
7.1.1. Éclatement socioculturel et religieux québécois 243
7.1.2. Tension communautaire 245
7.2. L'*aggiornamento* : du renouveau au désenchantement 248
7.2.1. Structure de gouvernement 249
7.2.1.1. Instance du chapitre général 249
7.2.1.2. Structure administrative de l'institut 252
7.2.1.3. Autorité et participation dans une structure mouvante 259
7.2.2. Structures de l'action et des rapports sociaux 268
7.3. Démobilisation et leadership 278
7.3.1. Innovation, contrôle, acculturation et intégration 278
7.3.2. Autorité et leadership 286
Conclusion 294

CHAPITRE VIII UNE CULTURE DÉSTABILISÉE OU ASPECT CULTUREL DE LA DÉCOMPOSITION 296

8.1. Mutation socioculturelle et religieuse 298
8.1.1. De la ruralité à la postmodernité québécoise 298
8.1.2. La vie religieuse en quête d'une réponse à réinventer 300
8.2. Déstabilisation culturelle et idéologique de la communauté 303
8.2.1. Fondateur et/ou fondatrice ? 304
8.2.2. Problèmes de gestion de changement 308
8.2.2.1. Période *ad experimentum* (1967-1977) 308
8.2.2.2. Période de clarification et de confrontation (1978-1987) 314
8.2.2.3. Période de confusion culturelle (1988 à nos jours) 321
8.3. Structure d'évitement et conséquences identitaires 333
8.3.1. Concept d'évitement et typologie de comportements 334
8.3.2. Évitement et renforcement du processus de décomposition 338
8.3.3. Évitement et problème identitaire 346
Conclusion 353

PARTIE IV DIFFICILE PASSAGE DE LA DÉCOMPOSITION À LA RECOMPOSITION 354

CHAPITRE IX UNE DYNAMIQUE PSYCHOSOCIALE PERTURBÉE 355

9.1. Parallèle démographique et générationnel 356
9.1.1. Révolution tranquille et contexte démographique 357
9.1.2. *Aggiornamento* de la vie religieuse et démographie de la congrégation 360
9.2. Dynamique psychosociale et crise organisationnelle 362
9.2.1. Définitions 362
9.2.2. Dynamique psychosociale perturbée au sein de l'institut 365
9.2.2.1. Type d'organisation et type d'intégration 365
9.2.2.2. Crise et désintégration socioculturelle 367
9.2.2.3. Crise et logique d'action en cause 370
9.2.2.4. Crise et approche dialectique du développement 372
9.3. Risque de pathologies individuelles et communautaires 376
9.3.1. Individu-groupe : univers interrelié 377
9.3.2. Signes de névrose institutionnelle 380
9.3.2.1. Perversité du *double-bind* (doubles liens) 381
9.3.2.2. Problème du pouvoir névrotique 385
9.3.3. Signes de dépendance organisationnelle 388
9.3.3.1. Dépendance, codépendance et système compulsif 389
9.3.3.2. Quatre formes de dépendance organisationnelle 394
1) Organisation avec une personne clé dépendante 395
2) Reproduction de la dépendance par les membres 397
3) L'organisation comme objet de dépendance 398
4) L'organisation comme entité dépendante 401

9.4. Une génération lyrique prise en étau 407
9.4.1. Facteur de génération et problème d'identification et de transmission .. 409
9.4.2. Facteur de générativité et enjeu de croissance personnelle 412
9.4.3. À la recherche d'alternatives 417
Conclusion 418

CHAPITRE X UNE VOIE VERS LA RECOMPOSITION 419

10.1. Importance du processus de transition 421
10.1.1. Ce qu'est la transition 421
10.1.1.1. Lieu de transition : entre décomposition et recomposition 422
10.1.1.2. Transition en trois phases 423
10.1.2. Importance du leadership de transition 425
10.1.2.1. Différents types de leadership 426
10.1.2.2. Leadership de transition et gouvernement en collaboration 430
10.1.3. Étapes de la transition de la congrégation 433
10.1.3.1. Complexité du processus en cours 433
10.1.3.2. *L'aggiornamento* comme lieu de recomposition 435
10.1.3.3. Résistance au nécessaire lâcher prise 436
10.1.3.4. Une zone neutre prédominante 438

10.2. Recomposition de la dynamique psychosociale 439
10.2.1. Conversion : concept et expérience au cœur de la recomposition 440
10.2.1.1. Sur la notion de conversion : points de vue sociologique et psychologique 442
10.2.1.2. Sur l'expérience de conversion : un tout organique 445
10.2.2. Processus de guérison et recomposition identitaire 449
10.2.2.1. Rappel du contexte de décomposition identitaire 449
10.2.2.2. Maturation identitaire et situation de crise 452
10.2.2.3. Vers une recomposition des identités individuelles et collectives ... 459

10.3. À la recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle 463
10.3.1. Une prise de conscience préalable 463
10.3.1.1. De son pouvoir de déviance (conscience individuelle) 463
10.3.1.2. De sa capacité de resocialisation (conscience collective) 465
10.3.2. Défi d'une telle recherche d'intégration 469
10.3.2.1. Difficultés d'ordre personnel, social et communautaire 470
10.3.3.2. Conditions et attitudes à privilégier 472
10.3.3. Voies plausibles pour une nouvelle intégration avec et pour le peuple 474
10.3.3.1. Via un réseau matriciel d'apprentissage 475
10.3.3.2. Via un projet de partenariat 479
Conclusion 481

CONCLUSION GÉNÉRALE 483

BIBLIOGRAPHIE 497

ANNEXE 1 DONNÉES STATISTIQUES DE LA CONGRÉGATION 533

ANNEXE 2 TABLEAUX SYNOPTIQUES 538

ANNEXE 3 ORGANIGRAMMES DU GOUVERNEMENT DE LA CONGRÉGATION 552

ANNEXE 4 DYSFONCTIONS ORGANISATIONNELLES NOTIONS ET TABLEAUX 559

ANNEXE 5 IDENTIFICATION DES LIEUX DE MISSION 573

LISTE DES GRAPHIQUES,

DES SCHÉMAS ET DES TABLEAUX

Graphique 1 Diplômes obtenus entre 1960 - 1969 175
Graphique 2 Évolution des oeuvres, 1892 - 1969 177
Graphique 3 Population des religieuses canadiennes et NDPS, 1966, par groupe d'âge et en pourcentage 179
Graphique 4 Âges et population : sœurs de Chicoutimi et de Saint-Damien, 1968 183
Graphique 5 Évolution des oeuvres, 1892 - 1995 208

Schéma 1 Écocyle organisationnel (Hurst, 1995:103) 15
Schéma 2 Passage d'une structure monastique à une structure diaconale 340
Schéma 3 Étapes de la transition (Bridges, 1991:70) 433

Tableau 1 Déplacement du langage des constitutions en 1958 et en 1969 192
Tableau statistique 1 Population des religieuses selon les groupes d'âge, 1966 179
Tableau statistique 2 Nombre de sœurs par groupes d'âges au 1er janvier 1968 183
Tableau statistique 3 Populations comparatives : Chicoutimi et Saint-Damien 184
Tableau statistique 4 Proportion des âges des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours 210
Tableau statistique 5 Répartition des religieuses selon leur affectation, 1964 - 1994, en pourcentage 212

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'évolution de la situation sociohistorique et religieuse du Québec pose des questions de divers ordres aux congrégations religieuses et à leur contribution à la construction et au développement du Québec. Depuis 1960, avec les bouleversements accélérés de la Révolution tranquille et du concile Vatican II, l'institut des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, fondé au Québec en milieu rural en 1892, connaît des transformations considérables de son mode de vie et d'organisation. Son éloignement des grands centres et son expansion continue dans les régions rurales du Québec ne la préparaient guère à l'éclatement socioculturel et religieux qui se dessinait pourtant depuis quelques décennies.

Sur la lancée d'une forte croissance démographique de 1948 à 1959 et d'une expansion apostolique et missionnaire sans précédent, la congrégation construit des maisons et ouvre de nouveaux lieux d'apostolat, sans percevoir les signes annonciateurs d'un tournant social dans l'éducation, les soins de santé et les services sociaux de même que par rapport à la pratique religieuse au Québec. Elle ne peut se douter de la portée de la Révolution tranquille et de l'impact de Vatican II sur l'avenir de la vie religieuse. *L'aggiornamento,* décrété par le concile, ouvre des horizons prometteurs et suscite un dynamisme renouvelé pour l'ensemble des sujets de la communauté. Il se présente bien des membres qui résistent au renouveau, mais la force et le poids de la jeune génération des années 1960 permettent tous les espoirs.

Bien que la modernité atteigne plus lentement les campagnes, les changements s'amorcent sur tous les plans sociaux, ecclésiaux, scolaires et religieux. Avec la mise en application du rapport Parent et de la loi sur les services sociaux et la santé, la communauté se voit confrontée à la fermeture de maisons d'éducation et de centres d'hébergement de jeunes et de personnes âgées qui faisaient sa fierté. Elle subit le choc du départ de nombreuses religieuses et du non-renouvellement de ses effectifs. Progressivement, son champ d'action

se réduit, l'infrastructure de son projet collectif se modifie et sa structure de plausibilité s'effrite. Peu à peu, le climat communautaire passe de l'euphorie à la confusion et la dynamique psychosociale du groupe commence à se perturber. La congrégation réagit : elle amorce un mouvement d'adaptation et de réaménagement de ses œuvres, de sa structure et de sa culture, et elle s'efforce d'ajuster une nouvelle manière-d'être-ensemble des membres du groupe. Mais, simultanément, elle entre dans un mouvement de déstabilisation qui génère un ensemble de phénomènes tant personnels et collectifs qu'institutionnels.

Des interrogations surgissent. Quelle dynamique anime ce mouvement de déstructuration et de restructuration ? Comment se déploie cette dynamique ? En quoi et comment affecte-t-elle les sujets ? Comment oriente-t-elle l'avenir de l'institut ? L'étude du phénomène socioreligieux de décomposition et de recomposition à l'œuvre dans la congrégation tente de comprendre le cheminement de cette collectivité à partir de l'analyse d'un processus historique multiforme qui frappe de caducité diverses dimensions de l'organisation et amène les membres à enclencher une action de restructuration et de reculturation. **L'hypothèse de recherche** est que la situation du groupe et sa dynamique psychosociale sont liées au déploiement des processus de décomposition et de recomposition à l'intérieur de la communauté et dans ses rapports avec l'Église et la société.

Envisagée comme un cas-type des changements survenus dans les congrégations féminines québécoises, l'étude de la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours vise à développer la connaissance du phénomène social de décomposition et de recomposition de ces groupes en interinfluence avec les transformations socioculturelles, politiques et religieuses du Québec. Elle cherche à saisir le mouvement d'interrelation qui se joue entre les diverses composantes d'une société, de leur apport au présent et à l'avenir de la société québécoise. Elle entend cerner l'impact des processus de décomposition et de recomposition sur la dynamique psychosociale de ces groupes, et proposer quelques voies éventuelles de recomposition pour un renouveau de cette forme de vie religieuse.

L'intérêt pour cette recherche vient de notre préoccupation de l'avenir de la vie religieuse apostolique et de l'avenir des congrégations religieuses féminines au Québec, dont celle observée dans le cadre de cet ouvrage. Il s'agit pour nous de répondre à une question

existentielle à savoir : Où s'en vont les communautés religieuses au Québec ? Bien que le sujet soit vaste et implique une plongée à divers niveaux : sociologique, historique, théologique, psychosociologique et statistique, l'objectif de ce travail n'est pas de procéder à une analyse exhaustive du phénomène de décomposition et de recomposition des dimensions sociales de l'organisation, ni d'exposer rigoureusement toutes les hypothèses explicatives. Notre souci premier est de porter un regard d'ensemble sur la dynamique crisique qui s'exerce dans l'institution et sur ses membres à l'intérieur d'une mutation sociale et ecclésiale profonde. En ce sens, notre démarche en est une d'investigation et d'examen d'une organisation religieuse dans son fonctionnement organisationnel et dans son mode de relation tant à l'intérieur du groupe qu'avec la société.

Du point de vue méthodologique, le plan de travail comporte diverses étapes. Premièrement, la question de départ, la problématique et l'hypothèse sont élaborées à partir de la recherche et de la lecture de documents portant sur la sociologie et la psychosociologie des organisations, l'histoire socio-ecclésiale du Québec, l'évolution du système d'éducation, le développement de la forme congréganiste dans l'Église, et la théologie de la vie religieuse avant et après Vatican II. La cueillette des données demande aussi de puiser aux sources de la documentation écrite de l'institut et elle nécessite la réalisation d'une recherche statistique sur les sœurs et les œuvres de même qu'une enquête sur le gouvernement de la congrégation.

Une deuxième phase, celle de l'observation du fonctionnement passé et présent de la communauté, s'effectue à partir du discours institutionnel, des orientations capitulaires, des prises de décision de l'administration, de l'enquête et des statistiques sur la communauté, de la participation aux chapitres généraux de 1996 et 2001, et de l'expérience de la mise en place d'un groupe de partage pour les religieuses de soixante ans et moins. Dans un troisième temps, la démarche se concentre sur l'analyse des changements provoqués par la dynamique de décomposition à l'intérieur des composantes de la collectivité étudiée et des indicateurs d'évolution des phases du cycle de vie de l'organisation, pour déboucher sur des éventualités de recomposition.

Notons cependant que l'étude de la problématique de la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours ne peut, par ailleurs, dépasser le cadre du lieu d'origine de cette dernière. Nous devons nous restreindre au Québec et, par conséquent, exclure de notre analyse l'aspect de l'expansion géographique de la congrégation, de la croissance démographique de ses membres en Afrique, en Amérique de Sud et en République dominicaine, et de l'influence de cette dimension par rapport au processus de décomposition/recomposition de l'organisation. Bien que l'internationalisation de l'institut soit à ses débuts, cette limitation suppose certaines nuances par rapport à l'avenir du groupe sans pour autant infirmer les résultats de l'analyse et les conclusions qui se dégageront de cette thèse.

Cet ouvrage se divise en quatre parties distinctes. La première comprend deux chapitres à l'intérieur desquels nous développons un outil de travail permettant d'évaluer les éléments présents et en interaction dans ce processus. Dans un premier chapitre, nous élaborons un modèle conceptuel qui s'inspire de la sociologie des organisations pour dégager le phénomène de l'évolution d'un groupe, de ses débuts à son apogée, et de la crise à son renouvellement. L'optique de ce modèle favorise la compréhension de la dynamique d'engourdissement, des exigences de renouvellement, ainsi que la rationalité animant les phases du cycle de vie d'un système donné. Elle oriente ensuite la définition des processus de décomposition et de recomposition et permet de déterminer les dimensions et les indicateurs sur lesquels s'appuie l'analyse des changements. Le deuxième chapitre consiste à préciser l'idée de communauté religieuse des points de vue canonique et sociologique, à spécifier le contenu des dimensions sociales qui constituent ce type de rassemblement de personnes et à indiquer les principaux constituants de la dynamique sociale du groupe.

La deuxième partie de ce travail s'inscrit dans la phase préliminaire de l'analyse du phénomène de décomposition et de recomposition de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours. À partir de la notion du cycle de vie de l'organisation, nous présentons la communauté et nous situons son évolution historique dans le contexte social et ecclésial québécois de l'époque. Les chapitres trois à cinq de ce parcours portent sur les étapes d'émergence de l'institut de 1892 à 1898, sur celles de sa croissance entre 1899 et 1949 et sur la période de sa maturité de 1950 à 1970. Le regard posé sur la progression

historique de cette collectivité permet de détecter des germes de décomposition à l'œuvre dans l'institution depuis ses origines.

La troisième partie de notre recherche consiste à analyser le processus de décomposition à l'œuvre à travers les dimensions morphologique, structurelle et culturelle de l'institut, de 1970 à aujourd'hui. Le chapitre six s'attarde à l'éclatement de la base physique, matérielle et démographique de la congrégation. Le chapitre sept considère l'aspect structurel de l'organisation et montre l'inefficacité des réaménagements opérés. Le chapitre huit se concentre sur la décomposition dans sa dimension culturelle, faisant ressortir en quoi et comment se déstabilise la culture de la communauté, et soulignant les conséquences qui s'ensuivent quant à l'identité individuelle et collective des membres.

La quatrième partie de cette étude considère le difficile passage qui s'ensuit pour la collectivité affectée par le processus de décomposition de ses dimensions sociales. Les phénomènes observés aux chapitres six, sept et huit, engendrent un malaise collectif profond que nous examinons au chapitre neuf à propos de la crise de la dynamique psychosociale. Ce chapitre pose la question des forces psychodynamiques qui perturbent l'organisation et ses membres et dégage les principaux traits de la maladie d'un système dépendant en situation de crise prolongée.

La reconnaissance de cet état de dysfonctionnement constitue le premier pas vers la voie de la recomposition. Pour sortir de l'impasse, cela suppose d'investir sur les sujets et sur le groupe, sans pour autant négliger la gérance de la décomposition morphologique, structurelle et culturelle. Ce défi est abordé au chapitre dix où nous envisageons la dynamique de recomposition dans une perspective de conversion. Le processus de recomposition relève d'une nécessité historique sous peine de disparition du groupe et il porte les caractéristiques de l'époque qui lui donne naissance. Il surgit de la prise de conscience et de l'acceptation d'un changement irréversible.

Ce processus ouvre sur la phase d'expérimentation de l'écocycle organisationnel et répond à un mouvement de conversion, d'innovation et à une rationalité d'apprentissage. Il se déploie à travers une action rationnelle visionnaire qui s'oriente à partir des valeurs, des personnes

et de l'action qui crée des contextes pour agir. L'entrée dans l'étape de transition et de refondation requiert normalement la présence d'un leader charismatique, reconnu par les membres et possédant les capacités de « voir » à long terme, d'agir et d'entraîner.

Dans cette phase décisive de renouvellement de l'institut, nous proposons une démarche prospective de guérison et de recomposition identitaire considérée sous l'angle psychosocial clinique et avec l'aide de consultants spécialisés. Ce cheminement s'inscrit dans une logique d'apprentissage et une rationalité visionnaire. Il nécessite une structure matricielle permettant de développer un contexte de resocialisation dans lequel des personnes novatrices sont encouragées à créer un ou quelques réseaux physiques et psychologiques à l'intérieur des cadres institutionnels. Ces réseaux sont de nature à favoriser un climat sécuritaire de remise en question et de recherche facilitant ainsi l'apprentissage de nouveaux comportements, une redéfinition de l'identité personnelle et collective du groupe, de même que la construction d'une nouvelle intégration socioculturelle.

Notre démarche exige une grande lucidité et une grande modestie. La progression de cet ouvrage nous amène à reconnaître l'investissement considérable des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours en vue d'un renouvellement de la communauté et leur avancée dans la ligne de la reformulation des constitutions. L'analyse du processus de décomposition rend également possible l'élaboration de pistes et de lieux de recomposition. Néanmoins, la réalité demeure que, depuis trente cinq-ans au Québec, la congrégation connaît une dégénérescence inquiétante et l'analyse des phénomènes observés nous laisse devant une question globale d'importance qui concerne toutes les congrégations religieuses.

Y a-t-il possibilité d'une recomposition des communautés apostoliques traditionnelles au Québec qui soit significative dans la culture moderne ? En d'autres termes, peut-on envisager une recomposition de la plausibilité et de la pertinence sociale de la vie religieuse apostolique telle qu'elle se présente actuellement dans le monde d'aujourd'hui ? Cette interrogation livrée à l'ensemble des congrégations religieuses du Québec, à travers l'analyse d'un cas-type, entraîne le devoir d'un examen honnête et rigoureux de leurs modes de fonctionner et d'entrer en relation – à l'intérieur du groupe et avec le monde – dans un contexte crisique majeur.

Loin de creuser l'enlisement dans le tourbillon de la décomposition, ce questionnement implique une prise de conscience, une reconnaissance et l'acceptation du chaos dans lequel se trouve un bon nombre d'instituts religieux. Il invite à relever « ensemble » le défi de l'espérance, du dépassement d'une certaine forme de dépendance institutionnelle et de l'ouverture à un nouveau paradigme. La pénétration du regard, la clairvoyance sur les motifs conscients et inconscients d'agir, exhortent à la mise en commun des efforts de recomposition qui soient, non dans l'ordre de l'action isolée de chacune des congrégations, mais dans la perspective d'un approfondissement intercommunautaire d'une situation d'impasse collective en vue d'un renouvellement présent et futur de la vie religieuse apostolique active.

PARTIE I

LA PROBLÉMATIQUE

Étudier la dynamique de changement qui s'exerce dans la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours exige, au départ, de déterminer les bases conceptuelles sur lesquelles repose la présente recherche.

Le premier chapitre de cette partie s'appuie sur différentes théories, particulièrement en sociologie des organisations, pour exposer un modèle d'interprétation du phénomène d'évolution et d'involution d'un organisme social. La description des étapes du cycle de vie d'une organisation conduit à préciser le processus de décomposition et de recomposition engendré par la rupture d'équilibre d'un système parvenu à la fin de sa phase de maturité, à nommer la crise et à cerner la phase de transition de ce mouvement.

Le deuxième chapitre vise à définir le groupement social concerné, à délimiter une façon d'approcher l'expérience de changement qui se vit à l'intérieur de ce milieu et par rapport à la dialectique d'interconnexion avec les autres ensembles sociaux. La congrégation religieuse est regardée sous l'angle de ses composantes sociologique et canonique. L'organisation de cette collectivité est ensuite envisagée à partir de ses trois dimensions sociales – morphologique, structurelle et culturelle – et de sa dynamique sociale, incluant sa dynamique de socialisation et sa dynamique de changement.

CHAPITRE I

LES PROCESSUS DE DÉCOMPOSITION ET DE RECOMPOSITION À L'INTÉRIEUR DU CYCLE DE VIE DE L'ORGANISATION

Entrer dans une démarche d'analyse du phénomène de décomposition et de recomposition, à l'intérieur d'un groupe social donné, provoque chez plusieurs des réactions défensives. L'idée même de « décomposition » porte un tel bagage d'émotions et parfois de désarroi qu'il nous semble important, au départ, de situer ces termes dans la lignée des expressions surgies au cours de l'histoire et d'en laisser se dégager quelque peu la ligne de fond qui est celle d'une expérience cosmique d'espérance et de dépassement.

Parmi les significations données à la décomposition, se retrouvent celle d'altération d'une substance organique ordinairement suivie de putréfaction ou encore, pour une société, celle de déclin, de désagrégation, de décadence, d'agonie, de dissolution, de mort. Le mot « dé-composition » est formé à partir du nom *composition* précédé du préfixe *dé*. *Composition* désigne soit la formation d'un tout par l'assemblage, la combinaison de plusieurs parties, soit la production, la création, la constitution d'une œuvre artistique ou autre.

La recomposition exprime le fait de re-composer, d'assembler, de combiner de nouveau des éléments, de recréer un tout innovateur, un ensemble autre, un univers renouvelé. Du point de vue étymologique, ces expressions se situent dans un mouvement dialectique où la création, l'arrangement d'un tout original, portent en même temps la capacité paradoxale de l'altération, de la désorganisation, de la décomposition, de la mort, de même que la possibilité de recomposition, de reconstitution, de façonnement d'une nouvelle combinaison, d'une nouvelle composition, d'une nouvelle création.

Ces catégories évoquent le changement, la transformation, la transition, la vie, la mort, la renaissance et appartiennent à l'expérience constante de l'histoire. Dans cette perspective, Julien Freund (1984 : 212) dira : « [l]'essence même de l'histoire est le changement ». Une histoire qui est au cœur de l'ensemble de la vie : celle de la nature, celle de l'homme et des civilisations, celle de la politique et de l'économie, comme celle de la foi, de la religion, de l'Église et des ordres religieux. Une même histoire traversée par la vie sans cesse en mouvement, jamais définitivement achevée ; une histoire marquée tant par la loi naturelle que par l'action de l'homme et qui répond « à l'expérience que nous avons des rythmes de l'existence organique » (Freund, 1984 : 22). Une histoire liée au problème de l'espérance qui « rend capable [et] donne la volonté d'agir ici et maintenant à l'intérieur de l'histoire, et de voir dans la catastrophe même une possibilité d'action […] ayant un sens » (Pieper [1959][1], cité dans Freund, 1984 : 21).

Ce préambule nous ouvre sur une perspective historique de croissance dans laquelle nous est constamment adressé un nouvel appel pour une vie toujours en projet et dont le passé est une étape qui mène au futur. Cette vision, qui habitera l'ensemble du parcours de notre thèse, s'articule, dans un premier temps, dans la phase de développement de notre cadre théorique. À l'intérieur de cette étape-ci, nous survolerons quelques théories explicatives du changement social. Nous explorerons plus particulièrement l'écocycle organisationnel et nous cernerons les principaux constituants dynamiques des passages de ce cycle de vie de l'organisation. Nous définirons ensuite les processus de décomposition et de recomposition en les situant en rapport avec les étapes du cycle de vie, et nous envisagerons cette dynamique en lien avec le phénomène de crise et celui de la transition.

1.1. RÉFÉRENCE À DIVERSES THÉORIES

De tous les temps, l'homme essaie de nommer et d'interpréter ce phénomène existentiel d'autotranscendance appelé aussi « messianique-millénariste » (Desroche, 1973 :103)[2]. Dans la diversité des croyances, des concepts et des théories, nous trouvons que Platon et

---

1 J. Pieper, *La fin des temps*, Paris, Desclée de Brouwer, 1959, p. 73.

2 Durkheim utilise l'expression « messianico-religio-idéologico-révolutionnaire » pour parler de ce phénomène cité par Henri Desroche (1973 : 191).

Aristote parlent de génération et de corruption. Platon écrit dans la *République* (546 a) : « Tout ce qui naît est sujet à la corruption… » (Freund, 1984 : 15). L'Évangile regarde l'expérience de la mort et de la résurrection du Christ, entre autres, à travers l'image du grain de sénevé qui doit mourir pour porter du fruit (Jn 12,24). En psychologie, par rapport à la dialectique du développement humain, Riegel, à la suite d'Erikson et de Piaget, part du principe que « tout changement doit s'expliquer par le processus de déséquilibre qui est au fondement de tout mouvement » (Riegel 1976 : 690)[3]. Dans la même foulée, Jung aborde le cycle de vie du développement adulte à partir de l'analogie de la course du soleil à l'intérieur d'une journée en montrant le mouvement ascendant, de la jeunesse à la maturité, pour franchir le seuil de la vieillesse jusqu'au soir de la vie (Houde, 1991 : 18).

Des philosophes, des historiens, des sociologues, considèrent le changement social sous différents angles. Certains parlent de décadence, de déclin, de crise, de transition, de mutation, d'autres développent des thèses qui se rapportent au cycle de vie. Les uns et les autres cherchent à comprendre les phénomènes de dégénérescence et de régénérescence, de croissance et de décroissance, d'alternance et de régression. Aussi, parmi les théories utilisées pour analyser le changement social, il est intéressant de constater combien certaines tendances ressortent et se conjuguent à travers des approches particulières. De nombreux auteurs se sont penchés sur le sujet ; quelques-uns ont davantage retenu notre attention.

Freund étudie le changement social sous le rapport de la décadence. Il développe le sens de décadence en envisageant le problème non en termes de cassure, mais de transition vers une société nouvelle. Il montre que l'idée de progrès et de perfectibilité pénètre les mentalités sans pour autant exclure l'hypothèse d'une décadence nécessaire à l'évolution des races, tant des végétaux et des animaux que des hommes et des civilisations. Il indique que Rousseau considérait les notions de progrès et de décadence comme des notions complémentaires et lui-même note par rapport à l'idée de déclin qu'il signifie aussi accomplissement et achèvement (1984 : 23). L'auteur fait également l'inventaire de trois types de théories

---

[3] Riegel (1976 : 690) : « … every change has to be explained by the process of imbalance which forms the basis for any movement ».

cyclique, apocalyptique et ondulatoire, auxquels sont associées des versions organique, oscillatoire ou rythmique (Freund, 1984 : 357-358)[4].

Neil J. Smelser décrit le processus de modernisation « comme une suite de "discontinuités" ou de ruptures qui doivent s'opérer dans le passage de la société [préindustrielle] à la société industrielle »[5]. Dans ce sens d'unité dynamique de la continuité dans la rupture, Jean-Claude Guy définit la continuité de l'histoire de la vie religieuse comme élément indissociable d'une rupture (Guy, 1987 : 174). À mesure qu'un cycle s'achève, note-t-il, un monde nouveau surgit. Jean-Baptiste Metz envisage le problème de façon similaire. Il regarde l'histoire des fondations des ordres religieux comme une histoire ouverte dans laquelle « l'art de mourir » est un « art de vivre » charismatique (1981 : 72) et où la continuité demande une nécessaire rupture.

Raymond Hostie, dans *Vie et mort des ordres religieux* (1972), examine les changements historiques survenus dans l'histoire de la vie consacrée et il dégage les traits qui caractérisent l'évolution des instituts religieux à partir de trois étapes du cycle de vie : la genèse, l'épanouissement, l'extinction ou le renouvellement de ces groupements[6]. William Bridges (1988 ; 1991 ; 1992) s'attarde davantage au passage à assumer dans la phase de crise et de rupture. Il constate la confusion qui règne entre la transition que les personnes ont à vivre et le changement en lui-même. Dans son approche, il définit la transition à partir de l'histoire du livre de l'Exode avec le leader Moïse (Bridges, 1991 : 37 ; 1992).

Jean Séguy, dans *Lettre à Jacqueline* (1974), se rapporte à des éléments du cycle de vie, mais il les traite différemment. Il détermine les formes de groupements et présente leur fonctionnement en les situant dans la dynamique du changement social auquel se rattache le conflit vu comme le caractère central de tout fonctionnement social (1974 : 27). Il montre les étapes que traversent ces groupes, passant de la routinisation à l'institutionnalisation du charisme appelant la négociation et la transformation de la rationalité administrative, pour

---

4 Desroche (1973 : 62) revient également sur différentes interprétations du développement social en termes linéaire, cyclique ou spiral en forme de boucle.

5 Neil J. Smelser, *Sociology : An Introduction*, New York, John Wiley and Sons Inc., 1967, p. 716-727, cité par Guy Rocher (1969, 3 : 468).

6 Cassian J. Yuhaus, « Projet d'avenir de la vie religieuse », dans *Bulletin de l'UISG,* 1981, n° 57, reprend à son compte cette théorie du cycle de vie des groupes religieux.

ensuite se confronter à la mise en cause de l'ensemble social, lorsque leur plausibilité sociale est atteinte et qu'ils subissent une privation dans un champ d'activité donné.

Michel Crozier (1984) regarde les problèmes que pose le changement à partir des contraintes des grands systèmes, des malaises et de la crise qui provoquent un processus de désintégration et qui appellent à un nécessaire apprentissage collectif dans l'instauration d'une dynamique de renouvellement. Dans le même sens, Paul-André Turcotte (1981a) analyse le processus de désintégration à l'œuvre dans sa communauté de même que les mutations entraînées par ce phénomène.

Danièle Hervieu-Léger (1987) explique l'état actuel du christianisme en termes de perte et de retour, de résistance et de résurgence. L'auteure met en évidence la dynamique de confrontation du christianisme à la sécularité du monde moderne. Elle aborde la notion de décomposition/recomposition du champ religieux (1987 : 226) et elle définit ce phénomène comme un « processus de réorganisation permanente du travail de la religion dans une société structurellement impuissante à combler les attentes qu'il lui faut susciter pour exister comme telle » (1987 : 227). Bernard Denault (1975), Jean-Paul Rouleau (1984) et d'autres[7] apportent des précisions complémentaires par rapport à divers aspects du fonctionnement des phases du cycle de vie.

Pierrette Gagné et Michel Lefèvre étudient le changement des institutions économiques en termes de cycle. Dans cette évolution, diront-ils, « la vie économique, comme la vie humaine, suit des cycles qui s'apparentent à une courbe sigmoïde (en S) » (1995 : 51). Ils dégagent quatre phases du cycle économique à savoir : la gestation, la croissance, la maturité et le vieillissement (1995 : 52). David Riesman (1964) utilise lui aussi la courbe en forme de S pour expliquer la courbe démographique de la population occidentale. Il veut montrer qu'aucun changement historique n'intervient brutalement et que divers mécanismes interagissent dans le développement démographique d'une population. Il expose alors sa courbe démographique en trois temps : la stabilité démographique, la croissance transitoire et le début du déclin démographique (1964 : 27-28).

---

7 Nicole Laurin-Frenette, Danielle Juteau et Lorraine Duchesne (1991) ; Gérald, A. Arbuckle (1988) ; Louis DeThomasis (1992) et Daniel Mercure (sous la direction de) (1992).

David K. Hurst (1995) traite, pour sa part, de l'écocycle organisationnel. Tout au long de l'exposé de son modèle conceptuel, il réfère à divers exemples d'organisation. Tantôt, il décrit l'écocycle de transformation de la forêt, puis il s'arrête à la conversion culturelle de la vie nomade à la vie sédentaire des chasseurs Bushman du désert de Kalahari. Ensuite, il fait une parenthèse sur la révolution industrielle anglaise avec les Quakers et il revient avec le développement et le réajustement de quelques géants industriels. À partir de cet ensemble de faits, il élabore sa théorie du cycle de vie d'une organisation en la situant en deux temps et à partir de deux boucles, en forme de S couché, qui se rejoignent pour former la boucle de l'infinité. Ces deux courbes de performance et de renouvellement interagissent dans un mouvement continuel et complémentaire de la naissance à la maturité de l'organisation, en affrontant un jour ou l'autre la crise pour reprendre la route de l'apprentissage et arriver au renouvellement de l'organisation.

L'illustration sommaire de l'étude de ces auteurs et de tous ceux et celles qui se rattachent à eux dans leur réflexion nous laisse quelque peu pressentir le lien organique qui existe dans la marche évolutive des composantes de la vie de notre planète. Le contour de ces quelques traits du cycle de vie d'une organisation nous introduit maintenant dans l'essai de formulation d'un modèle conceptuel qui servira à l'étude du changement qui s'opère dans la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, principalement, avec l'avènement de la Révolution tranquille et du concile Vatican II. Le premier temps de ce cadre théorique se rapporte à la perspective plus globale du cycle de vie de l'organisation à l'intérieur duquel nous situerons ensuite les processus de décomposition et de recomposition.

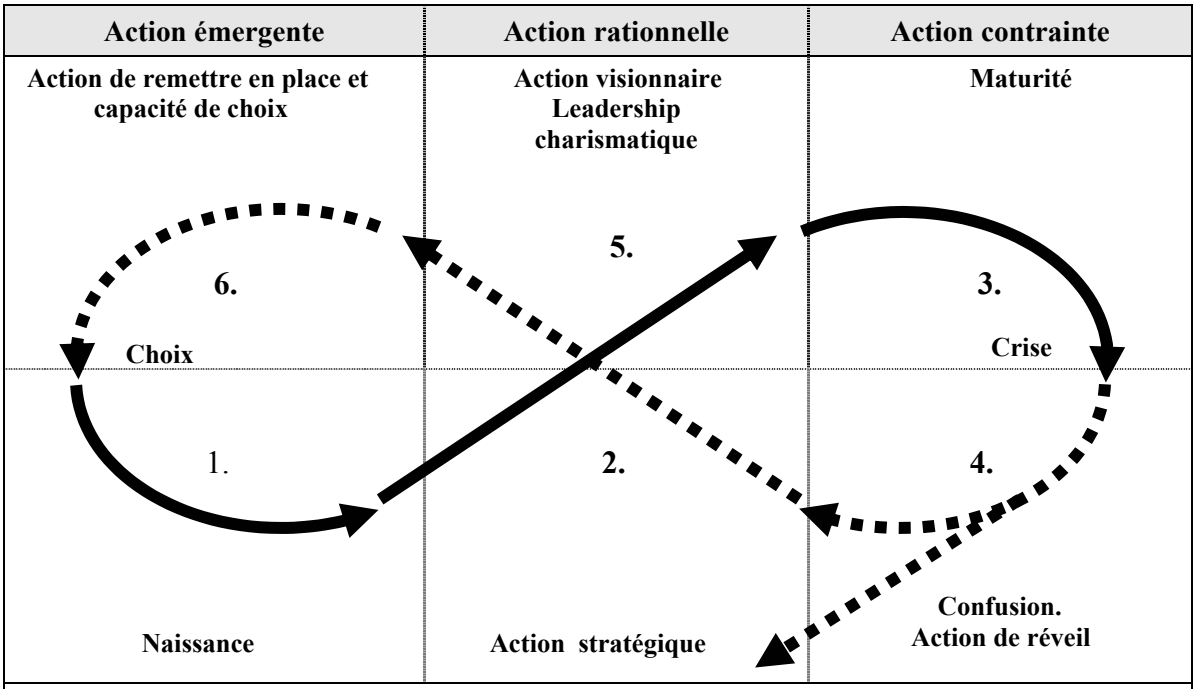
1.2. CYCLE DE VIE DE L'ORGANISATION

Définir les processus de décomposition et de recomposition implique dans un premier temps de considérer cette étape dans le contexte de l'ensemble du cycle de vie d'un groupe social, de sa naissance jusqu'à son renouvellement possible. Il importe de retracer l'historique de transition d'une organisation, de ses débuts à son apogée, pour ensuite

comprendre la dynamique de l'engourdissement, les exigences de renouvellement, de même que la rationalité animant les phases du cycle de vie d'une collectivité donnée.

Nous aborderons à grands traits le cycle de vie conventionnel ou cycle de performance dont parle David K. Hurst (1995) dans *Crisis & Renewal : Meeting the Challenge of Organizational Change*. La visualisation de son modèle théorique, avec les deux boucles de l'infinité de l'écocycle organisationnel, fournit une approche dynamique du mouvement suivi par une organisation dans la traversée des phases de la vie d'un système.

*Schéma 1 Écocyle organisationnel (Hurst, 1995:103)**



De la naissance à son apogée : **Cycle conventionnel ou de performance** [ligne pleine : 1 à 3.]
De la crise au renouvellement : **Cycle d'apprentissage ou de renouvellement** [ligne pointillée : 4 à 6.]
* *De la crise à l'extinction :* La ligne pointillée descendant vers le bas du graphique suggérant l'extinction du groupe est une modification que nous apportons au tableau de Hurst.]

Cette boucle infinie de l'écocycle est normalement continue, elle n'a pas de commencement ni de fin, et les frontières entre les différentes phases ne sont ni tranchées, ni facilement perceptibles (1995 : 105). Souvent, il faut référer à la phase précédente pour évaluer le contexte de l'étape présente. À l'exemple de la forêt, lieu de plusieurs ensembles d'organisation qui, dans leur évolution, sont à des stades différents les uns par rapport aux

autres, ainsi peut-il en être à l'intérieur d'une organisation lorsque des éléments de celle-ci se trouvent en période d'intégration par rapport à d'autres qui seront à un degré de désintégration. Ceci étant dit, cela n'empêche pas la possibilité de dégager les composantes des différentes phases du cycle de vie d'une organisation et de vérifier en quoi la situation passée ou actuelle réfère aux caractéristiques particulières de cette étape de passage.

Dans cette dynamique de transition, il importe par ailleurs d'accepter une certaine relativité et de ne pas juger trop hâtivement de la destination d'une institution ou d'une organisation. La crise, présente au cœur de ce phénomène, possède la capacité de libérer « des forces de mort et des forces de régénération » (Morin, 1984 : 148) pouvant orienter le processus vers une issue progressive ou régressive. En ce sens, cette courbe n'exclut pas la possibilité d'une rupture définitive. Lorsqu'une institution n'arrive pas à prendre le tournant de la boucle ascendante du renouvellement, elle suit alors la trajectoire de la décadence jusqu'à son extinction.

1.2.1. Action émergente à l'étape de la fondation

Dans le fait de naître ou de renaître, des lieux propices s'ouvrent à l'émergence d'une action propre au surgissement et à la mise ou à la remise en route d'une organisation. La naissance d'un groupe éclôt dans un contexte d'ouverture et de reconnaissance des opportunités qui permet la « colonisation rapide »[8] de divers organismes. Raymond Hostie utilise l'image de vagues de fond « qui se succèdent et donnent […] lieu à la création simultanée d'un grand nombre de groupements qui tous se présentent avec les mêmes caractéristiques. S'il y en a qui restent malingres ou chétifs, plusieurs s'épanouissent en même temps avec une vitalité débordante » (1972 : 289).

Au départ, cette organisation informelle et à petite échelle fonctionne selon un mode d'apprentissage par essais et erreurs et elle se voit contrôlée de l'intérieur durant son

---

[8] Par cette expression, David K. Hurst (1995), au chapitre 5, réfère à l'écocyle de la forêt où il montre que la colonisation rapide d'une grande variété d'arbustes se produit dans une forêt qui a été ravagée par un feu. Il parle alors de destruction créatrice, où, de ce foisonnement, surgira plus tard une spécialisation.

processus d'émergence. Ce qui la pousse en avant, c'est la vision et le sens de la mission que lui donnent son ou ses fondateurs (Hurst, 1995 : 49). Cinq éléments entrent alors en jeu : les personnes, leurs rôles, les équipes, les réseaux et le système de récompenses (Hurst, 1995 : 33-39). Ces éléments font partie intégrante du système ; ils évoluent ensemble et s'auto-influencent dans le cheminement de l'organisation tout au long des phases des cycles de performance et de renouvellement.

Un jour, des individus se rassemblent autour d'une éventualité non encore exploitée. Des gens, enracinés dans une ambiance culturelle donnée avec un bagage d'aptitudes et d'acquis très diversifiés, se sentent interpellés et attirés à vivre l'expérience qui s'offre à eux ; ils décident alors de faire route ensemble. Ils apprennent à faire leur chemin sans trop savoir que faire, ni comment s'y prendre. Ils jouent des rôles, déploient des aptitudes qui reflètent leurs habiletés naturelles et leurs préférences et ils découvrent des talents et des capacités à l'intérieur de ce contexte nouveau. « Ils font l'opportunité et l'opportunité les fait » (Hurst, 1995 : 36)[9] ; la réponse à la situation éveille en eux de plus en plus d'enthousiasme et le goût de s'impliquer dans les tâches à accomplir.

La bande[10] de départ est peu visible aux yeux de l'entourage. Elle agit par tâtonnements ; tous et toutes mettent la main à la pâte et il n'y a pas de sélection d'individus. À mesure que de nouveaux venus s'ajoutent et apportent leur contribution, « l'opportunité et l'organisation deviennent de plus en plus visibles aux gens de l'extérieur. Il n'y a pas de frontières précises qui séparent l'organisation de l'environnement, ils coévoluent ensemble » (Hurst, 1995 : 36)[11]. La bande passe à l'état de groupe primaire (Séguy, 1974 : 4) et se définit par ses relations directes favorisant le vis-à-vis. Les relations se vivent dans un climat d'égalité, de liberté, avec un minimum de structures et sans hiérarchie. Le groupe est non formel, multidisciplinaire et polyvalent. Les tâches sont non précises et non routinières. La

---

9 Hurst (1995 : 36) : « They made the opportunity, and the opportunity make them ».

10 Raymond Hostie (1972 : 292) distingue la notion de bande par rapport à celle de groupe. La bande « se constitue dès lors qu'un petit nombre d'individus se réunissent pour un temps, en vue d'une activité pour laquelle les groupes sociaux dont ils font partie n'offrent pas un cadre adéquat. La bande est ressentie par les groupes existants comme asociale ».

11 Hurst (1995 : 36) : « [T]he opportunity and the organization become a bit more visible to outsiders. There are no clear boundaries to separate the organization from 'its' environment. Both organization and environment are coevolving together ».

structure flexible facilite la résolution d'une multitude de problèmes ; la communication ouverte et intense, qui existe entre les membres, permet à l'équipe d'affronter rapidement les situations et de mettre en place les ressources nécessaires pour régler au fur et à mesure les conflits qui surviennent.

L'organisation se distingue alors comme un ensemble relativement stable de transactions à l'intérieur d'un groupe de personnes. Ce réseau se particularise au moment où les participants et les participantes se rassemblent pour des échanges intensifs. Le partage ne se limite pas à la mise en commun des ressources matérielles. « Les aspirations et les rêves, les déceptions et les déboires, les désirs et les attentes, sont échangés dans l'émerveillement. À travers la mise en commun sans réticences, la rencontre se mue en proximité » (Hostie, 1972 : 293). Ce temps privilégié transforme la force des liens et favorise la formation d'un système bien interconnecté. Dès que la cellule augmente, des événements plus nombreux surviennent et font en sorte que des réseaux se créent afin d'assurer à tous l'information. Le rythme de la dynamique change et les gens en viennent à passer de plus en plus de temps ensemble. Leur équilibre s'enracine dans des relations interpersonnelles fermement établies mais nullement garanties ou précisées par des structurations explicites.

Au début de l'organisation, la motivation, l'enthousiasme, la solidarité, de même que l'avancement de l'organisation et l'unanimité qui se crée autour d'une idéologie représentent la plus belle récompense dont peuvent bénéficier les membres. L'émergence d'un sens commun du devoir parmi les gens transcende les ambitions individuelles. Le sens de la mission engage chacun des adeptes de l'organisation, et l'ensemble des valeurs auxquelles chacun réfère se comporte « soit comme guide en vue d'agir ou soit comme justification pour telle ou telle action entreprise » (Hurst, 1995 : 39)[12].

En fait, c'est le sentiment missionnaire qui coordonne l'initiative individuelle et qui invalide le contrôle formel. Les individus s'habilitent à agir en harmonie avec les autres et ils

---

[12] Hurst (1995 : 39) : « This feeling of mission, wich engages everyone in the organization, is the central set of values to wich anyone can refer, either as a guide to action or as a jusification for having taken action ».

apprennent les uns des autres. Les comportements deviennent alors des histoires qui se propagent à l'intérieur de l'organisation et qui s'inscrivent dans l'idéal des pratiques et des attitudes donnant lieu à l'organisation d'offrir le meilleur d'elle-même. Plus tard, ces histoires se codifieront dans des normes et une règle de vie.

À ces cinq éléments constitutifs – les personnes, les rôles, les équipes, les réseaux et le système de récompenses – de la formation d'une collectivité s'ajoute un élément qui nous semble essentiel pour la fermentation et l'émergence de l'identité structurante d'une communauté religieuse. C'est l'aspect apporté par Hostie (1972 : 295-296) qui précise que : « [p]lus le groupe est varié, plus il entraîne de confrontations. Plus les membres sont différents, soit par leur appartenance sociale, soit par leur formation intellectuelle ou manuelle, soit par leur origine ethnique, plus ils ont de chances d'aboutir à un alliage solide et résistant. À la base de tous les instituts, qui se signalent par leur expansion explosive, se trouve un noyau initial hétérogène » composé de personnes qui sont l'âme de l'organisation.

1.2.2. Action stratégique de développement

Puis arrive le temps d'une action structurée et structurante. Dans ce mouvement où chaque élément se soutient en vue de la mission, la dynamique d'apprentissage du groupe tente de s'approcher de celle de la performance. À mesure qu'un objectif de mission s'articule et émerge, la cohérence dans l'action devient plus systématique. Plus les connaissances s'intensifient, plus les comportements deviennent rationnels dans l'organisation et plus les membres commencent à faire appel à un cadre logique « technique » (Hurst, 1995 : 145) pour justifier leurs actions. Avec le temps, les actions les mieux réussies sont reprises, puis regroupées en schémas conceptuels cohérents, puis identifiées et désignées par le terme de stratégie. « La stratégie rend la mission opérationnelle » (Hurst, 1995 : 42)[13] et la mission se transforme en stratégie.

---

[13] Dans un autre contexte, Jean-Claude Guy (1987 : 29) reprend la même idée quand il écrit : « Une telle inspiration, appelant pour devenir opératoire une pédagogie aux méthodes très particularisées, doit évidemment s'incarner dans une manière concrète d'exister […] qui soit à la fois la conséquence de cette inspiration et la condition de sa réalisation ».

Avec le développement et la diversité des champs d'actions grandissent la prospérité et une certaine maîtrise des apprentissages. C'est alors que s'installent la routine et l'institutionnalisation de la routine[14]. La stratégie rationalise l'action sans pour autant engendrer du neuf. Elle opère en restreignant les mouvements des personnes et en instituant des barrières à tous les niveaux de l'organisation. À ce stade du développement de l'organisation, la hiérarchie apparaît nécessaire et salutaire pour assurer la survie du système qui devient de plus en plus complexe. La hiérarchie reflète la maîtrise de ce système, de même que sa compréhension ; elle permet la « routinisation » (Séguy, 1974 : 22) et la réalisation d'automatismes essentiels pour parvenir à une stabilité institutionnelle[15].

On ne choisit plus son rôle dans l'organisation ; ce rôle se transforme en tâche dans une description précise et les tâches sont imbriquées dans la structure hiérarchique. Les aptitudes requises et la compétence prennent le dessus sur le bon vouloir des individus. Des structures, des offices et des départements remplacent les équipes et sont déterminés par les règles de l'organigramme hiérarchique. Les réseaux se convertissent en systèmes où la circulation de l'information se formalise et passe par divers paliers. La reconnaissance prend figure de droit de l'ancienneté, de plan de carrière ou encore de statut particulier. Les éléments du cycle, au lieu de converger vers la mission, se soutiennent maintenant en vue de la performance.

L'action rationnelle qui caractérise cette étape du cycle conventionnel est de type instrumental. Elle vise la fin et les moyens et elle est orientée vers un but. Ce type de rationalité s'avère possible dans les organisations jeunes où l'apprentissage vient du résultat d'une série d'expériences par essais et erreurs, réalisées dans une phase préliminaire. La

---

14 Séguy (1974 : 22) écrit dans le même sens d'une « nécessité structurelle [qui pousse le groupe] à l'institutionnalisation du charisme et de son groupe porteur. [Étant donné l'intérêt à perdurer, il faut donc s'organiser en vue de la survie. Ainsi], "la rationalisation de la méthode de salut" caractéristique de la routinisation a pour but d'assurer "la durée et la régularité de la possession des biens religieux" ». Cette continuité ne peut être garantie sans une administration et une socialisation conséquentes.

15 Michel Voisin (1977 : 278), dans son étude sur les communautés religieuses, réfère à Max Weber (*Économie et société,* Paris, Plon, 1971) pour dire que « la communauté émotionnelle naît du succès puis de la "routinisation" de la prophétie et du charisme du prophète – routinisation qui correspond essentiellement, selon Weber, à une "adaptation aux conditions de l'économie, cette puissance qui agit d'une manière continue dans la vie quotidienne" ».

majeure partie des changements est conditionnée par l'imitation et la répétition des recettes-succès dans un processus d'intégration des divers éléments en fonction de la performance. Éventuellement, cette rationalité de type instrumental entraîne les organisations à être de plus en plus contraintes.

1.2.3. Action contrainte de la maturité

Le fonctionnement de l'organisation passe du style nomade au style sédentaire[16]. La performance mène au succès et, de progrès en progrès, l'organisation investit de plus en plus d'efforts pour continuer son ascension. Elle s'installe alors dans une étape de conservation. Les attentes sont grandes, les investissements augmentent, l'organisation se multiplie et s'étend géographiquement. Elle s'intègre au milieu pour devenir une force et elle se conforme aux exigences du marché. C'est alors que les structures se rigidifient avec des directives et des règlements bien définis. La hiérarchie tend à devenir une bureaucratie centralisatrice qui contrôle l'information, réduit les prises de décisions à des paliers supérieurs où « les attentes et les besoins sont filtrés par l'entremise du contrôle [ne laissant] plus de place pour la flexibilité et l'innovation » (DeThomasis, 1992 : 42)[17].

La stratégie, très bien articulée, en vient à remplacer la mission de départ. Les structures supplantent les personnes et deviennent à leur tour, l'âme de l'organisation. « Les gens ne sont plus désormais propulsés vers l'avenir par leur vision commune et par leur sens de la mission ; mais ils sont […] gouvernés par un passé prospère, poussés par l'organisation et sa stratégie » (Hurst, 1995 : 42)[18]. Les dirigeants agissent de plus en plus en professionnels technocrates[19] ne souffrant d'aucune intrusion dans leurs plans et se montrant plus

---

16 Image utilisée par David K. Hurst (1995, chap. 1) au sujet des chasseurs Bushman et qu'il applique à la transformation des organisations dans les différentes phases du cycle de vie.

17 DeThomasis (1992 : 42) : « [T]heir demands and needs are filtered through the control […] there is no room for the flexibility and innovation ».

18 Hurst (1995 : 42) : « The people are no longer pulled into the future by their shared vision and sense of mission : they are now also driven by a succesful past -propelled by the organization and its strategy ».

19 Par technocrates, nous entendons la description qu'en donne Patricia Pitcher dans *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership* (1994 : 83), lorsqu'elle définit ce type d'individu comme un « technicien tendant à faire prévaloir les conceptions techniques d'un problème au détriment des conséquences sociales et humaines ».

insensibles à la culture de l'organisation. Ils restent les yeux rivés sur les faits et l'immédiateté de la situation de performance et, souvent, ils nient toute idée de chaos.

Poussée par sa croissance économique, démographique et sociale, l'organisation n'arrive plus à prendre du recul. La performance inhibe un possible retour vers l'apprentissage et empêche l'institution « d'évaluer l'efficacité de sa stratégie » (Hurst, 1995 : 50). Le système ne parvient plus à s'adapter au changement et il s'avère vulnérable et propice à la crise. L'institut se voit de plus en plus contrôlé de l'extérieur et contraint par ses succès (Hurst, 1995 : 49). La performance fait obstacle à la perception des contraintes qui s'installent, parfois de façon insidieuse, à l'intérieur du fonctionnement structurel du système.

Ainsi, durant la stabilisation, l'organisation se pose rarement des questions sur des contraintes telles que l'influence de la culture, les changements sociaux et le vieillissement. Ou encore, des stratégies qui, au départ, furent bénéfiques se présentent à un moment donné comme une contrainte sournoise risquant de débalancer l'ensemble du système. Il arrive que le besoin de paraître rationnel devienne une contrainte puissante dans la mise en place d'une action nouvelle et efficace. Des réalisations sont menées à bon terme et les membres sont occupés à tant de choses, qu'on ne peut en aucun cas négliger, qu'ils ont du mal à honorer toutes les demandes reçues.

En apparence, tout est stable ; mais cette stabilisation, marquée « par un souci du passé, un contentement du présent et une assurance quant à l'avenir, [ralentit] inexorablement la vitalité du groupe » (Hostie, 1972 : 310) et conduit à l'immobilité des aspirations. Souvent, « les semences de l'échec peuvent être contenues dans les fruits du succès » (Hurst, 1995 : 49)[20]. Aveuglés par la cohérence matérielle du système, les membres ne tiennent pas compte des signes avant-coureurs venant de la société et de l'intérieur de l'organisation, et ils ne perçoivent pas les brèches qui se forment dans l'enceinte du système. Pourtant, la phase de l'apogée est dépassée et l'organisation se voit bientôt entraînée dans un mouvement de déstabilisation et de perturbation venant de l'extérieur et de l'intérieur du système.

---

[20] Hurst (1995 : 49) : « [T]he seeds of failure may be hidden in the fruits of success ».

1.3. PROCESSUS DE DÉCOMPOSITION ET DE RECOMPOSITION

Déjà lézardée par des conflits subtils occasionnés par diverses contraintes tant lointaines et immédiates qu'internes et externes, l'organisation arrive à un point critique où, selon l'image de Hurst, la tempête s'abat et le feu[21] dévaste les acquis si chèrement accumulés. Une brusque variation du système se manifeste. Une dynamique de décomposition et de recomposition s'enclenche et engendre tout un ensemble de phénomènes qui atteint à la fois l'organisation et ses membres. On peut alors se demander ce qui en est de ces processus de décomposition et de recomposition, ce qu'ils impliquent de changement, et comment ils se situent comme lieu de transition et de passage dans le cycle de vie de l'organisation.

1.3.1. Processus de décomposition

La dynamique de décomposition et de recomposition s'amorce à la limite du mouvement de performance de l'organisation. Les deux temps de ce processus s'expriment de façon dialectique et conjointe, et se présentent comme des mécanismes de réaction qu'un système développe, à la suite de ruptures qui interviennent dans ses conditions d'existence et de reproduction, en vue de retrouver sa crédibilité et sa stabilité. L'ensemble du phénomène marque une phase de l'évolution historique d'une organisation sociale donnée.

De ce premier point de vue, nous pouvons définir le processus de décomposition comme le mouvement d'un ensemble de forces en interaction à l'œuvre dans un système confronté à une situation d'exclusion. Cette disqualification se manifeste à partir de l'extérieur du système en ce sens que la société ne reconnaît plus l'apport de cette collectivité où, à tout le moins, les formes selon lesquelles cet apport est offert. Cette non-reconnaissance génère alors la déstructuration partielle ou globale du système et en provoque la décomposition en même temps qu'un réflexe de redressement de la situation. Dans ce processus, nous pouvons repérer trois mécanismes spécifiques observables dont une rupture d'équilibre, un climat de confusion et une réaction de réaménagement.

---

[21] Hurst (1995 : 101-103), à propos de l'écocycle de la forêt, parle du feu de forêt comme une destruction créatrice qui permet au système de se renouveler.

1.3.1.1. Décomposition et rupture d'équilibre

Les éléments déclencheurs du processus de décomposition découlent du changement social, économique, culturel et religieux de la société globale et de ses sous-ensembles dans lequel est née et évolue la congrégation religieuse. Le processus de décomposition se caractérise par un enchaînement de phénomènes, dans le temps et dans l'espace, qui rendent obsolètes des pratiques, des discours et des structures par rapport à des conditions de vie et à un environnement social nouveau. Cette obsolescence des pratiques, des discours et des structures entraîne une rupture avec l'ordre établi ancien et produit une modification des rapports entre la société et l'institut, de même qu'à l'intérieur du groupe.

La substitution de forces constituant la spécificité du système ébranle la base sociale sur laquelle se fonde l'institution. Les éléments de la structure de crédibilité s'effritent et provoquent, à plus ou moins long terme, l'exclusion de l'organisation hors de son champ social d'intervention habituel et le repliement du groupe dans la sphère interne du système communautaire. Cette perte de plausibilité sociale déstabilise le groupe dans son identité et crée des tensions et des conflits tant à l'intérieur de l'institut que dans ses rapports avec la société. Elle remet en question le fonctionnement et le sens même de l'institution religieuse au sein de la modernité.

1.3.1.2. Décomposition et confusion

Souvent, le problème pour une société donnée ou une organisation réside dans le fait de parler du changement tout en refusant d'envisager le moindre changement réel, et l'une de ses armes essentielles est « sa capacité à masquer la réalité ou à la brouiller » (Crozier, 1984 : 20). Ce climat de désintégration engendre la confusion et provoque un enchaînement de réactions allant, soit du repliement à la démission, soit de la négation au réajustement et au contrôle de la décomposition ou à un passage de la résistance à la révolte. Dans ces manifestations transparaissent la désorientation, les malaises et l'incohérence originant de l'écart entre la formulation de discours idéologiques de plus en plus éloignés de l'agir institutionnel et personnel.

Cette étape de confusion a aussi pour effet de miner le sentiment de sécurité et d'appartenance d'un bon nombre de membres. Leur confiance s'écroule et fait place au désenchantement. Au milieu du chaos[22], plusieurs nient la décomposition et l'énormité des défis qui s'y rattachent. Ils essaient de continuer comme si rien ne se passait. Ils s'évadent dans le passé acceptant les symboles de ce passé sans sens critique et avec l'espoir de retrouver une identité restaurée (Arbuckle, 1987 : 2). Du côté de l'administration, la négation se traduit encore, dans une vision non dépassée des temps d'apogée et de stabilité, par la continuité de la concentration des efforts sur le contrôle et l'expansion de l'organisation. Les tâtonnements des uns s'expriment ou dans des attitudes conservatrices et fondamentalistes, ou dans la recherche de spiritualité, ou d'une voie quasi magique et instantanée qui conduirait à une identité culturelle, ou encore dans des programmes d'action sociale qui finalement entraînent un épuisement personnel et institutionnel et un déphasage culturel de plus en plus marqué.

1.3.1.3. Décomposition et réaménagement

Le processus de décomposition s'accompagne d'une réaction de réajustement par laquelle le système cherche à retrouver l'équilibre perdu ou menacé en apportant des correctifs à la structure, mais souvent sans avoir à modifier globalement le système. L'organisation tente de s'adapter en effectuant des réaménagements sur les plans morphologique, structurel et culturel de l'institution, soit dans le remaniement des œuvres et des résidences, soit en apportant des adaptations à la règle de vie, aux modes de socialisation et aux rapports vécus tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la congrégation. Mais l'adaptation, de par sa nature, « ne fait jamais que suivre ; elle n'est pas créatrice » (Guy, 1987 : 110).

La dynamique s'organise autour d'une remise en ordre du système, par le refus de l'innovation et par l'acceptation de certains compromis sans pour autant entrer dans un processus de transformation en profondeur. Généralement, ces restructurations s'effectuent

---

[22] Michel Crozier (1984 : 112-113) décrit cette tendance du manque de confiance dans l'administration associée à la dévalorisation des fonctions d'autorité.

avec le même esprit de rationalité instrumentale qui a procédé au développement de l'organisation ; elles se réalisent à partir d'une logique modifiée et non d'une nouvelle logique (Hurst, 1995 : 146). Elles visent le maintien de l'état antérieur et elles s'orientent rarement vers un véritable renouveau.

Arbuckle (1989 : 135) abonde dans le même sens en affirmant que tant que les institutions tenteront de réglementer le changement par des lois et continueront de s'abstenir de l'intérioriser ou le convertir en valeurs novatrices, aucune législation, si bien formulée soit-elle, ne pourra engendrer le renouvellement. Dans une telle situation, le déclin inexorable qui atteint toute organisation à un moment donné de son histoire risque de mener éventuellement à l'extinction par inanition (Hostie, 1972 : 313). Mais un retournement de situation demeure toujours possible.

1.3.2. Processus de recomposition

Alors qu'ils auraient pu emprunter une voie plus directe vers la Terre promise, « Dieu fit suivre au peuple la route détournée du désert » (Ex. 13, 18). Forcés d'affronter le chaos et ayant accepté de laisser aller leur vieille réalité et leur vieille identité, les Israélites découvrent, à travers désarrois et souffrances, le pouvoir créateur de Yahvé dans une vision et des contextes nouveaux[23]. Chaos, transition, passage, autant d'expressions qui appellent à la prise de conscience d'un changement irréversible. Plus moyen de faire demi-tour, la mer Rouge a repris son lit et le feu a réduit la forêt à l'état de ruines (Hurst, 1995 : 110). Certains ont sombré dans le chaos mais les autres, du peuple et des institutions, peuvent maintenant entreprendre leur marche dans un processus de recomposition, amorcer la création d'une nouvelle identité, d'une nouvelle culture, et transmettre un nouveau sens de la mission.

---

[23] Arbuckle (1988 ; 1989 : 131-132) ; Bridges (1992) et Harmer (1997 : 26) utilisent le langage biblique pour expliquer la recomposition ou le renouvellement des groupes et des institutions.

1.3.2.1. Vers la recomposition

Cependant, « le changement ne naît [jamais] de quelque miraculeuse "libération" » (Crozier, 1984 : 5). En fait, le processus de recomposition revêt une nécessité historique sous peine de disparition du groupe et il porte les caractéristiques de l'époque qui lui donne naissance. Cette dynamique de recomposition « ne peut-être séparée de celle des rapports de forces de l'intérieur desquels les éléments qui travaillent, de l'intérieur ou de l'extérieur, à la désintégration ou au changement du système peuvent être contenus. Jusqu'au moment où l'effet de ces éléments l'emportant, c'est la structure de ces rapports qui se trouve être remaniée » (Hervieu-Léger, 1987 : 292).

Le processus de recomposition ouvre alors sur une phase d'auto-interrogation et d'expérimentation. Il comprend une période d'indétermination qui concentre à la fois les espérances et les impatiences des uns, les oppositions et les résistances des autres, et les incertitudes de la grande majorité. Ce n'est qu'après l'étape obligée de lucidité, de substitution de l'idée d'une progression indéfinie de l'institut à celle d'une acceptation de la décadence et de l'art de mourir, que le groupe peut se mettre à l'écoute et s'ouvrir à une rationalité visionnaire de la recomposition.

Cette aventure est celle où les membres entrent dans une phase d'apprentissage collectif en vue d'un « recommencement radical » (Metz, 1981 : 18). Aussi, faut-il préciser que la dynamique du recommencement diffère de celle du commencement. Si au départ des individus, venant de différents horizons socioculturels, se réunissent autour d'un projet, apprennent à faire route ensemble, s'engagent dans l'actualisation de la mission qu'ils se sont donnée et assument les obligations et les contraintes relatives à l'organisation du groupe, ces acteurs s'aventurent ensemble dans la nouveauté d'une œuvre qu'ils élaborent. Il en va tout autrement de l'étape de la recomposition ou de la refondation.

Les gens qui se rassemblent appartiennent déjà à un même groupe depuis dix, vingt, trente ans. Ils sont façonnés dans une même culture communautaire. Ils possèdent une histoire commune, des joies, des souvenirs et des blessures communes. C'est avec ce bagage commun qu'ils doivent prendre la route de la recomposition. Il s'ensuit une dynamique toute

autre qui implique de passer d'un ancien paradigme à un nouveau paradigme. La réalisation d'un tel passage, pour une congrégation religieuse, constitue un défi immense qui nécessite plusieurs conditions, dont une rationalité visionnaire, un leadership charismatique et un contexte de recomposition.

1.3.2.2. Recomposition et action rationnelle visionnaire

Le processus de recomposition s'apparente à la phase de renouvellement de l'écocycle organisationnel (Hurst, 1995 : chap. 5). La caractéristique de cette étape d'apprentissage se situe au plan de l'action rationnelle visionnaire. Contrairement à l'action stratégique de développement dans laquelle « on pense pour mieux agir », l'action rationnelle visionnaire se déploie à partir de l'intuition, du senti, du voir en profondeur ; c'est une action où « l'on agit pour mieux penser » (Hurst, 1995 : 137). Cette rationalité non instrumentale ne vise plus à utiliser un moyen pour atteindre une fin ; l'accent est plutôt mis sur les valeurs, les personnes et sur l'action qui crée des contextes pour agir. Dans le processus de recomposition, la position du leader est semblable à celle du jardinier qui ne peut faire pousser les plantes, mais qui permet les conditions pour que les plantes poussent par elles-mêmes (Hurst, 1995 : 136).

Le leader ne gère pas le changement, il gère la capacité qu'ont les gens à changer. Sur la route de l'agir pour arriver à la pensée créatrice, le leader n'arrête pas de penser et de planifier, mais fort de ses valeurs intériorisées et attentif aux personnes et aux événements, sa pensée est davantage liée au système pressenti. De plus, sa vision de la recomposition nécessite l'expérience et la compréhension des règles institutionnelles et sociales. La logique de l'action rationnelle visionnaire consiste alors à se mettre en route, comme Abraham qui « partit sans savoir où il allait » (Héb. 11,8), ne possédant que la certitude intérieure de la réalisation de la promesse et étant animé de la capacité à donner sens aux événements et aux personnes.

Le mouvement d'une telle démarche rationnelle s'amorce en tenant compte du changement social, culturel et religieux, en donnant l'impulsion vers l'ouverture à de nouveaux rapports avec la modernité et à l'intérieur de la congrégation, et en recréant un espace-temps dans

lequel on puisse être en mesure de reformuler des significations utopiques capables de traduire les aspirations fondamentales du groupe et de renouveler son mode de vie. Dans cette optique, les acteurs du renouvellement sont principalement les membres de la communauté[24]. Ce sont eux qui ont à vivre la transition[25] ; ils sont les prospecteurs d'un nouveau modèle de comportement qui introduira à la création d'une réalité nouvelle, et c'est à eux que revient le succès de ce mouvement de transformation. En fait, les personnes ne s'avèrent pas le moyen de réaliser la recomposition, elles constituent bien davantage la substance même du renouvellement[26].

D'ailleurs, le modèle de rationalité visionnaire va se concrétiser dans la mesure du développement des individus et à l'intérieur d'un processus de conversion. Dans cette perspective de recomposition, les membres sont placés devant la nécessité d'un passage d'une forme d'intégration socioculturelle à la construction d'une autre forme. Un tel dépassement implique la désappropriation d'une ancienne manière de penser et d'agir, une désocialisation des modèles culturels et religieux antérieurs pour ensuite entreprendre la recomposition d'une nouvelle façon d'être ensemble et de répondre à la mission de l'institut. Ce processus de développement dialectique des individus et du groupe demande, dans bon nombre de cas, un climat et un contexte thérapeutique d'où pourra émerger une nouvelle rationalité.

Alors que dans le cycle conventionnel, la vision est davantage technique en vue de développer des stratégies de performance, la vision du processus de recomposition se veut une vision sociale basée sur les valeurs et les personnes. La logique de ce fonctionnement fait appel à l'auto-organisation et à l'auto-apprentissage dans lesquels les personnes, les groupes et les réseaux retrouvent des contextes qui encouragent l'apprentissage et dans lesquels ils apprennent de nouveaux comportements.

---

24 Le décret *Perfectae Caritatis* dans Vatican II (1967 : 377) indique qu'une « rénovation efficace et une juste adaptation ne peuvent s'obtenir qu'avec le concours de tous les membres de l'[i]nstitut ».

25 William Bridges (1992 : 2) indique que « la transition est un processus de réorientation psychologique […] que les personnes éprouvent lors d'un changement ».

26 Cassian J. Yuhaus (1991a : 56) insiste sur la place des personnes dans le planning pastoral.

L'accent est mis sur l'engagement individuel, le développement des aptitudes et la capacité de travailler en réseaux diversifiés. Dans ce fonctionnement, les individus sont égaux, les classes hiérarchiques ne dominent plus et la séparation entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent n'existe plus. Les membres agissent dans un contexte d'interdépendance où se maintiennent, dans une voie commune, la créativité de l'individu et l'innovation collective. « Le défi ne consiste pas à performer, mais à transcender une pensée existante » (Hurst, 1995 : 155)[27].

Dans ce cadre de liberté et d'ouverture à la communication face à face, les membres apprennent à développer leurs capacités de dialogue, de participation, de critique, de confrontation et de négociation[28], dans un échange de possibilités d'actions créatrices au cœur des valeurs d'une vision renouvelée. La capacité d'innovation de l'organisation va dépendre aussi de « l'existence de règles du jeu qui tendent à récompenser les activités coopératives, constructives et innovatrices » (Crozier, 1984 : 57). On voit alors se dessiner un nouveau modèle de rapports humains dans lequel se concilie « une grande liberté individuelle avec la participation à une [institution] strictement gérée » (Crozier, 1984 : 56), laquelle structure facilite l'apprentissage tout en protégeant ses membres contre les conséquences de leurs erreurs et de leurs insuffisances.

Cette action rationnelle visionnaire axée sur les valeurs, les personnes et les contextes d'action implique une grande capacité organisationnelle et une conquête humaine, fruit d'un long apprentissage. « C'est seulement à travers son développement que les hommes [et les femmes] peuvent à la fois devenir plus libres et supporter les conséquences de la clarté de leur choix et de la mesure de leurs résultats » (Crozier, 1984 : 210).

---

27 Hurst (1995 : 155) : « The challenge is not to perform but to transcend existing thinking ».

28 Crozier (1984 : 90) concernant le principe de négociation écrit : « le principe majeur de toute participation, ce n'est pas la communication (simple information), ni seulement le dialogue sur les grands objectifs et les petits moyens, mais la négociation (donc l'affrontement générateur du compromis) sur les éléments les plus pratiques de la vie de tous les jours ».

1.3.2.3. Recomposition et leadership charismatique

Une deuxième condition de la recomposition s'avère le leadership visionnaire et charismatique. L'histoire biblique de l'entrée du peuple en terre promise, alors que Moïse est mort sans avoir connu cette terre et que Josué sera celui qui entraînera son peuple dans la conquête de ce nouveau territoire, nous enseigne que les leaders de transition se démarquent des leaders d'implantation[29] autant par leur personnalité que par leur mission et leur charisme. Cette distinction se révèle indispensable dans le discernement du leadership nécessaire à l'étape de transition et à celle de la recomposition. Dans le contexte nord-américain, la notion de leadership a été quelque peu diluée par la motivation économique et nous la retrouvons davantage associée à la fonction d'autorité hiérarchique. Nous confondons alors facilement leadership et fonction hiérarchique[30], et nous mélangeons « l'asservissement aux commandements de l'autorité avec l'engagement dans une cause » (Hurst, 1995 : 147)[31].

Selon Cassian J. Yuhaus, le processus de recomposition nécessite un planning pastoral « d'une communauté de foi » (Yuhaus, 1991a : 43)[32]. Le risque demeure cependant, de se détourner de la voie de la rationalité visionnaire et de rester dans des fonctions purement de gestion instrumentale, si l'une ou l'autre personne du groupe ne porte en elle le germe du leadership charismatique et si elle ne peut exercer ce charisme au bénéfice de l'institution. Il convient alors de préciser quelque peu la notion de charisme et de situer les traits de

---

29 Bridges (1992 : 13).

30 Patricia Pitcher (1994 : 169) établit une liste comparative entre le fonctionnement du gestionnaire et celui du leader. Alors que le gestionnaire administre, maintient, concentre son attention sur les systèmes et la structure, exerce un contrôle serré, prévoit à court terme, demande comment et quand, a toujours l'œil sur le bénéfice net, limite, accepte le *statu quo*, est un bon petit soldat, fait les choses comme il faut… le leader innove, développe, concentre son attention sur le personnel, inspire confiance, prévoit à long terme, demande quoi et pourquoi, a l'œil tourné vers l'horizon, crée, conteste le *statu quo*, est son propre maître, fait ce qu'il faut faire.

31 Hurst (1995 : 147) : « to mistake compliance with commands from the top of the organization with commitment to a cause ».

32 Cassian J. Yuhaus, expert en recherche et en planning, conseille des communautés religieuses dans le monde entier. Il a écrit des articles dans *Bulletin de l'UISG* (1985 : n° 67) et (1991 : n°s 85 et 87). Dans le bulletin n° 85 (1991a : 51), il parle du principe de leadership, mais il n'aborde pas directement l'aspect charismatique.

personnalité du leader charismatique afin de reconnaître, à l'intérieur des congrégations, un leader possible et de comprendre son rôle dans la recomposition de l'organisation.

Jean Séguy (1982) étudie la notion de charisme personnel, prophétique et de fonction dans la fondation des ordres religieux. Dans le sens plénier du terme, la notion de charisme se définit « par rapport à deux critères fondamentaux indissociables : une qualité extraordinaire [du] sujet [et non accessible à tous] d'une part ; d'autre part la reconnaissance – ou l'attribution – de cette qualité chez […] cet individu par [le] groupe » (Séguy, 1982 : 10). L'efficacité sociale du charisme se fonde sur la croyance et la reconnaissance de son existence par des disciples. Weber, cité par Séguy, énumère un certain nombre d'éléments révélateurs du charisme. Celui-ci

> doit être confirmé par le succès magique (miracles) ou héroïque (actes de bravoure sortant de l'ordinaire), et par les avantages […] qu'il se révèle capable de procurer [à ses] adeptes. [Il] n'existe pas de hiérarchie ; cette communauté subvient égalitairement aux besoins de ses membres […] ; elle se révèle créatrice d'un droit propre, régissant les rapports de ses membres entre eux et à la société globale ; enfin le prophète articule, en vertu de son charisme, des exigences nouvelles – ou au moins relativement telles –, que la communauté autour de lui met en pratique et diffuse par son enseignement (Weber[33], cité dans Séguy, 1982 : 10).

Le leader charismatique se caractérise par son charisme reconnu mais il se présente aussi comme un type de personnalité particulière. Patricia Pitcher[34], dans son analyse des différents styles de gestion, regroupe les leaders gestionnaires selon trois types de personnalité : les artistes, les artisans et les technocrates. Elle dépeint les traits du leader charismatique à partir du profil d'artiste. Le leader visionnaire possède un caractère spécial et dans sa nature, il a un instinct inné. Généralement émotif et changeant, sa façon de penser diffère totalement des autres types de personnalité. Ce genre de personne pense à très long terme (Pitcher, 1994 : 51). Sa vision se marie à l'action, une action rapide et stimulante capable de défier la mort. Son charisme émane de l'âme et il est contagieux.

---

33 Max Weber, *Économie et société,* Paris, Plon, 1971, p. 249-251.

34 Patricia Pitcher (1994), dans sa thèse de doctorat portant sur l'analyse de différents types de gestionnaires, remarque que ceux-ci présentent des traits de caractère qu'elle classifie en trois groupes, lesquels traits influencent leur manière de gérer une entreprise.

Dotés d'un caractère fort, capables de vivre avec l'ambiguïté, l'ambivalence et le doute, les leaders visionnaires ne succombent pas au dogmatisme ni ne s'évadent dans un monde irréel.

> Selon leur profil psychologique établi par l'IMPM, les artistes sont typiquement et paradoxalement "plus malades" et "plus sains" que le commun des mortels (p. 63). […] Ils sont non conformistes au sens profond, c'est-à-dire qu'ils s'écartent des façons de penser classiques et communes, anciennes ou modernes. Ils ne tiennent presque rien pour acquis. Ils sont donc très ouverts aux idées, aux associations nouvelles que d'aucuns considèrent comme la condition indispensable à la créativité […]. (Pitcher, 1994 : 64).

Ils sont des inspirateurs, des « générateurs d'engagements » (Hurst, 1995 : 147). Chez eux, « sentiment, façon de penser et comportement forment un tout » (Pitcher, 1994 : 65). Bien souvent, le contexte de crise va catalyser l'émergence de leaders charismatiques, appelés par J. M. Burns[35] des leaders héroïques. Cette expression laisse entendre l'ampleur du rôle de ces personnes dans un processus de recomposition des organisations où les réponses de l'avenir ne sont pas connues.

La voie à tracer repose sur le leader charismatique et les personnes qui lui sont associées. Totalement impliqué dans la situation avec ses gens, ses attitudes, son agir, toute sa manière d'être et de vivre l'engage dans la remodélisation de la vision sociale du groupe et de l'institution. Son autorité est moins institutionnelle que charismatique et il exerce un leadership égalitaire, collectif et non exploiteur. Mary Parker Follett décrit l'action du leader charismatique comme celui qui guide le groupe et se laisse guider par le groupe. Personne ne peut vraiment mener le groupe sauf de l'intérieur. « Faiseur de sens » (Hurst, 1995 : 149), il interprète l'expérience, voit l'ensemble des opinions,

> donne forme aux choses plus vagues et en attente et aux moindres tendances […] et conduit vers les décisions éclairées sans imposer les siennes. Il ne compte pas sur sa force personnelle, ni ne contrôle son groupe en le dominant. Il le guide en lui permettant de s'exprimer, de se révéler, de se réaliser et de créer en stimulant le meilleur des personnes. Il unifie et concentre ce que les gens ressentent mais il ne les éloigne jamais

---

[35] Burns, J. M., *Leadership*, 1978, New York, Harper Colophon Books, p. 244, cité dans Hurst (1995 : 147).

> de là où ils sont et de là où il est comme partie intégrante. Il est un leader qui donne forme à l'énergie qui se trouve en chacun (Follett[36], cité dans Hurst, 1995 : 148).

Le leader visionnaire ne fait pas de grandes démonstrations, il est davantage celui qui fait sentir à l'autre qu'il est capable de faire de grandes choses. Il encadre le comportement de ses coéquipiers en rappelant le passé et en articulant, avec eux dans le présent, la vision du futur. Il fait naître la confiance, l'estime de soi, la fierté et l'engagement. Il crée un sentiment d'évolution et de renouveau. Les événements et les activités prennent un nouveau sens parce que, ensemble, leader et membres font sens. Dans ce processus de recomposition, le leader charismatique a un rôle de modèle par rapport à la modification des comportements. Son propre comportement précède les mots ; il passe de l'acte à la parole et c'est ainsi qu'avec les siens, il trace les sillons du renouvellement.

1.3.2.4. Recomposition et création de contextes

Envisager l'articulation d'une rationalité visionnaire et d'un leadership charismatique dans un processus de recomposition à l'intérieur d'une institution aux prises avec des contraintes de performance présente un défi de taille. Plusieurs disciplines, tels l'économie, la gestion, la sociologie ainsi que les milieux religieux, proposent des issues et confirment des réussites. La réalité historique, toutefois, nous apprend qu'il n'y a pas de formule miracle de dépassement institutionnel indéfini.

Au long des siècles, des crises ont jalonné l'histoire de la vie consacrée et ont été à la source de l'éclosion progressive de modèles de vie correspondant aux nécessités d'une époque, appelant la disparition de certaines formes et le renouvellement d'autres. Parmi les facteurs influençant la décadence ou la régénérescence, Raymond Hostie remarque que « le cycle de

---

[36] Mary Parker Follett, *The new state,* 1918, New York, Longnans, Green & Company, p. 229-230. [Traduction libre de la citation de M. P. Follett]. « He must give form to things vague, things latent, to mere tendencies. He must be able to lead us to wise decisions, not to impose his own wise decisions upon us. […]The skillful leader then does not rely on personal force ; he controls his group not by dominating but by expressing it. He stimulates what is best in us ; he unifies and concentrates what we feel only gropingly and scatteringly, but he never gets away from the current of which we and he are both an integral part. He is a leader who gives form to the inchoate energy in every man ».

vie complet d'un groupement religieux est bouclé en quelque trois cents ans » (1972 : 313) et que le phénomène de longévité exceptionnelle est à la fois rare et prononcé pour certains ordres religieux. D'ailleurs, trois fondations sur quatre, avant 1600, note-t-il, ont bouclé leur cycle et « se sont éteintes à jamais » (Hostie, 1972 : 313)[37].

Les ordres qui ont traversé les temps ont été marqués par des phases d'apprentissage et par l'influence de leaders charismatiques où des noyaux de refondation ont repris à leur compte « le cheminement de la fondation » (Hostie, 1972 : 316). Hostie rappelle l'histoire des Carmes pour montrer qu'il ne suffit pas à des « courageux supérieurs généraux » d'insuffler une nouvelle ardeur aux membres de leur ordre. « Rien n'y fait. L'ordre ne refleurira que grâce à Thérèse d'Avila et à Jean de la Croix » (1972 : 316). De la rupture vécue dans certains ordres, on a vu la continuité se manifester par la naissance de nouvelles branches, entre autres, dans la lignée bénédictine et franciscaine. La Compagnie de Jésus a fait la traversée de 1773 à 1814 avec une poignée d'hommes, etc.

Un autre élément entre aussi en ligne de compte dans la refondation d'un groupement religieux et c'est celui de la création de contextes. Cette condition de la recomposition découle de la nécessité de tenir compte d'une possibilité de renouvellement à l'intérieur de groupements en voie de décomposition et toujours aux prises avec la réalité du maintien de la performance. Pour mieux cerner cet aspect, nous développerons la notion de contexte d'apprentissage à l'intérieur d'une organisation, et nous dégagerons quelques aspects de son fonctionnement de même que les défis à relever dans la réalisation d'un tel système[38].

Le cycle d'apprentissage impose un changement de paradigme[39] et le groupe doit envisager la recomposition dans la rupture et non dans la continuité (Harmer, 1997 : 24). La créativité qui a présidé à la fondation de l'institution doit maintenant « se réorienter en fonction de la vision de départ et de la mission, et découvrir de nouveaux moyens de la réaliser »

---

37 Arumi (1988 : 8-9) apporte d'autres chiffres concernant l'apparition et la disparition continuelle des instituts religieux au cours des siècles.

38 Nous empruntons à David K. Hurst (1995, chap. 7) les points de repère servant à l'élaboration de la création de contextes d'apprentissage.

39 À partir de la théorie de Kuhn, Harmer (1997 : 31) définit le concept de paradigme comme étant « ce moment où le système de pensée reçu jusque-là ne satisfait plus et où il est déjà en voie d'être remplacé par un nouveau système, porteur de nouvelles théories et de nouvelles intuitions au sujet de la réalité sous-jacente ».

(Harmer, 1997 : 51). En ce sens, la création de contextes d'apprentissage nous apparaît comme un constituant majeur du processus de recomposition des congrégations marquées par les contraintes de la stabilisation et de la décomposition, tout en cherchant les voies d'un renouvellement en profondeur.

Par contextes d'apprentissage, nous entendons la création de lieux physiques et psychologiques à l'intérieur des cadres institutionnels, avec des personnes novatrices formant un « noyau de fermentation [reprenant] en sous-main le travail des fondateurs » (Hostie, 1972 : 318). Ces contextes favorisent l'apprentissage de nouveaux comportements et de ministères adaptés, de même que la redéfinition de l'identité personnelle et collective du groupe, à l'intérieur d'un climat thérapeutique où le groupe est guidé, s'il y a lieu et pour un temps, par un ou des consultants formés en ce sens.

La structure de ces contextes s'inscrit dans le fonctionnement d'une « organisation matricielle » (Hurst, 1995 : 160-161) où s'entrecroisent et s'articulent des initiatives d'apprentissage et les structures de performance de l'organisation. Cette structure complexe, en forme de treillis, vise l'interrelation des deux processus et des membres de l'organisation, en même temps que la création de l'espace nécessaire permettant aux uns et aux autres de se mouvoir de façon autonome. Cette structure prévoit aussi des mécanismes de circulation de l'information, de dialogue, et de transmission des connaissances et des comportements nouveaux dans l'ensemble de la congrégation.

La formation de contextes d'apprentissage implique des exigences de formation, de participation et d'encadrement. Le noyau se constitue de membres de tous âges provenant des divers échelons d'activité de l'organisation, allant de l'administration à l'action apostolique et aux services communautaires. Ces agents de changement doivent avoir assez confiance en eux pour assumer le risque intellectuel et émotionnel de l'expérience de désappropriation d'une forme d'intégration socioculturelle et religieuse dépassée, de recherche et d'apprentissage d'une nouvelle articulation de la vie communautaire et apostolique, et du retour en mouvement de performance.

L'équipe se construit dans un contexte de resocialisation où les participants bâtissent la confiance, s'habilitent à entrer dans des sentiers non battus et développent de nouveaux paradigmes. C'est à eux que revient la formulation des objectifs auxquels ils auront à répondre. Dans ces lieux d'apprentissage, il n'y a pas d'autorité fixe ou nommée mais plutôt des responsables : des gens qui soutiennent et non des patrons, des leaders rassembleurs et motivateurs. À la communication directe s'allient la capacité de confrontation et de négociation de même que l'autodiscipline, la responsabilité personnelle et collective et la polyvalence des rôles.

Dans cette situation, l'administration joue un rôle essentiel. Devant faire face, en même temps, aux deux boucles d'apprentissage et de performance, elle doit développer une « double pensée » (Hurst, 1995 : 160), c'est-à-dire apprendre à penser globalement en tenant en mains les deux pôles de pensée de l'action stratégique et de la rationalité visionnaire. Alors que certains membres sont en performance à divers paliers de l'organisation, d'autres sont en apprentissage. Des mesures doivent être prises afin de faciliter à la fois le processus d'apprentissage et les mécanismes qui soutiennent la performance. L'administration doit préserver les distances requises à l'autonomie des groupes, ne pas écraser les contextes d'apprentissage par de multiples objectifs, ni les embrouiller par des priorités qui arrivent les unes après les autres, ni les intimider dans leur apprentissage. Une grande attention est apportée à éviter la fusion et un éventuel retour à l'uniformité des comportements et des agirs.

Un autre danger guette la réussite du processus : rigidifier les initiatives d'apprentissage et les appliquer de façon prématurée à la performance (Hurst, 1995 : 161-162)[40]. La bonne marche de ce système requiert de l'autorité hiérarchique ouverture d'esprit, souplesse et une grande vigilance. Faisant le lien entre les divers contextes et considérant l'importance de chacun des éléments et leur interaction dans l'évolution du processus de recomposition, l'administration est la première à bénéficier de ces contextes par l'amélioration encourue

---

[40] Hurst (1995 : 161-162) : « As the two processes are being woven together in space and time, it requires great vigilance to keep them apart. It is all too easy to "lock up" the matrix by making the horizontal initiatives rigid through premature application of performance-based incentives and sanctions ».

des dispositifs de gestion, la déstratification des paliers hiérarchiques et l'engagement des membres du groupe.

L'agencement des éléments d'apprentissage et de performance s'avère un réel défi comportant des risques, des obligations, des échecs mais aussi la possibilité de succès dans le planning pastoral, des ouvertures apostoliques et communautaires, l'apprentissage de nouveaux paradigmes, un sentiment d'appartenance et une identité renouvelés, de même qu'une motivation contagieuse à l'échelle communautaire et à celle du milieu social d'insertion de la congrégation. Le mouvement d'un tel dépassement de la décomposition à la recomposition ouvre la porte à l'inédit. Toutefois, ce processus ne peut s'enclencher sans avoir, au départ, résolu la situation de crise dans laquelle se trouve l'organisation et sans avoir franchi les étapes inhérentes au phénomène de transition. Mais, des questions se posent : Qu'est-ce que la crise ? Où et comment se situe le concept de crise dans l'évolution du cycle de vie et par rapport aux processus de décomposition et de recomposition ? Que signifie la transition dans l'ensemble de cette dynamique ?

1.4. CRISE ET TRANSITION

La crise se situe au cœur des processus de décomposition et de recomposition et elle joue un rôle central dans l'évolution de ce phénomène. La crise indique que quelque chose ne va pas. Elle « révèle soudain la présence, la force et la forme de ce qui, en temps ordinaire ou en situation normale, demeure invisible »[41] (Morin, 1984 : 139). Elle fait naître une situation d'anomie[42] et provoque la « perte de contrôle de ce qui semblait jusque-là faire partie d'un ordre des choses » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 12). Il s'ensuit un dérèglement général du système dans lequel la crise se répercute sur les individus qui, à leur tour,

---

41 Dans leur étude, Barus-Michel *et al*., (1996 : 21) abondent dans le même sens. Ils indiquent que « la crise agit comme un analyseur au sens, [qu'elle est] un événement qui déconstruit le système agencé, celui-là même dont le fonctionnement régulier masquait les mécanismes, les failles, les contradictions. Lors de la crise, on assiste à une dispersion des éléments engagés qui laisse voir leur nature et leur face cachée ».

42 Le concept d'anomie traduit l'idée d'un dérèglement « des relations entre l'individu et la société » (Boudon-Barricaud, 1982 : 28). Appliquée à une organisation, la notion d'anomie permet de mesurer un « degré auquel les membres de l'organisation ont la capacité de réaliser les objectifs fixés » (*Ibid.* : 31).

réagissent selon leurs dispositions psychiques et selon la logique d'intégration assimilée à l'intérieur du processus de socialisation du groupe.

1.4.1. Notion de crise[43]

Pour Edgar Morin (1984), la notion de crise se situe en relation avec le concept de société envisagée « comme système capable d'avoir des crises, c'est-à-dire un système complexe comportant des antagonismes » (Morin, 1984 : 142). La notion de crise présente deux faces d'une même médaille, c'est-à-dire qu'elle s'avère à la fois un moment indécis et décisif. L'auteur observe, qu'à l'origine, « *Krisis* signifie décision : c'est le moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic. Aujourd'hui, crise signifie indécision. C'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes » (Morin, 1984 : 141).

La crise ainsi définie renferme l'idée de perturbation. Cette composante de la crise présente une double dimension, externe et interne. La perturbation extérieure, déclencheuse de la crise, se situe par rapport aux événements extérieurs[44] dans lesquels le système est immergé. La perturbation interne, pour sa part, se manifeste comme un dérèglement organisationnel qui va « se traduire par une dysfonction là où il y avait fonctionnalité, rupture là où il y avait continuité, […] conflit là où il y avait complémentarité » (Morin, 1984 : 144). On parle alors de désordre du système, de régression, de décomposition, de rigidification, de blocages, de déviances et de conflits.

Par ailleurs, et simultanément, la crise possède un aspect d'éveil. Elle se présente comme une remise en question. Elle déclenche un effort de recherche de solution. Elle met en mouvement des processus désordonnés et elle crée des conditions nouvelles pour agir.

---

43 Edgar Morin (1984), dans son chapitre « Pour une théorie de la crise », regarde la notion de crise sous l'angle des sciences sociales. Il tente une ébauche de crisologie à l'intérieur de laquelle il développe sept composantes du concept de crise. Il montre comment, dans un processus de changement, crise et action s'articulent dans un cheminement d'évolution ou d'involution du système. Il voit l'utilité d'une crisologie, dont la théorie inclut une méthode d'observation/intervention, pour aider à penser une crise singulière dans sa complexité propre.

44 Parmi ces événements extérieurs nous pensons par exemple à l'évolution technologique, à la croissance excessive d'une population par rapport aux ressources d'un milieu ou, à l'inverse, à une trop grande dénatalité, à la chute de l'économie ou encore de la pratique religieuse dans une société en mutation.

Étant donné que la « crise est tributaire de l'aléa » (Morin, 1984 : 150), dans la dynamique de l'action, le rôle de l'action individuelle et celui de l'aléa se conjuguent en un phénomène de transformation où les décisions prises peuvent prendre un tournant imprévisible et entraîner des conséquences irréversibles sur tout le processus. Le caractère ambigu de la crise vient du « surgissement conjoint des forces de désintégration et de régénération, [de la mise en œuvre de] processus "sains" […] et "pathologiques" » (Morin, 1984 : 150), et de sa capacité d'endormir comme d'éveiller. La crise peut alors aboutir à une issue régressive ou progressive, car bien qu'elle possède un potentiel évolutif, elle n'est pas nécessairement évolutive[45].

Un autre aspect de la crise est celui de la non-permanence[46]. La crise « se manifeste entre certains seuils temporels [et elle se définit] par rapport à des périodes de stabilité relative » (Morin, 1984 : 152). Son étendue est variable suivant qu'elle affecte une ou toutes les activités de l'organisation et qu'elle remue en profondeur les membres de la collectivité. Enfin, « [t]oute crise est du temps [c'est-à-dire qu'elle] repose sur une comparaison entre le présent et le passé, le présent prenant l'allure d'une détresse et l'avenir celle d'une angoisse parce que le passé est perdu » (Freund, 1976 : 107).

1.4.2. Crise : lieu de jonction et processus psychique et social

Le développement de la notion de crise nous permet d'envisager ce concept comme un « point de transition » (Starn, 1976 : 10) et comme un processus psychique et social dans lequel l'organisation et ses membres façonnent leur avenir. Par rapport au cycle de vie d'un système complexe, marqué dans son devenir par des discontinuités et des ruptures, la crise apparaît comme le lieu de transition entre la fin du cycle de performance et le début de la phase d'apprentissage de l'écocycle du changement organisationnel. Elle se présente comme une période de destruction créatrice nécessaire à la mobilisation et au renouveau. Ce stade

---

45 La même idée est reprise dans Barus-Michel *et al.,* (1996 : 27) en signifiant qu'aujourd'hui, le changement n'est pas synonyme de progression.

46 Au sujet de la non-permanence, il importe de souligner que, normalement, la crise n'est pas permanente. Toutefois, comme le mentionne Freund (1976 : 103), la « caractéristique de notre temps semble déterminée par le fait que nous sommes installés dans une crise générale et permanente, conditionnée par une explosion technologique sans précédent ». Cette indication n'est pas sans conséquence sur le processus de dépassement de la crise des organisations et des collectivités.

d'évolution crisique est généralement précédé par une série de contraintes et d'échecs qui précipitent l'organisation dans le chaos, et il est suivi de l'entrée dans la phase d'apprentissage de l'écocycle organisationnel. Au long de ce parcours, la crise se découvre en tant que lieu de jonction, lieu de passage nécessaire et obligé vers une étape de renouvellement ou de rupture radicale.

Par rapport au phénomène de décomposition et de recomposition, la crise se révèle comme la dynamique de fond qui anime ce processus. Bien que la dynamique de crise et celle de la décomposition/recomposition montrent des similitudes importantes se rapportant au processus de transition, la crise présente un caractère particulier de prise de conscience. Touraine parle d'un « état de conscience » à partir duquel ce mécanisme est envisagé comme un mouvement psychodynamique qui meut de l'intérieur le processus de décomposition/recomposition (Touraine, dans Birnbaum *et al.*, 1976 : 52).

Dans cette perspective, à la fois psychique et sociale, la crise est nommée lorsque le processus de décomposition atteint un certain seuil de déséquilibre et de perturbation et que le groupe se voit confronté à une situation de non-retour, là où les choses ne vont plus et que l'évolution ascendante de l'organisation est bloquée. « La crise organisationnelle se manifeste [alors] par la fragilité sinon la disparition d'un "nous" qui témoignerait d'un sentiment d'appartenance collectif et de l'existence d'une unité signifiante » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 217). Elle suscite la rupture, l'éclatement, l'isolement, elle entraîne un climat d'inquiétude, d'incertitude et d'ambivalence, et provoque l'indécision en même temps que la décision.

La crise produit alors le déclenchement puis la combinaison et l'interaction de mécanismes de réaction concurrents et antagonistes. Elle favorise la multiplication de *double-bind*[47] révélant ainsi « les limites et [les] carences du système antécédent » (Morin, 1984 : 147).

---

[47] Le *double-bind* se définit, au plan de l'organisation, comme une situation « de double coincement par lequel le système, coincé entre deux exigences contraires, est paralysé, perturbé et déréglé » (Morin, 1984 : 143). La multiplication des *double-bind* au niveau des instances de contrôle et de pouvoir entraîne des phénomènes d'anxiété, de comportements névrotiques, de combats contre un ennemi imaginaire, des conduites ritualisées, etc.

Dans un contexte de crise, le groupe peut éclater ou devenir un refuge ambigu dans lequel peuvent s'exprimer la cohésion, la parole et un certain renouvellement mais où, en même temps, il « participe […] d'un renforcement identitaire défensif qui l'isole » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 218). Il s'ensuit une dynamique marquée par l'instabilité, l'éclatement des contradictions le plus souvent engendré par un système de communication paradoxale, la construction de rigidités psychiques et sociales, le dualisme et la dissociation entre l'intérieur et l'extérieur du système, l'incapacité de se confronter stratégiquement à une altérité, l'apparition ou le renforcement de comportements dysfonctionnels et pathologiques et la fragilisation des identités individuelles et collectives.

Par ailleurs, la crise se veut un lieu d'éveil de la conscience où, en même temps, les forces de mort et les forces de vie sont stimulées. On voit s'entrecroiser, s'entre-détruire et s'entrecombiner des processus quasi névrotiques et des processus inventifs et créateurs (Morin, 1984 : 149). Dans l'aléa des événements et à travers l'action de ces forces s'amorce l'étape de réveil vécue à l'intérieur d'un cheminement de remise en question, d'intériorisation et de conversion, et soutenue par un processus de recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle.

S'ouvre alors la voie à l'engagement créateur où le sujet est invité à prendre le risque d'une vision nouvelle, à penser autrement et à laisser l'espace pour que naisse un renouveau. Les individus expérimentent un changement de paradigme provenant non de l'extérieur d'eux-mêmes, mais de l'intérieur à partir d'un regard sur soi, d'une expérience de conversion individuelle et collective et d'un ajustement où, individuellement et collectivement, ils apprennent une nouvelle manière d'être et de faire. Dans la dialectique d'interaction de ces forces va se jouer l'enjeu de la recomposition.

1.4.3. Transition : lieu de passage de la décomposition à la recomposition

Le cycle de vie de l'organisation, le processus de décomposition et de recomposition et la dynamique de crise atteignent simultanément un même lieu de jonction, un même lieu de passage, d'une phase à l'autre du processus en cours et que William Bridges appelle transition. Ce dernier aspect de notre modèle conceptuel s'avère un élément essentiel pour

saisir la dynamique de traversée de la décomposition vers la recomposition. Le passage crisique de la décomposition à la recomposition ne peut être considéré uniquement comme un changement : c'est un lieu de transition. « Le changement[48] n'est pas la même chose que la transition. Le *changement* est un état de fait […]. La *transition* est le processus psychologique par lequel passent les gens pour arriver à une conformité avec la nouvelle situation. Le changement est externe, la transition est interne » (Bridges, 1991 : 3)[49].

Cette particularité de la transition vient nous signifier qu'à « moins que la *transition* n'advienne, le *changement* ne peut fonctionner » (Bridges, 1991 : 4)[50]. Souvent, il y a confusion entre les deux termes, par exemple, lorsque l'on considère la transition comme un changement gradué ou inachevé. Alors que l'idée de changement nous oriente vers les conséquences apportées par ce dernier,

> [l]e point de départ de la transition n'est pas la conséquence *mais la fin* [ou le deuil] *que je devrai faire pour laisser derrière l'ancien état de fait*. Le changement de situation repose sur le nouvel élément, mais la transition psychologique dépend du laisser-aller [du lâcher prise] de l'ancienne réalité, de l'ancienne identité que vous aviez avant que le changement ne

---

48 Sans entrer dans les nombreuses théories du changement, mentionnons toutefois quelques éléments de définition qui nous permettront de mieux cerner la notion de changement. Le dictionnaire *Le Petit Robert* (1996) définit le changement comme une modification à, une transformation, une évolution ; comme le fait de ne plus être le même, comme le fait d'abandonner une chose, une personne pour une autre. Il peut désigner l'état de ce qui évolue, se modifie, ne reste pas identique, ou encore le dispositif permettant de changer. Morin (1984 : 434) explique que les multiples changements « doivent être considérés comme des sauts ou [des] ruptures dans un continuum ». Riegel (1976 : 690), dans la ligne de Parsons (Rocher, 1968, 2 : 303), souligne que tout changement doit s'expliquer par le processus de déséquilibre qui est au fondement de tout mouvement. Boudon (1979 : 137) signale que le changement social « n'est intelligible que si l'analyse descend jusqu'aux agents ou acteurs sociaux les plus élémentaires composant les systèmes d'interdépendance auxquels il s'intéresse ». Bourricaud (1977 : 238), à propos de l'évolution de l'histoire, souligne que, selon Max Weber, « [l]e changement n'est pas une succession sur laquelle nous puissions intervenir à notre gré ». Il indique que le changement est un processus tantôt de surqualification, tantôt d'inclusion ou de légitimation. À propos des conduites sociales, il rappelle que le changement « apparaît […] sous son aspect de crise, comme une tension entre la visée de l'acteur et ses ressources » (1977 : 234). Et ainsi de suite, on pourrait continuer avec Boudon et Bourricaud (1982), Boudon dans *Encyclopaedia Universalis* (1989 : 1208-1216), Rocher (1968, 2 : 302-308).

49 Bridges (1991 : 3) : « Change is not de same as transition. *Change* is situational […]. *Transition* is the psychological process people go through to come to terms with the new situaion. Change is external, transition is internal ».

50 Bridges (1991 : 4) : « Unless *transition* occurs, *change* will not work ».

> prenne place. […] *La transition commence avec une fin* [un deuil] – paradoxale, mais vraie (Bridges, 1991 : 4)[51].

Commençant par un lâcher prise, la transition se comprend dans un deuxième temps comme « *la zone neutre*, [c'est-à-dire] le no-man's land entre l'ancienne réalité et la nouvelle. Ce sont les limbes entre l'ancien sentiment d'identité et le nouveau. C'est un moment où l'ancienne manière d'être est partie et où la nouvelle ne se sent pas encore confortable » (Bridges, 1991 : 5)[52]. Cette zone neutre est bien souvent marquée par un certain vide émotif où plus rien n'est clair, ni ce que nous étions, ni ce qui était réel. C'est un espace et un temps où les gens vivent la confusion. Le risque est grand à cette étape de fuir la réalité ou de la nier, de se défiler devant ses responsabilités, ou encore d'abandonner la situation, ou « d'annuler la transition, tant du point de vue personnel qu'organisationnel – et [ainsi de] mettre en danger le changement » (Bridges, 1991 : 6)[53].

Vouloir échapper à la zone neutre, c'est compromettre le changement et c'est perdre l'éventualité de l'entrée dans la recomposition. « Même si elle est douloureuse, la zone neutre est la meilleure chance pour l'individu et l'organisation pour la créativité, le renouvellement et le développement » (Bridges, 1991 : 6)[54]. La zone neutre s'avère le moment et le lieu de l'innovation et du commencement de la revitalisation. Elle présente en même temps un aspect de risque, de danger de mort et une opportunité de vie. C'est le cœur de la transition, c'est « le chaos dans lequel les anciennes formes des choses sont dissoutes et duquel de nouvelles formes émergent. C'est le semis du nouveau départ » (Bridges, 1991 : 6)[55]. Ne pas reconnaître cette phase cruciale du cycle de vie et du processus de

---

[51] Bridges (1991 : 4) : « The starting point for transition is not the outcome *but the ending that you will have to make to leave the old situation behind.* Situational change hinges on the new thing, but psychological transition depends on letting go of the old reality and the old identity you had before the change took place. […] *Transition starts with an ending* – paradoxal but true ».

[52] Bridges (1991 : 5) : « *the neutral zone.* This is the no-man's-land between the old reality and the new. It's the limbo between the old sense of identity and the new. It is a time when the old way is gone and the new doesn't feel comfortable yet ».

[53] Bridges (1991 :6) : « to abort the transition, both personally and organizationally – and to jeopardize the change ».

[54] Bridges (1991 : 6) : « Painful through it often is, the neutral zone is the individual's and the organization's best change for creativity, renewal, and development ».

[55] Bridges (1991 : 6) : « It is the chaos in which the old form of things dissolves and from which the new form emerges. It is the seedbed o the new beginning ».

décomposition et de recomposition, c'est ouvrir la porte à la névrose institutionnelle et au déclin de l'organisation, de l'institut religieux.

Conclusion

L'explication et l'agencement des phases du cycle de vie de l'organisation, de même que la définition et la présentation des mécanismes du mouvement de décomposition et de recomposition nous permettent de mieux saisir la portée d'un tel phénomène. L'étude du mouvement de crise qui s'instaure au cœur de cette expérience et celui de l'impact de la transition dans le dépassement de la crise et des processus de décomposition et de recomposition rendent accessible une voie de compréhension et d'interprétation de la dynamique vécue par le groupe dans ce passage de la décomposition vers la recomposition.

L'observation de la dimension de la rationalité caractéristique de chacune des deux boucles de l'écocycle organisationnel, permet de percevoir l'ampleur du changement de paradigme indispensable au passage du cycle de performance à celui du renouvellement. De ce changement de rationalité dépend l'orientation de la traversée de cette étape historique du groupe et de l'institut. Étant donné que ce processus de décomposition et de recomposition s'exerce dans une société ou dans une organisation donnée et qu'il prend la couleur du milieu, du système et de la collectivité concernée, nous abordons maintenant le deuxième aspect de notre modèle conceptuel, celui de l'étude du groupement social qu'est une communauté religieuse, avec ses dimensions sociales et sa dynamique sociale.

CHAPITRE II

LA COMMUNAUTÉ RELIGIEUSE,

SES DIMENSIONS SOCIALES, SA DYNAMIQUE SOCIALE

L'histoire des formes de vie consacrée révèle l'étonnante évolution des modèles religieux de même que la grande variété des voies d'engagement qui surgissent au long des siècles. Différentes catégories d'instituts religieux se développent successivement et l'influence des uns contribue à la naissance des autres. Nous retrouvons des ordres monacaux, des ordres canoniaux, des ordres mendiants, des ordres de clercs réguliers, des sociétés de vie apostolique, des congrégations religieuses, des instituts séculiers et l'ordre des vierges. Depuis quelques décennies, un phénomène d'éclosion de nouveaux groupes religieux surgit en Occident au moment même où l'on assiste au déclin d'un nombre important de communautés religieuses. Néanmoins, tous ces groupes anciens et nouveaux parcourent un cheminement sociologique et canonique similaire.

2.1. LA COMMUNAUTÉ RELIGIEUSE

Dans ce mouvement historique d'éclosion et de déclin de formes et de groupes religieux, apparaît la forme congréganiste à laquelle appartient la communauté étudiée. Aussi, à cette étape de l'élaboration de notre modèle conceptuel, nous examinerons de plus près ce qu'est la communauté religieuse dans ses dimensions canonique et sociologique. Nous préciserons les dimensions sociales de cette organisation sociale et religieuse spécifique, et nous considérerons la dynamique sociale de ce groupe en clarifiant cette notion et en spécifiant sa dynamique de socialisation de même que sa dynamique de changement.

2.1.1. Aspect canonique

Qu'un ordre religieux soit apparu au XIIe siècle ou qu'une communauté nouvelle naisse au XXIe siècle, dans un cas comme dans l'autre, on y retrouve des femmes et des hommes qui, animés du même désir de vie évangélique et de service, se réunissent en réseaux avec un règlement et une autorité. Par la suite, ces associations reçoivent de l'Église une approbation qui les reconnaît comme appartenant à l'organisation ecclésiale et à ce moment, leur statut est minutieusement régi par les lois ecclésiastiques. Elles deviennent des institutions d'Église, mais comme le rappelle *Lumen Gentium,* au chapitre six[1], les communautés religieuses n'appartiennent pas formellement à la structure hiérarchique de l'Église. Elles ont une place dans l'Église, mais elles ne sont pas une composante essentielle de son organigramme, si bien que l'histoire des premières réalisations de la vie religieuse dans l'Église ne remonte qu'au IIIe siècle[2]. D'ailleurs, Bernard Denault apporte un commentaire assez juste au sujet des liens institutionnels des communautés religieuses[3] avec l'Église.

Le statut juridique de ces diverses formes d'engagement s'élabore en fonction de balises canoniques précises qui s'appliquent selon le modèle religieux développé. Ainsi, la base commune et première d'approbation donnée à toutes les formes d'association est celle de la règle ou des constitutions[4]. Ensuite, la distinction entre les diverses formes de vie se situe

---

1 Dans *Constitution dogmatique sur l'Église (Lumen Gentium)* (Vatican II, 1967 : 74) nous lisons : « Aussi un tel état, qui est constitué par la profession des conseils évangéliques, s'il n'appartient pas à la structure hiérarchique de l'Église, est cependant lié de près à sa vie et à sa sainteté ».

2 Raymond Hostie, dans *Vie et mort des ordres religieux* (1972 : chap. 2), resitue l'histoire de la naissance et de l'évolution des ordres monastiques depuis les débuts du IIIe siècle. Dans les chapitres suivants, il montre comment, au cours des siècles et sous la poussée des faits, d'autres formes de vie religieuse apparaissent et se distinguent de la vie monastique par l'organisation des structures de la vie communautaire, apostolique et missionnaire.

3 Bernard Denault (1975 : 25) note à ce sujet : « Ce texte [de *Lumen Gentium*, chap. 6] nous laisse la nette impression que ces groupements sont une excroissance spontanée que l'institution ecclésiastique n'a pu intégrer qu'avec peine et non sans réticences, comme si cette case n'avait pas été prévue dans l'"organigramme" primitif ».

4 L'importance fondamentale des constitutions ou de la règle vient du fait « qu'une famille religieuse ou n'importe quel [i]nstitut de vie consacrée ayant une nature, un charisme, une inspiration et une mission propres dans l'Église, est une entité qui requiert des normes de gouvernement adaptées à cette nature et à ces caractéristiques particulières » (Saïd, 1977 : 18).

par rapport aux vœux, à la vie fraternelle, à la participation ecclésiale et à la vie en résidence communautaire érigée canoniquement. Dans le droit canonique, la communauté religieuse est désignée par l'expression « institut religieux » (Can. 1984 : 607.2). Elle est cette société d'hommes ou de femmes « caractérisée par l'état religieux, canoniquement reconnue et approuvée par l'Église catholique en vertu d'une approbation diocésaine ou pontificale » (Denault, 1975 : 24).

La communauté religieuse se compose de membres qui, librement, s'engagent formellement « dans la pratique des trois vœux classiques de pauvreté, chasteté et obéissance dans le cadre d'une vie communautaire plus ou moins stricte » (Germain, 1983 : 1). Les religieuses et les religieux doivent donner un témoignage public de séparation du monde selon le caractère propre et le but de chaque institut (Can. 1984 : 607.3). Ce trait de séparation se vérifie particulièrement par le fait que « [la] communauté religieuse doit habiter une maison légitimement constituée » (Can. 1984 : 608) sous l'autorité du supérieur désigné selon le droit. Cet élément de séparation ne signifie pas pour autant opposition au monde. Au contraire, la communauté religieuse « est tournée vers le monde et [elle] vise la pénétration du message évangélique dans le champ social » (Van Lier, 1996 : 41).

Une autre distinction s'avère nécessaire pour saisir la différence qui existe entre les termes « ordre religieux » et « congrégation religieuse ». Selon le manuel de droit canon (Jombart, 1958 : n° 257b), on appelle « *ordre*, tout institut qui a des *vœux solennels* [et] *congrégation*, un institut [ayant] des *vœux simples* ». Cette distinction s'est imposée avec le temps, à partir de la naissance de la forme congréganiste qui a développé des caractéristiques propres. Le modèle des « congrégations féminines à supérieure générale » (Langlois, 1984 : 31)[5] se différencie du modèle conventuel, tout en lui empruntant de nombreux éléments. Au XVIe siècle, en France, le besoin se fait sentir d'associations de filles séculières permettant de vivre une vie d'enseignante ou d'hospitalière dans la société, sans endosser toutes les obligations de la vie conventuelle.

---

[5] Claude Langlois (1984) explique la naissance, l'évolution et la grande expansion des congrégations féminines au XIXe siècle.

Le temps et les événements politiques favorisent l'extension de ce modèle. Avec la Révolution française, les possibilités d'exercice de la vie religieuse sont transformées ; par contre, on confie aux séculières et aux congrégationnistes le développement des petites écoles. Les congrégations féminines réussissent à allier vie active et vie conventuelle et à faire reconnaître leur statut particulier par l'Église. L'innovation se situe par rapport à l'organisation de ce nouveau modèle qui permet « le regroupement des maisons et des sœurs […] sous la dépendance de la supérieure générale » (Langlois, 1984 : 32). N'étant pas rivée à un territoire circonscrit, la congrégation peut s'étendre géographiquement dans plusieurs régions et pays selon sa visée première et la demande des Églises locales. Au XIXe siècle, la fondation de congrégations féminines prend un grand essor et leur force découle de leur capacité à accompagner la société dans son évolution.

2.1.2. Aspect sociologique

Bien que ce modèle congréganiste soit lié à la nature de l'Église et qu'il s'exprime à travers des règles ecclésiales précises, il naît de la base, avec des personnes portant un idéal de vie chrétienne et désireuses de répondre aux besoins sociaux de leurs temps. Les groupes religieux découlant de ce modèle proviennent d'une société donnée ; ils s'enracinent et se développent dans un terroir et dans une culture particulière, au milieu d'un peuple qui reconnaît leur apport. En ce sens, ils forment un groupe, en relation avec d'autres groupes, à l'intérieur d'un ensemble social plus vaste. Comment alors les définir par rapport à leur spécificité sociale ?

2.1.2.1. Groupement de type communautaire et religieux

Du point de vue sociologique, la communauté se présente comme un type de société concrète et historique constituant un tout organique de caractère communautaire. Le principal élément de définition de cette collectivité particulière provient du genre de relations sociales qui existe dans ce groupe. Guy Rocher distingue ce type de groupement en fonction du caractère communautaire des rapports sociaux qui y sont entretenus. Comme il le souligne :

> [l]a communauté est formée de personnes qu'unissent des liens naturels ou spontanés, ainsi que des objectifs communs qui transcendent les intérêts particuliers de chaque individu. Un sentiment d'appartenance à la même collectivité domine la pensée et les actions des personnes, assurant la coopération de chaque membre et l'unité ou l'union du groupe. [Dans ce tout organique], la vie et l'intérêt des membres s'identifient à la vie et à l'intérêt de l'ensemble (Rocher, 1968, 2 : 174).

Parmi les formes que prend ce type d'organisation sociale, la communauté religieuse se veut une communauté de pensée et d'esprit établie sur l'amitié, la fraternité, une unanimité d'esprit et des connivences nombreuses par rapport à un même idéal religieux poursuivi par ses membres.

Sous l'angle plus spécifique de la spiritualité, une telle organisation « se réfère alors à la façon commune ou collective, mais particulière [aux membres de ce groupe de structurer] l'expérience vécue de leurs relations aux autres et à Dieu, toujours en référence à Jésus-Christ » (Hostie, 1972 : 14). Cette considération de la spiritualité ou de l'idéologie propre à une communauté conduit Jean Séguy à définir l'ordre religieux ou la communauté comme « un groupement volontaire utopique ». Cette expression indique que la communauté possède une idéologie relevant « d'un fonctionnement utopique », c'est-à-dire visant « à transformer – de manière au moins optativement radicale – les systèmes globaux existants » (Séguy, 1984 : 60). La communauté se présente alors

> comme un groupement d'individus, religieusement motivés et liés volontairement les uns aux autres par un contrat consistant à accomplir, selon un mode spécifique, une finalité d'ordre utopique, à laquelle ils ont été socialisés, par laquelle ils s'identifient socialement et qu'il leur appartient de redéfinir à l'intérieur de certaines limites fixées par l'Église et la société (Turcotte, 1981a : 346).

2.1.2.2. Structure de plausibilité et interconnexion avec les autres ensembles sociaux

La communauté ainsi considérée résulte de la libre initiative de ses membres et possède une certaine autonomie par rapport à la société et l'Église. Elle forme une association à but déterminé[6] dans laquelle s'exprime un accord rationnel explicite sur le but, les moyens et

---

[6] Terme utilisé par Max Weber pour qualifier l'ordre religieux ou la communauté religieuse.

les règlements. Des individus s'associent dans la poursuite d'objectifs communs en vue de servir une cause. La solidarité des membres se situe dans cette réalité d'une mission commune accomplie par la congrégation en quelque lieu géographique et culturel où elle s'implante. Cependant, pour exister comme monde réel et cohérent, la communauté dépend de la base sociale sur laquelle elle repose. Cette base sociale, telle qu'envisagée par Peter Berger, est appelée structure de plausibilité. Cette structure se développe et se justifie

> grâce à la société [et] à l'intérieur de la société. La permanence de [sa] réalité, à la fois objective […] et subjective, […] dépend de processus sociaux *spécifiques*, ceux-là justement qui sans cesse reconstruisent et maintiennent [ce monde particulier de la vie religieuse]. Inversement, l'interruption de ces processus sociaux [en] menace la réalité [objective et subjective] (Berger, 1971 : 85).

Au cours de la seconde moitié du XXe siècle, les congrégations religieuses ont vu leur base sociale se modifier considérablement dans ce passage d'un Québec rural à celui d'une société urbaine et industrielle. Au départ, les légitimations religieuses de l'activité collective des ces groupes et de l'engagement de leurs membres s'appuyaient sur le projet chrétien d'une société rurale où le catholicisme était devenu pratiquement coextensif à la communauté ethnique d'ascendance française. Dans cet univers socioculturel traditionnel, chaque institut se donnait des moyens de production qui lui permettaient d'accomplir son projet collectif dans une société qui reconnaissait dans son action spécifique un idéal religieux. Les communautés religieuses possédaient alors un « statut de force sociale déterminante » (Turcotte, 1981a : 19) et structurante de la société québécoise.

Avec l'industrialisation et l'urbanisation, la vision sociale change. La sécularisation prend place et vient affecter « la totalité de la vie culturelle et de l'idéation » (Turcotte, 1981a : 12). L'avènement d'un État moderne entraîne l'autonomisation progressive des secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux sur lesquels reposait la base sociale d'un grand nombre de communautés. Ces domaines d'activités apostoliques sont soustraits à la domination des significations et des institutions religieuses.

Devenus, à l'égal des autres professionnels laïques, des travailleurs engagés dans une tâche en enseignement ou en soins de santé, les religieuses et les religieux commencent à trouver

difficile de s'identifier à une œuvre spécifique de leur communauté que, d'ailleurs, la société considère davantage comme une fonction plutôt que comme une vocation. Ainsi, les instituts religieux voués aux secteurs sécularisés voient progressivement leur structure de crédibilité s'effriter par rapport à une finalité d'ordre utopique qui ne trouve plus de pertinence dans les nouvelles conditions sociales du Québec.

Cette mutation de la structure de plausibilité sociale nous dévoile l'interaction constante qui se joue dans les rapports entre la société et la congrégation. D'ailleurs, nous ne pouvons comprendre la communauté sans la mettre en relation avec les ensembles plus vastes de l'Église et de la société. C'est à partir de l'Église et de la société qu'elle peut exister et trouver son lieu de signification sociale. Elle ne peut se développer et se maintenir qu'avec l'accord implicite ou explicite de la chrétienté et de la société[7]. Elle a besoin d'une reconnaissance sociale de même que d'un statut juridique officiel de la part des autorités ecclésiastiques pour exercer son charisme et sa mission au sein de l'Église et du monde.

Comme tout groupe social, la congrégation religieuse se forme et s'inscrit dans une société globale en interconnexion avec d'autres ensembles socioculturels, ecclésiaux, économiques, et politiques. Le système d'interrelation qui en résulte amène les différents groupes et collectivités à affirmer leur spécificité et à défendre des intérêts particuliers et antagonistes. Les uns et les autres se situent dans un ensemble de rapports compétitifs et conflictuels, de négociation et d'interdépendance, où il s'agit d'obtenir et de conserver une reconnaissance et une plausibilité sociale à l'intérieur d'une dynamique d'évolution et de constant changement.

Dans ce mouvement, Riegel (1975 : 55) constate que les « groupes sont toujours à la fois en concurrence et en collaboration »[8]. Des groupes peuvent se développer et réussir jusqu'au moment où ils sont remplacés par d'autres et s'effacent. Les changements opérés ne parviennent pas nécessairement à se synchroniser et, par conséquent, ils ne conduisent pas forcément à l'amélioration des groupes et des individus. La progression du développement de l'institut demande que chacun des trois lieux de progression, c'est-à-dire la communauté,

---

7 Jean-Paul Rouleau (1984 : 182) souligne la nécessité des rapports qui doivent s'établir entre communauté, Église et société pour que la congrégation soit reconnue et qu'elle puisse advenir et perdurer dans l'existence.

8 Riegel (1975 : 55) : « Groups are always both in cooperation and competition ».

l'Église et la société, ait atteint un degré d'indépendance nécessaire qui s'exprime dans la reconnaissance de l'apport spécifique de chacun et de sa possibilité de collaboration. Par ailleurs, ce n'est que dans la synchronisation des efforts de changement et de développement des sujets de l'institut avec ceux des membres de l'Église et ceux de la société que pourra s'établir un dialogue fructueux entre communauté/Église/société.

La dimension d'interconnexion et celle d'interdépendance entre groupe, Église et société nous introduit maintenant dans l'espace-temps concret d'une organisation qui émerge d'un milieu social donné, avec des membres appartenant à une ou différentes classes sociales, qui développe une culture particulière et qui s'organise à partir d'une structure spécifique de fonctionnement. Cet aspect de la constitution du groupe offre ici une vue statique du système social que nous allons considérer en étudiant ses dimensions sociales.

2.2. SES DIMENSIONS SOCIALES

L'éclairage apporté par les éléments de définition canonique et sociologique permet de situer la communauté religieuse comme un groupe social particulier. D'une part, ce groupe, constitué de personnes qui s'engagent librement au sein d'une organisation dont l'action s'enracine dans une représentation spécialisée en regard d'une vision du monde, se situe dans une progression dialectique avec les autres ensembles sociaux. D'autre part, cette organisation est supportée par un système de régulation spécifique à l'intérieur d'un cadre physique, matériel et culturel où se façonne « un collectif »[9] (Aebischer et Oberlé, 1998 : 5) issu d'un champ social donné et en lien d'interdépendance avec les autres groupes, et dont les rapports contribuent à tisser une communauté d'action et de pensée qui oriente les conduites.

À partir de ces notions, nous pouvons maintenant appliquer les trois dimensions générales caractéristiques de tout groupe social au concept de communauté religieuse. Sociologiquement, ces trois dimensions se rattachent à une certaine façon de considérer et

---

[9] Aebischer et Oberlé (1998 : 5) utilisent le terme collectif par opposition à une collection dans le sens que le collectif renvoie à un principe de groupement qui n'est pas une juxtaposition d'individus.

d'étudier un groupe social. À la fois distinctes et interreliées entre elles, ces dimensions se réfèrent à la morphologie, à la structure et à la culture d'une congrégation.

2.2.1. Dimension morphologique

La dimension morphologique constitue le fondement visible d'une organisation donnée. La notion de morphologie réfère à l'étude de la configuration et de la structure externe d'un système social. L'expression « morphologie sociale » est utilisée pour la première fois par Durkheim. Celui-ci disait que :

> [l]a vie sociale repose sur un substrat qui est déterminé dans sa forme comme dans sa grandeur. Ce qui le constitue, c'est la masse des individus qui composent la société, la manière dont ils sont disposés sur le sol, la nature et la configuration des choses de toutes sortes qui affectent les relations collectives. [Suivant la concentration et la dispersion de cette population en milieu rural ou urbain, suivant les voies de communication et suivant l'espace et les lieux où s'érigent les résidences], le substrat social est différent (Durkheim [1899], cité dans Halbwachs, 1970 : XI, XII) [10].

La congrégation se développe et se maintient à partir de cette base « démographico-écologico-spatiale ». Comme institution, elle se veut une forme sociale et matérielle à partir de laquelle pourront se développer ses éléments structurels et culturels. Elle doit être prise au niveau du sol, dans sa matière humaine, en chair et en os, et dans sa matière inerte, avec ses terrains, ses bâtiments, ses maisons et ses lieux d'implantation. De plus, tous les aspects matériels de l'institut ne sont pas sans rapport avec la société ; « [i]ls expriment, ils traduisent au dehors ses démarches, ses coutumes anciennes et actuelles » (Halbwachs, 1970 : 7). Ces formes matérielles de la dimension morphologique laissent découvrir

> derrière elles, toute une partie de la psychologie collective. Car la [communauté, comme la société d'ailleurs], s'insère dans le monde matériel, et la pensée du groupe trouve, dans les représentations qui lui viennent de ces conditions spatiales, un principe de régularité et de stabilité, tout comme la pensée individuelle a besoin de percevoir le corps et l'espace pour se maintenir en équilibre (Halbwachs, 1970 : 13).

---

[10] Durkheim, « Morphologie sociale », dans *L'année sociologique,* 2e année (1897-1898), Paris, Alcan, 1899, sixième section, introduction, p. 520-521, cité par Alain Girard dans la présentation du livre de Maurice Halbwachs, *Morphologie sociale*, p. XI , note 2.

2.2.1.1. Composantes morphologiques

Ces considérations nous introduisent à la distinction des trois composantes démographique, géographique et environnementale de la morphologie communautaire. La *composante démographique* rejoint la composition du groupe religieux en termes de nombre, d'âge, d'origine socioculturelle, de classe sociale, de formation et d'activité apostolique de ses membres. La *composante géographique* renvoie tant aux milieux ruraux, semi-ruraux, urbains et aux pays de mission vers lesquels la communauté oriente son action qu'aux lieux d'origine de ses sujets. Par rapport à la *composante environnementale*, nous entendons les terrains et les différentes formes d'installations communautaires et apostoliques, dont les résidences communautaires, les dépendances (fermes, sucreries, usine, boulangerie, centre historique et autres) et les maisons d'œuvres (centres d'accueil, écoles) qui appartiennent en propre à la congrégation. L'infrastructure communautaire comprend également les institutions ou les couvents qui sont reliés à l'activité apostolique et qui relèvent des municipalités, de même que les loyers et les pensions qui se trouvent à l'extérieur du champ de travail apostolique.

Ces composantes morphologiques constituent le fondement instrumental sur lequel peuvent s'édifier les dimensions structurelle et culturelle de la communauté. « De ce point de vue, les formes spatiales de la vie collective nous apparaissent d'abord comme les conditions nécessaires d'un conformisme, d'une uniformité dans le temps et dans l'espace, dont on peut mesurer ainsi l'étendue et l'intensité » (Halbwachs, 1970 : 49). Le nombre des sujets, la formation des groupes et leur étendue, la solidité de l'organisation nous donnent un aperçu de l'agir du groupe et nous permettent de comprendre les structures sur lesquelles cet agir collectif s'appuie comme sur un système d'habitudes bien coordonnées. De même que la morphologie sert de base à la structure et à la culture, de même, elle peut aussi en marquer le développement.

2.2.1.2. Morphologie et socialité

Par rapport à cette dimension du développement, la morphologie du groupe se donne à voir comme un système qui connaît sa propre évolution et qui influence le développement de l'organisation et celui de ses sujets. De la naissance à l'apogée, de la crise au renouvellement de l'organisation, il est possible de vérifier l'évolution et l'involution du système tant dans sa forme spatiale, matérielle et économique que dans son aspect démographique, apostolique et interculturel. Quant à son influence dans le développement des membres, la dimension morphologique s'avère un sol où s'enracine une tradition, une mémoire spatiale, une solidarité. En ce sens, Maffesoli (1979 : 63) parle « d'"incarnation" de la socialité ».

Il souligne que l'attachement à la maison, à la terre, au territoire et aux coutumes qui en sont issues engendre un imaginaire social à travers lequel les représentations sociales du groupe, ses rêves, ses pratiques se forment, « s'enracinent, se territorialisent dans un humus qui est facteur de socialité » (Maffesoli, 1979 : 64-65). C'est autour de ce qui est le plus proche, de ce qui est le plus concret et qui sert de pivot à l'organisation, que s'élaborent une philosophie et même une spiritualité de vie. « C'est en somme la maison qui fait les habitants », disait Goethe (Maffesoli, 1979 : 61). Et de même que « la maison de l'enfance reste le paradigme de toutes racines ou de toute recherche de racine, de même l'espace local est ce qui fonde l'être-ensemble de toute la communauté » (Maffesoli, 1979 : 63).

La congrégation, tout comme la famille, se présente comme une valeur territoriale qui concentre « sur un collectif des qualités qui rarement sont l'apanage d'un seul. [Elle devient un peu comme une] métaphore spatiale de l'unité corporelle des individus » (Maffesoli, 1979 : 67). Cette spatialisation de la communauté concourt à la production de la vie sociale et à son enracinement dynamique. Elle contribue à la ritualisation des pratiques, à la formation et à la répétition de coutumes et de traditions renforçant ainsi l'attachement affectif qui lie l'individu et le groupe au territoire.

C'est là que s'intériorise l'histoire vécue au présent dans l'existence quotidienne. C'est là où « "tout ensemble fait corps" » (Maffesoli, 1979 : 69), dans une spatialité qui ne peut

promouvoir une cité parfaite ou idéale et qui est « un lieu dynamique fait de haines et d'amours, de conflits et de détentes, [un lieu objectif et subjectif] où dans la grisaille ou dans l'éclat se vit une socialité au jour le jour qui, comme toute situation mondaine, est fondée sur la limite » (Maffesoli, 1979 : 69).

2.2.2. Dimension structurelle

Enracinée et circonscrite dans un espace géographique, physique et matériel, l'organisation sociale – en l'occurrence la congrégation religieuse – se veut un ensemble relativement stable de tous les éléments qui servent à structurer son action en une totalité logique et spécifique. La base morphologique constitue le substrat sur lequel s'édifie les conditions structurelles répondant à l'actualisation de l'idéologie et de la mission, ainsi qu'aux besoins de cette collectivité. La configuration et la cohérence du visage culturel de la communauté religieuse, dont les traits sont façonnés par les valeurs, l'idéologie, les modèles et les normes, se trouvent confiées à la garde de la structure de ce groupe.

2.2.2.1. Définitions

La structure, écrit Laloux (1967 : 25), « est la manière dont les parties d'un tout sont arrangées et disposées les unes par rapport aux autres ». Pour sa part, Rocher (1968, 2 : 277) mentionne que la dimension structurelle se révèle « comme un ensemble de positions, de rôles, de groupes stratifiés, liés les uns aux autres suivant des rapports fonctionnels dans un équilibre constamment refait ». Et Gurvitch (1955 : 43) précise que « [t]oute structure sociale est en équilibre précaire, sans cesse à refaire par un effort renouvelé, entre une multiplicité de hiérarchies au sein du phénomène social total de caractère macrosociologique dont elle ne représente qu'un secteur ou un aspect ».

D'une part, cet énoncé indique que la dimension structurelle du système communautaire se concrétise à partir de la dimension culturelle avec une structure propre. D'autre part, cet ensemble se trouve constamment influencé par le système ecclésial et le système social global. En ce sens, les rapports qui se jouent entre la dynamique interne de la structure communautaire et la dynamique externe ecclésiale et sociale s'avèrent déterminants pour

l'acculturation de la communauté et la réalisation de sa mission dans le temps et dans le monde.

Édifié en dialectique avec une base morphologique qui lui est propre et avec le système culturel du groupe, le palier structurel développe des comportements généralisés, régularisés et schématisés. Il se définit encore comme un arrangement de personnes ayant entre elles des relations institutionnellement contrôlées ou définies, où le mode d'échange entre les sujets s'établit dans des rapports d'association, de coopération, de domination, de dépendance et de conflits.

2.2.2.2. Rôles, fonctions et institutionnalisation

La dimension structurelle assure l'efficacité de l'organisation en répartissant les rôles et les fonctions[11]. À l'intérieur de cette structure, les membres occupent une place et jouent un rôle en fonction des activités de la congrégation. Les profils de comportement s'organisent alors en des rôles interreliés et groupés autour d'une fonction sociale. Ces multiples rôles s'agencent et se hiérarchisent pour former un rôle global joué par la communauté dans l'Église et dans la société. Les rôles et les fonctions s'exercent à l'intérieur du groupe communautaire, mais ils sont aussi en relation avec des rôles et des fonctions d'autres régimes sociaux avec lesquels la structure communautaire doit constamment s'ajuster dans un système d'attente et de réponse.

---

[11] Guy Rocher (1969, 1 : 35-36) distingue le rôle social de la fonction. « Le rôle social n'est pas la fonction elle-même que remplit une personne, ni sa contribution à la vie ou au fonctionnement d'une collectivité. Il est plus exactement l'ensemble des manières d'agir qui, dans une société donnée, sont censées caractériser la conduite des personnes dans l'exercice d'une fonction particulière ». Laloux (1967 : 73), pour sa part, indique que le rôle social est « l'organisation des schèmes de comportements en état d'interrelation, groupés autour d'une fonction sociale. […] Le rôle social est ainsi associé au statu[t] social : il en est l'aspect actif et dynamique ».

Cette interaction implique de ce fait une contrainte[12] sur l'action des sujets-acteurs à travers différents modèles collectifs et les rôles sociaux. Il en résulte un certain conditionnement sociologique entraîné par l'attente ecclésiale et sociale dans l'accomplissement du rôle de la congrégation. Un malaise social peut alors se faire sentir lorsque l'interaction des personnes et des groupes ne parvient pas à s'harmoniser. La structure s'avère alors le secteur privilégié du changement social obligeant les membres de l'institut à demeurer vigilants et sans cesse en recherche de cohérence culturelle et de cohésion sociale.

La cristallisation des comportements et des rôles de même que leur orientation vers la satisfaction des besoins sociaux, selon une manière unifiée et relativement permanente, conduit un groupe social donné à s'institutionnaliser (Laloux, 1967 : 74). Aussi, apparaît-il important de définir le concept d'institutionnalisation par rapport à la structure et à ses liens de réciprocité avec la dimension culturelle dans l'organisation sociale d'une congrégation, comme de n'importe quel autre groupe social.

Ce concept d'institutionnalisation, concept charnière entre le système culturel et le système structurel de la communauté, consiste donc « en la traduction des éléments culturels [...] dans des normes d'action, des rôles, des groupes qui exercent un contrôle direct et immédiat sur l'action sociale et l'interaction des membres d'une collectivité » (Rocher, 1968, 2 : 293). Ces normes institutionnalisées servent d'outils aux différents acteurs sociaux de la structure pour organiser et contrôler l'action de la communauté religieuse, en établissant des cadres concrets et des modalités pratiques de référence par rapport à l'interaction entre les membres de cette collectivité.

En ce sens, Laloux (1967 : 75) parlera d'institutionnalisation des « relations entre les groupes [et des] relations entre les institutions ». Il indique que le « caractère d'institutionnalisation plus ou moins rigide des comportements et des rôles sociaux en

---

12 Rocher, (1969, 1 : 38) indique que la contrainte exercée par les modèles culturels sur les individus d'une même collectivité vient de deux facteurs : « les sanctions attachées aux modèles et le processus de *socialisation* ». L'auteur dégage divers types de sanctions : les sanctions physiques, les sanctions économiques, les sanctions surnaturelles et les sanctions proprement sociales (comme l'exclusion, le rejet et la mise à l'écart du groupe) (1969, 1 : 38-40). Il souligne (1969, 1 : 41) que « [l]'ensemble des sanctions, positives et négatives, […] servent à assurer la conformité des conduites sous la notion de *contrôle social* ».

structures relativement unifiées, permanentes et stables a des avantages pour la vie en société mais il contient aussi certains risques » (Laloux, 1967 : 76). Il est vrai que, grâce à la socialisation, l'institutionnalisation simplifie la vie sociale, procure des relations sociales passablement uniformes à l'intérieur des groupes et assure la coordination et la stabilité de l'ensemble social. Toutefois, l'institutionnalisation

> risque toujours de scléroser la vie sociale. [Elle peut s'avérer un obstacle au progrès] en maintenant des normes d'accomplissement des comportements et d'exercice des rôles qui ne cadrent plus avec ce qui serait souhaitable en raison de l'évolution des conditionnements, des structures et des mentalités. [L'institutionnalisation] risque de brider la liberté en érigeant l'institution en fin en soi, alors qu'elle n'est que modalité de faire quelque chose et moyen d'atteindre un objectif poursuivi. [Enfin, elle risque] d'engendrer chez la personne la baisse du sens social et le refus d'accepter ses responsabilités en se retranchant derrière l'institutionnalisation : "Le règlement c'est le règlement, on ne discute pas !" "On l'a toujours fait ainsi, pourquoi changer !" "De toutes façons, on ne changera pas l'état de choses établi !" L'institutionnalisation risque de décourager et de tuer l'initiative personnelle (Laloux, 1967 : 77).

2.2.2.3. Éléments structurels

En tant que système, la structure doit être capable de rendre compte « de tous les faits observés et [de] permettre la prévision » (Rocher, 1968, 2 : 281). Sa fonction consiste à maintenir, à protéger, à garantir la cohérence de l'ordre normatif et à assurer la coordination et l'intégration des unités du système. C'est à la structure que revient d'arrêter les objectifs de l'ensemble de l'organisation communautaire, de déterminer les moyens pour les réaliser et, ainsi, de faciliter l'adaptation des membres et du système. En somme, c'est à elle qu'est confiée l'institution.

En ce sens, la dimension structurelle de la congrégation se distingue à partir de trois constantes : la structure de gouvernement, la structure de l'action du groupe et des membres et la structure des rapports à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté. La *structure de gouvernement* se rapporte aux paliers d'autorité, aux rôles et aux fonctions des mandatés de même qu'aux modes de gouvernement et aux rapports entre les diverses instances d'autorité. Le gouvernement d'une organisation, précisent Mertens et Morval (1977 : 7), comprend

trois fonctions différentes : « le management, l'enseignement et l'intervention corrective ». Le management concerne

> les fonctions d'administration, de direction, de représentation ou de commandement [et il] consiste à promouvoir un ensemble d'objectifs hiérarchisés […]. L'enseignement […] revient à fournir à la communauté gouvernée, les modèles indispensables à la promotion de ses objectifs. L'intervention corrective […] résout les dysfonctions groupales ; elle rend l'organisation du groupe plus fonctionnelle. […] Elle permet aux membres […] de surmonter les anxiétés relationnelles qui les empêchent d'assumer des rôles utiles à la promotion de leur groupe d'appartenance (Mertens et Morval, 1977 : 7-8).

La *structure de l'action* se réfère à l'encadrement de l'ensemble des manières d'agir des membres de la communauté. Dans cette structure, l'action sociale, c'est-à-dire l'action des individus dans le groupe et dans les milieux sociaux, peut être observée à partir de l'interaction qui résulte de la relation entre les membres. Ces rapports d'interaction sont à la fois sociaux et psychiques. La structure de l'action se cristallise autour de trois pôles intégrateurs : l'acteur, l'interaction et la culture (Bourricaud, 1977 : 59). L'articulation de ces catégories s'opère à partir de conditions de compatibilité entre les différents éléments. Ainsi, la stabilité du système d'interaction est liée à la motivation des sujets et à la signification symbolique des actes. En conséquence, il faut que « les membres soient motivés à exécuter certains rôles et à accepter certaines disciplines » (Bourricaud, 1977 : 59), et ces motifs sont le plus souvent appris.

La *structure des rapports*, qui s'instaure dans une communauté religieuse, se manifeste à l'intérieur d'un système fonctionnel d'interdépendance propre au groupe. Elle se détermine par les types de rapports qui s'exercent à l'intérieur de la congrégation, entre sujet et autorité, et à l'extérieur, avec l'Église et la société, selon les paliers d'autorité. Cette structure des rapports peut être comprise à partir de divers mécanismes d'intégration, de stratégie et de subjectivation[13]. La logique de l'intégration « repose essentiellement sur les processus de socialisation » (Dubet, 1994 : 136), tandis que l'action stratégique fonctionne sur le modèle du système d'interdépendance et en rapport aux contraintes de situation. Quant à la logique de subjectivation, elle s'explique par « la tension entre une

[13] Dubet (1994 : 135-153) étudie cet aspect du système d'action.

représentation du sujet et des rapports sociaux » (Dubet, 1994 : 137) et elle s'articule de façon dialectique par rapport au système d'action.

La socialisation, par ses mécanismes d'apprentissage, d'intériorisation et de reproduction de codes, permet à la fois l'échange social et la continuité, et elle fonde la logique de l'intégration. Dans ce système, les conduites des individus s'expliquent, au-delà de la rationalité des choix liés au contexte, par « la socialisation, les attentes, les ambitions programmées » (Dubet, 1994 : 138). Sous l'angle de l'action stratégique, l'individu est autonome, rationnel et capable de choix en fonction des opportunités offertes. Il agit dans un système d'interdépendance, quoique à l'intérieur d'un cadre de règles et de contraintes donné, et sa possibilité d'intervenir est en fonction de son statut et de son rôle dans l'organisation. Par sa conduite et par son action, il influence la structure tout comme la structure va influencer sa conduite et son agir.

Dans la logique de la subjectivation, l'individu n'est ni un pur produit de la socialisation, ni un simple stratège pris par la seule mise en jeu des intérêts de concurrence. Il s'affirme davantage comme acteur capable d'autodétermination, d'engagement ou de prise de distance selon les valeurs qui l'animent, et il s'inscrit comme un sujet dans une histoire qu'il contribue, avec d'autres, à critiquer et à façonner. De fait, ce système relationnel des uns avec les autres implique la capacité, pour chacun des sujets, de conserver sa personnalité propre, ses ambitions, ses stratégies et, en même temps, d'agir de façon interdépendante et solidaire avec les autres membres et l'autorité de l'institut. « Certes, les comportements dans l'organisation sont influencés par la structure de celle-ci, par les fonctions exercées et par la position hiérarchique de chacun, mais chacun conserve une part d'autonomie » (Penouil et Poulalion, 1977 : 228).

L'ensemble de ces éléments structurels constitue un système structuro-fonctionnel qui assure l'interdépendance entre sujet, groupe et situation sociale. Cette interdépendance se vit dans une relation dynamique dans laquelle les normes ne sont pas fixées une fois pour toutes et le fait qu'une « situation […] ne peut jamais être définie d'une manière strictement unilatérale » (Bourricaud, 1977 : 58). D'une part, cet ensemble d'éléments structurels a pour effet d'orienter les comportements des individus mais, d'autre part, « la structure des

champs de décision peut être affectée non seulement par l'environnement, mais par l'action de l'agent social lui-même » (Boudon, 1979 : 243). Les structures du groupe se trouvent donc marquées par les préférences et par les choix des agents sociaux et elles sont nécessairement empreintes de rationalisation ou de « pseudo-rationalité »[14] (Boudon, 1979 : 244). De là, peuvent surgir l'incertitude, la confusion et nombres de mécanismes qui contribuent à la déstabilisation de la dimension structurelle et qui influencent les conduites individuelles et collectives.

2.2.3. Dimension culturelle

La dimension culturelle, bien que présentée la dernière, s'avère au cœur de la formation d'un institut religieux à cause de la mobilisation de ses adhérents autour d'un projet ou d'une utopie *rêvée* et conçue dans l'esprit d'un fondateur et/ou d'une fondatrice, *écrite* à l'intérieur d'une règle de vie empreinte de la spiritualité et de la vision de ces derniers, et *pratiquée* ou mise en œuvre dans l'articulation de la mission pour laquelle est né le groupe. Liée à cette dimension, il faut également souligner la dynamique d'interdépendance culturelle existant entre le projet religieux des fondateurs, l'origine et l'appartenance des sujets, la culture de l'époque et du milieu de la fondation et de la mission de cette collectivité.

2.2.3.1. Définitions

Avant d'aborder la dimension culturelle d'une organisation, nous apporterons quelques éléments de définition du terme culture. La notion de culture, en rapport avec la société et l'organisation, réfère aux formes acquises de comportement, soit dans les sociétés humaines, soit dans des collectivités et organisations plus restreintes. La culture peut être définie comme « les manières communes aux personnes vivant en société de se comporter, de s'exprimer, de s'organiser pour vivre ensemble, d'envisager les réalités du monde matériel, moral et religieux et de se situer dans ces univers » (Laloux, 1967 : 78). Cette

---

[14] Boudon (1979 : 244) mentionne que « la distinction entre rationalisation ou pseudo-rationalité d'une part, rationalité de l'autre doit être conçue *plutôt* comme décrivant les deux pôles d'un continuum que les deux éléments d'une dichotomie ».

définition comprend à la fois les structures de l'être et de l'agir social, de même que les motivations de cet être et de cet agir social.

La culture d'une société ou d'un groupe « résulte de la combinaison [de] l'héritage culturel qui se transmet de génération en génération, [des] conditionnements techniques qui évoluent et créent un environnement social nouveau au sein duquel le premier élément réagit, [de même que du] conditionnement physique […] avec lequel doivent composer les deux premiers éléments » (Laloux, 1967 : 79). Le facteur du conditionnement physique nous ramène à la dimension morphologique et à l'importance de l'aspect géographico-culturel. Par exemple, les traits culturels d'une collectivité issue du monde rural diffèrent de ceux d'un groupe urbain. De même, la formation d'un groupe d'intellectuels, de professionnels ou de scientifiques par rapport à la composition d'un groupe d'individus venus du milieu agricole ou du monde ouvrier, va influer sur les manières de voir, de penser et d'agir.

Ces quelques éléments de précision nous introduisent dans l'explication de la dimension culturelle d'une communauté religieuse. Cette dimension se rapporte aux manières de penser, de sentir et d'agir développées et formalisées à travers une idéologie, un modèle religieux, des rôles, des normes et des symboles qui permettent de communiquer et de participer à l'idéal évangélique que le groupe s'est donné de vivre. Apprises et partagées par l'ensemble des membres, ces façons de penser, de sentir et d'agir « servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer [les sujets] en une collectivité particulière et distincte » (Rocher, 1969, 1 : 88). Objectivement, elles sont reconnues comme un bien et elles sont facteur de solidarité sociale. Symboliquement, elles fondent l'unité du groupe et elles lui donnent son caractère distinctif, tant par des symboles de communication que de participation. Dans cet espace culturel spécifique, les personnes « se sentent enfin, [chacune] individuellement et [toutes] collectivement, membres d'une même entité qui les dépasse » (Rocher, 1969, 1 : 93).

2.2.3.2. Processus de culturation et idéologie

La portée symbolique de l'agir de la congrégation prend sa source dans l'univers des valeurs reconnues comme idéales et inspiratrices des jugements et de la conduite à l'intérieur d'une orientation idéologique particulière. Elle se traduit concrètement par des manières de penser et d'agir qui jouent le rôle de symboles. Mertens et Morval, précisent l'idée de symbole comme étant des signes qui représentent les expériences et les anticipations du groupe.

> Les symboles sont des objets ou des comportements qui suscitent des attitudes conformes aux modèles du groupe. Ils sont extrêmement nombreux (habillement, folklore, totems, images, humour, langage, statuts, rôles, etc.). N'importe quel comportement, objet ou processus de groupe, acquiert, au cours de l'histoire d'un groupe, une valeur symbolique ; il est à la fois un signe, une signification et un signifiant. Il évoque des fantasmes, des souvenirs, des interprétations et des anticipations similaires (Mertens et Morval, 1977 : 55-56).

Pour sa part, Guy Rocher définit la notion de symbole comme « ce quelque chose qui remplace et évoque quelque chose d'autre » (Rocher, 1969, 1 : 69).

> [Le] symbole requiert trois éléments : 1° un signifiant, qui est l'objet qui tient la place d'un autre, c'est-à-dire le symbole lui-même, [...] 2° un signifié, la chose dont le signifiant tient lieu ; 3° la signification, qui est le rapport entre le signifiant et le signifié, rapport qui doit être perçu et interprété […] par les personnes à qui s'adresse le symbole. [Le quatrième élément de symbolisme, est le code qui définit] le rapport entre les signifiés et les signifiants […]. [C]e code doit être connu et appris par les sujets auxquels s'adressent les symboles, pour que ceux-ci deviennent significatifs (Rocher, 1969, 1 : 69).

À propos des symboles et des codes[15], Mertens et Morval (1977 : 54) soulignent que tout système social élabore sa culture à partir de trois éléments « d'expériences individuelles

---

[15] À propos des codes, Mertens et Morval (1977 : 54) indiquent qu'ils « regroupent tous les modèles. Ces modèles définissent la raison sociale du groupe et le système de relations interpersonnelles dans le groupe ; ils évoquent […] les principes philosophiques généraux […]. Ils précisent le système de gratifications […] ou de sanctions […] qui sont censés conditionner ou motiver les types de comportements favorisant […] l'accomplissement de ses fonctions d'entretien. Les codes définissent tous les processus de groupe et tendent vers la stéréotypie : ce qui a été dit, doit être. Ils institutionnalisent le groupe ce qui revient à dire qu'ils modèlent les systèmes d'interaction, de communication et de structuration en fonction d'une expérience passée ».

partagées […], d'expériences collectives, et d'acculturation, c'est-à-dire d'apports culturels provenant de sociétés contiguës ». Ils mentionnent que la culture de l'organisation « définit les *codes* du groupe et les *symboles* qui renforcent ce code, en rappelant les expériences partagées ou collectives qui justifient ce code ». De là, ils décrivent la culture comme « un ensemble de modèles qui constituent une standardisation des expériences groupales ; [ils indiquent que la culture fournit] une interprétation de l'histoire du groupe qui favorise l'identification de ses membres aux modèles prospectifs du groupe, c'est-à-dire à la manière dont [celui-ci] anticipe son organisation future, [et qu'elle] commémore le passé pour prévoir et influencer le futur » (Mertens et Morval, 1977 : 54).

Le monde symbolique des attitudes et des comportements qui identifie la communauté religieuse comprend les vœux, les modèles de vie communautaire, de vie de prière et de vie apostolique et les normes qui s'y rattachent. Cet ensemble a pour fonction de

> relier [les membres] entre eux [par] divers moyens de communication [, de] rattacher les modèles aux valeurs dont ils sont des expressions plus concrètes et plus immédiatement observables ; [de recréer] sans cesse la participation et l'identification [des membres à la communauté et de renouer] constamment les solidarités nécessaires à la vie sociale [du groupe] (Rocher, 1969, 1 : 80).

Une autre composante de l'agir symbolique de la congrégation concerne l'idéologie du groupe et le mythe d'identification culturelle de l'institut. L'idéologie, noyau central de l'agir culturel d'une communauté, se définit comme « un système d'idées et de jugements, explicite et généralement organisé, [qui décrit, explique, interprète ou justifie la situation du groupe] et qui, s'inspirant largement de valeurs, propose une orientation précise à l'action historique [de la communauté] » (Rocher, 1969, 1 : 100-101). L'idéologie de la communauté découle de la vision et de l'héritage charismatique et spirituel reçus des fondateurs et elle s'inscrit dans un discours théologique qui fonde la mission de l'institut et son action dans les divers lieux. Autrement dit, l'idéologie fait appel à un *nous* communautaire et « conforte l'identification groupale » (Mucchielli, 1986 : 41).

L'idéologie participe au premier plan à l'identité culturelle du groupe et, en ce sens, l'identification culturelle d'un institut religieux[16] se réalise « par rapport à ses mythes, aux phases de son histoire et à ses héros » (Mucchielli, 1986 : 41). Le mythe fait partie de la culture d'une collectivité et il se définit d'abord comme un type particulier de récit référant à un imaginaire collectif « qui met en forme les éléments de la vie matérielle et psychique du groupe » et qui correspond à la texture interne de sa mentalité.

« [L]e mythe remplit une fonction sociale (Malinowski), il exprime, rehausse et codifie les croyances, il sauvegarde les principes moraux et les impose, […] bref, il assure la cohésion du groupe en réaffirmant les éléments culturels clefs de son identité »[17] (Mucchielli, 1986 : 42). Dans une situation de crise, le retour à la mythologie créatrice du groupe est de première importance afin d'amorcer un mouvement de revitalisation (Arbuckle, 1988 : 17), et le mythe fondateur de l'institut se réfère aux origines historiques et charismatiques qui ont façonné le corps social et religieux de la congrégation et lui ont imprimé son caractère prophétique particulier.

Le caractère prophétique de l'institut relève de l'idéologie présentée, selon Jean Séguy, comme un idéal-type utopique, ce qui n'est pas le cas pour tout groupe social. Cette utopie, d'abord rêvée, puis écrite et ensuite pratiquée, tend à transformer des systèmes existants. « L'utopie vise une société autre ; elle est globale ; elle projette une société nouvelle, spécifique dans tous les domaines. Elle est contestatrice de ce qui existe. [Elle] critique un

---

16 L'identification culturelle est également assurée par le contrôle social qui se fait à travers toute la socialisation (Mucchielli, 1986 : 40-41).

17 Arbuckle (1988 : 11), dans son chapitre « From Chaos to Creativity : The Mythology of Regeneration » (chap. 1), définit le mythe comme un moyen de révélation plutôt que l'auto-expression de l'homme. « Myths are about *reality*. They are efforts to explain what usually is beyond empirical observation and to some degree or orther outside human experience. They speak of reality and experience *other* than the physical word. This is an important point that needs to be understood if confusion is to be avoided. (p. 19) […] Today anthropologists generally prefer the *structural* approach to interpretation according to which myths are the product of both conscious and unconscious elements. (p. 20) […] Myths are logical structures of binary oppositions, e.g. order/disorder. They express oppositional relationships that the conscious mind will not face ; myths seek to resolve the contradictions logically and imaginatively. […] Myths recount a period in which the uncertainties and tensions of being in a state of confusion or chaos do not exist » (p. 21).

présent par référence à un passé en vue d'un avenir » (Rouleau, 1984 : 178-179)[18]. Dans son projet d'une société autre, l'utopie de la communauté peut se diriger dans le « sens indiqué par le changement social » (utopie progressive) (Séguy, 1984 : 60) ou aller à l'encontre du sens indiqué par le changement social (utopie régressive). Elle peut se dire ouvertement comme elle peut se laisser chercher en filigrane des comportements sociaux du groupe.

L'utopie de la communauté religieuse fait référence à ses rapports à l'Église ainsi qu'à ses liens avec la société. En ce sens, elle est amenée soit à contester ou à attester l'ordre ecclésial établi. Par rapport au social, elle « reflète un jugement invalidant un certain nombre des valeurs, attitudes et conduites prévalant dans une société donnée » (Van Lier, 1996 : 47). Par exemple, le célibat des personnes consacrées affirme une protestation exemplaire en montrant « la praticabilité d'un genre de vie en opposition avec celui qui a cours dans la société globale » (Séguy, 1979 : 206) ou parmi la masse des croyants.

La radicalité d'un tel projet utopique cherche à s'accorder des conditions d'efficacité et de réalisation en s'inscrivant à l'intérieur d'une société et de normes ecclésiales. À ce moment, l'utopie se légitimise et se donne une base sociale pour se réaliser. En ce sens, l'idéologie de la communauté religieuse façonne le visage communautaire, délimite le modèle de fonctionnement, oriente l'action communautaire et apostolique et détermine le type de relation entretenu avec l'Église et la société. L'expression de cet ensemble idéologique s'énonce dans un corpus de textes à références sacrées qu'accompagnent des rites et des symboles et que nous retrouvons habituellement dans la règle et les constitutions[19]. Les principaux lieux où se trouve définie l'idéologie d'une communauté sont le charisme, la mission et la spiritualité hérités des fondateurs. Enfin, il est bon de mentionner que « [le] profil de l'utopie poursuivie par la communauté représente un facteur souvent décisif d'attrait pour les candidats qui s'y agrègent » (Van Lier, 1996 : 49).

---

[18] Jean Séguy (1984 : 60-62 ; 1974 : 38-39) et Lévesque, dans Denault et Lévesque (1975 : 182) traite également de cet aspect de l'utopie.

[19] Les constitutions sont comme le code fondamental qui dessine la physionomie de l'institut, et ordonne la vie et l'action en fidélité à son charisme. Les constitutions se limitent « à ce qui est "constitutif et caractéristique", c'est-à-dire ce qui constitue l'identité de l'institut dans sa fin et sa nature. [Elles] comprennent donc, en principe, "la finalité, l'esprit, la mission, l'action, la pratique des conseils évangéliques, la vie commune, la nature de l'apostolat et ses moyens spécifiques, les structures nécessaires pour le gouvernement et la formation", laissant à d'autres codes les règlements susceptibles de varier selon les époques et les lieux » (D'Allaire, 1983 : 254).

Le parcours des trois dimensions sociales de la congrégation religieuse présente un système fonctionnel d'interdépendance et de production dans lequel les éléments morphologiques, structurels et culturels se conjuguent de façon coordonnée en vue d'assurer la normativité du système. La morphologie, la structure et la culture constituent le système social global d'une communauté, comme de tout groupe humain. Le système social présenté à partir de ces trois perspectives permet de situer le fonctionnement propre à chacune d'elles, de considérer l'interaction constante qui se joue entre elles et d'examiner de plus près la dynamique qui s'instaure lors de changements affectant l'une ou l'autre de ces dimensions du système d'un institut religieux. Cependant, ce grand corps présenté dans son aspect statique n'existe que par les membres qui le composent et la réalité sociale qui en résulte est une réalité dynamique toujours en mouvement, la seule capable d'agir sur l'évolution et la transformation du système.

2.3. SA DYNAMIQUE SOCIALE

L'interaction et l'interdépendance entre les dimensions sociales, entre les membres du groupe et entre l'organisation et les autres ensembles sociaux, suggèrent l'idée d'un système dynamique et complexe en mouvement constant où s'articule un ensemble de forces agissant à la fois en interaction et en opposition. Dans cette dynamique, l'organisation est à l'image de ses membres et les membres sont façonnés par l'organisation qui les socialise à partir de ses modèles, de ses valeurs et de ses normes. Mais que signifie la notion de dynamique ? Qu'en est-il de la dynamique sociale d'un institut religieux, de sa dynamique de socialisation et de sa dynamique de changement ?

2.3.1. Dynamique sociale

Au sujet de la notion de dynamique, soulignons au point de départ que ce terme se retrouve autant en physique, en mécanique, en philosophie, en psychologie, en sociologie, qu'en politique et en économique. En sociologie, l'expression dynamique est introduite par Auguste Comte qui distingue la statique sociale de la dynamique sociale. Ce terme dynamique par opposition à statique suggère les notions de force, de mouvement, de

changement, et considère les réalités dans leur évolution, dans leur devenir. La dynamique se présente comme « l'ensemble des forces en interaction et en opposition dans un phénomène, [ou dans] une structure »[20].

Quant à l'expression dynamique de groupe, elle appartient à la psychologie et elle est utilisée pour signifier l'action des forces et des règles qui président à la conduite d'un groupe. Cette dynamique désigne l'ensemble des interactions personnelles au sein d'une collectivité, les lois qui régissent son comportement, la manière dont elles se structurent, leur rôle dans la communication, la décision et la créativité au sein du groupe, de même que leur retentissement sur chacun des membres.

Le groupe étant considéré comme un être mouvant, une unité organique, il se trouve soumis à des forces internes et externes qui l'affectent et l'obligent à s'adapter, à se réajuster et à maintenir son équilibre à partir d'un processus dynamique permanent d'adaptation. Parmi ces forces, on distingue « des forces divergentes de cohésion et de rupture, des sympathies et des antipathies, des chefs, des isolés, […] des opposants, des dissidents, des réseaux de communication, une conscience collective, etc. »[21] La dynamique de groupe est également influencée par certaines conditions physiques, psychologiques, culturelles et sociales qui s'exercent dans un système social.

Dans son aspect social, la notion de dynamique réfère à ce mouvement de forces interactives qui agissent dans un groupe social donné. Dans leur étude sur la dynamique sociale, Penouil et Poulalion (1997 : 251) mentionnent que le social est vivant et qu'il implique le changement et l'évolution. Toute société, tout groupe, est une structure en mouvement qui possède un champ de forces et de tensions en équilibre instable et dans lequel se vivent des discontinuités, des transitions et des ruptures. Georges Balandier écrit :

> la dynamique consiste à prendre en compte les incompatibilités, les contradictions, les tensions et les mouvements cohérents à toute société […]. Toute formation sociale est un lieu de forces, de tensions orientées,

---

[20] Josette Rey-Debove et Alain Rey (sous la direction de), *Le Nouveau Petit Robert,* Paris, Le Robert, 1993, p. 696.

[21] Norbert Sillamy (sous la direction de), *Dictionnaire encyclopédique de psychologie* (A-K), Paris, Bordas, 1980, p. 396.

> dont les résultantes définissent des déséquilibres générateurs de dynamismes qui font évoluer les formations sociales vers d'autres équilibres transitoires et relatifs (Balandier, cité dans Penouil et Poulalion, 1997 : 251).

Ces auteurs expliquent la dynamique sociale en fonction de la logique propre du changement social. Ils la définissent comme l'ensemble des transformations des structures et de leurs modalités de fonctionnement, de même que l'ensemble des phénomènes historiques qui affectent l'organisation sociale.

> La dynamique transforme les comportements sociaux dans la mesure où elle modifie les statuts et les rôles dans la société. Elle se manifeste à des niveaux très variés. Elle affecte aussi bien les petits groupes sociaux que la société globale. Cette dernière est dotée de tendances qui influencent l'ensemble des groupes qui la constituent ; inversement l'ensemble des transformations micro-sociales participe à l'évolution de la société globale (Penouil et Poulalion, 1997 : 253).

Cette dynamique dépend de l'ampleur des modifications, de la durée et des modalités revêtues par le changement. Parmi ces modalités, se distinguent l'aménagement social, la dynamique sociale évolutive et la dynamique conflictuelle. Elle est également conditionnée par des facteurs exogènes : milieu physique, transformations techniques, démographie, et des causes endogènes secrétées par le groupe telles les tensions sociales, les relations, les croyances, les générations. Elle comporte de multiples formes de dynamiques qui s'influencent et qui s'expliquent par la complexité des relations entre les composantes du groupe et celles de la société.

Parmi ces dynamiques, nous retrouvons des dynamiques *conflictuelles* qui impliquent une rupture dans l'évolution, et des dynamiques *évolutives* complexes qui « se traduisent par une évolution lente et continue de certains caractères des structures sociales » (Penouil et Poulalion, 1997 : 259). Nous rencontrons également des dynamiques de *convergence* qui contribuent à l'évolution des groupes et des sociétés, et des dynamiques de *transfert* qui prennent place et font que « l'existence de structures ou de comportements sociaux […] seront imités par d'autres structures » (Penouil et Poulalion, 1997 : 261).

À ces dernières, s'ajoutent des dynamiques de *transition* qui « se manifestent lorsque de nouvelles structures ou de nouvelles modalités de fonctionnement de la société ou du groupe combinent des éléments du passé et des éléments nouveaux correspondant à de nouvelles tendances dans la société ou [dans] le groupe » (Penouil et Poulalion, 1997 : 262). Enfin, des dynamiques *d'adaptation et de correction* viennent soit accélérer l'évolution, soit la retarder ou encore elles se mettent en place afin de trouver des voies spécifiques. Parmi les stratégies d'adaptation, l'innovation sociale s'avère « un terrain d'expérimentation d'où naissent de nouvelles dynamiques » (Penouil et Poulalion, 1997 : 264).

Un problème de la dynamique sociale est celui des relations entre les composantes de la société globale. Ces relations sociales reposent sur trois logiques, de similitude, d'opposition et de différence. Dans la logique de similitude, les points de ressemblance sont accentués et la conscience d'appartenance est très forte. La logique d'opposition « particularise et isole. Elle dégage les différences » (Penouil et Poulalion, 1997 : 265). Par ailleurs, la logique de différence reconnaît et accepte les différences et elle les considère comme un facteur de complémentarité. Des facteurs exogènes et endogènes, diverses modalités de dynamique et des logiques relationnelles se conjuguent en un processus complexe d'évolution sociale dans lequel l'acteur se retrouve au cœur du changement.

La congrégation religieuse comme système fonctionnel d'interdépendance possède une dynamique qui lui est propre et qui s'inscrit dans la logique de la dynamique sociale que nous venons de présenter. Aussi, la compréhension de la notion de dynamique de groupe et de dynamique sociale nous aide à saisir ce mouvement dialectique et permanent de changement inhérent à tout groupe et à toute société. Elle permet de pénétrer quelque peu le mouvement de transformation qui s'opère dans l'histoire d'une organisation sociale tel un institut religieux, de cerner les différents facteurs qui conditionnent cette dynamique et de nommer des mécanismes qui influent sur la logique d'action du groupe. La dynamique sociale de la congrégation religieuse est façonnée de manière particulière par le processus de socialisation propre à cette collectivité, Ce mécanisme de socialisation doit à son tour composer avec le mode de fonctionnement de la dynamique de changement qui se vit dans l'institut.

2.3.2. Dynamique de socialisation

Le système social que constitue une communauté religieuse se situe dans des lieux sociaux donnés et il se compose de membres qui forment une collectivité identifiable, structurée qui adopte des comportements et remplit des rôles conformément à des normes et à des valeurs sociales et religieuses dans la poursuite d'un même idéal évangélique. Ces individus, façonnés par leur héritage socioculturel et familial et riches d'un capital d'expériences personnelles, choisissent un jour de se consacrer à Dieu dans une communauté afin de répondre à un appel et de mettre en œuvre leurs potentialités dans le partage, avec d'autres, de la mission de l'institut. Ils entrent alors dans un cadre social de référence où s'inscrit un processus de socialisation particulière.

2.3.2.1. La notion de socialisation

La socialisation se présente comme un constituant dynamique du système communautaire qui permet de jeter un pont entre la personne et l'institution et elle constitue un aspect essentiel de cette dernière. En même temps, elle touche les dimensions sociales de la congrégation et elle se déploie différemment selon les transformations morphologiques, structurelles et culturelles qui évoluent avec les changements sociaux et ecclésiaux. De fait, la socialisation se manifeste comme un processus adaptatif qui confère à l'institution la possibilité d'agir sur les déterminations sociales et, réciproquement, de se laisser traverser par les déterminations sociales (Lapassade et Lourau, 1976 : 166) et de provoquer un ajustement continuel pour une meilleure adaptabilité aux fins poursuivies. Elle s'avère une réalité toujours en mouvement qui « vit comme vivent les hommes qui la composent, elle est à la fois le "produit" et "l'agent" de sa propre transformation » (Laloux, 1967 : 85).

La socialisation vient colorer le visage identitaire d'un groupe et elle fonctionne de façon dialectique. Dubar montre comment Piaget, dans sa théorie du développement mental de l'enfant, réussit à tenir ensemble la double dimension individuelle et sociale. Ainsi, note-t-il, Piaget est amené à concevoir « le développement de l'enfant – et donc sa socialisation qui en constitue un élément essentiel – comme un processus actif d'adaptation discontinue à des formes mentales et sociales toujours plus complexes » (Piaget, dans Dubar, 1991 : 12).

Cette adaptation s'articule à partir de deux mouvements complémentaires d'assimilation, c'est-à-dire d'incorporation des choses et des personnes extérieures aux structures [mentales] déjà construites, et d'accommodation : processus par lequel se réajustent les structures en fonction des transformations extérieures.

Ces deux mouvements s'agencent à partir des modalités de rapport au monde extérieur, et la composition des structures mentales est nécessairement liée aux formes relationnelles d'où correspondent des modes typiques de socialisation. Dans la présentation de ses six stades de développement[22], Piaget montre comment peut s'opérer le passage progressif de différenciation du moi et de l'objet à travers les échanges interindividuels dans le respect des rapports de contrainte et de coopération. Aussi, dans son développement, considère-t-il la nécessité du « passage de la contrainte à la coopération, c'est-à-dire de la soumission à l'ordre social […] à l'autonomie personnelle dans la coopération volontaire » (Piaget, dans Dubar, 1991 : 14).

Pour Piaget, le noyau dur de la socialisation se constitue à partir de « la réciprocité entre structures mentales et structures sociales, [de] la correspondance, à chaque stade, entre les opérations logiques et les actions morales, c'est-à-dire sociales : "la morale [étant] une sorte de logique des valeurs et des actions entre individus, comme la logique est une sorte de morale de la pensée" »[23] (Dubar, 1991 : 16). Piaget et Durkheim s'accordent pour dire que chaque « génération doit se socialiser elle-même sur la base des "modèles culturels transmis par la génération précédente" » (Dubar, 1991 : 17). Leur pensée diffère toutefois sur certains points. Alors que Durkheim considère la socialisation comme

> une *transmission*, par la contrainte, de "l'esprit de discipline" complétée par un "attachement aux groupes sociaux" et intériorisée librement grâce à "l'autonomie de la volonté", [Piaget envisage la socialisation comme une "éducation morale", comme] une construction, toujours active et même interactive, de nouvelles "règles du jeu" impliquant le développement

---

22 Dubar (1991 : 14) présente un tableau du développement mental et de la socialisation en six stades selon Piaget. Ce tableau est une référence intéressante dans la compréhension du stade de l'intelligence formelle en lien avec la conversion de l'intelligence.

23 Dubar (1991 : 16) souligne le débat entre Piaget et Durkheim sur la « confrontation des thèses essentielles de la sociologie et de la psychologie génétique concernant justement la nature empirique des règles morales ».

> autonome de "la notion de justice" et [le remplacement des règles de contrainte par des règles de coopération][24] (Dubar, 1991 : 17).

La socialisation comporte une dimension répressive nécessaire et exige un système de sanctions assurant le respect des règles. Par ailleurs, elle implique le développement de l'individualisation et de la différenciation des rapports sociaux grâce au passage « d'une solidarité mécanique par "imitation extérieure" à une solidarité organique par "coopération et complémentarité". [En faisant] appel à l'autonomie de la volonté plus qu'à la peur de la répression, [la] socialisation devient de plus en plus volontaire » (Dubar, 1991 : 17)[25]. La considération de cet élément est importante dans l'étude de la dynamique d'une congrégation religieuse, de milieu essentiellement rural, fortement socialisée dans l'esprit d'une solidarité mécanique où les « *rapports de contrainte* [sont basés] sur les liens d'autorité et le sentiment du sacré [des] sociétés traditionnelles » (Dubar, 1991 : 18).

La problématique de la socialisation s'inscrit, selon Piaget, dans un tout social défini comme « un système d'activités dont les interactions élémentaires consistent en actions se modifiant les unes les autres selon certaines lois de l'organisation ou d'équilibre » (Dubar, 1991 : 19). Dans cette perspective, la socialisation peut être considérée comme un « processus discontinu de construction collective de conduites sociales incluant trois aspects complémentaires [dont] l'aspect cognitif représentant la structure de la conduite [avec ses règles], l'aspect affectif représentant l'énergétique de la conduite [avec ses valeurs et] l'aspect expressif […] représentant les signifiants de la conduite et se symbolisant en signes » (Dubar, 1991 : 19-20).

---

24 D'autres auteurs, dont Boudon-Bourricaud (1982 : 527) définissent la socialisation comme « le processus d'assimilation des individus aux groupes sociaux ». Ces derniers soulignent que, selon l'inspiration weberienne, « le développement social, économique et politique dépend des valeurs intériorisées par les individus et, partant, des processus de socialisation » (Boudon-Barricaud, 1982 : 528).

25 Dubar (1991 : 18) souligne le désaccord entre Durkheim et Piaget par rapport à la contrainte et à la coopération. Il mentionne, à cet égard, un élément qu'il nous paraît important de retenir à cause du lien à faire dans le passage d'une société traditionnelle rurale à la modernité. Pour Durkheim, « la contrainte sociale caractéristique de la solidarité mécanique possède la même fonction et aboutit aux mêmes résultats que la coopération, attribut essentiel de la solidarité organique : développer, en chacun, une "conscience collective" à la fois unifiée et extérieure à l'individu. [Par contre, Piaget refuse cette assimilation] parce qu'il ne partage pas la même conception que Durkheim de la société moderne et n'interprète pas de la même manière le passage des sociétés traditionnelles aux sociétés industrielles : "nos sociétés […] tendent de plus en plus à substituer la règle de coopération à la règle de contrainte. Il est de l'essence de la démocratie de considérer la loi comme un produit de la volonté collective et non comme l'émanation d'une volonté transcendante ou d'une autorité de droit divin" ».

La socialisation suppose une « corrélation essentielle entre structures sociales et structures mentales. Aussi, peut-elle être conçue à la fois comme la construction de formes d'organisation des activités et comme un mode de développement des individus (Dubar, 1991 : 20). La correspondance entre ces deux approches signifie également « la réciprocité entre les représentations mentales, intériorisation des structures sociales et les coopérations sociales, extériorisation des structures mentales » (Dubar, 1991 : 20). Ces deux approches de la socialisation constituent finalement, pour Piaget, « deux aspects indissociables d'une seule et même réalité à la fois sociale et individuelle » (Dubar, 1991 : 20) et forment un système d'interdépendances constructives.

Par rapport à la dimension identitaire de la socialisation, Percheron[26] « propose une définition de la socialisation comme acquisition d'un code symbolique résultant de "transactions"[27] entre l'individu et la société » (Percheron, dans Dubar, 1991 : 25). Pour l'auteure, le processus de socialisation « suppose une transaction entre le socialisé et les socialisateurs ; [et] implique des renégociations permanentes au sein de tous les sous-systèmes de socialisation » (Dubar, 1991 : 26). La socialisation ne se réduit pas à la transmission de valeurs, de normes et de règles, mais elle développe « une certaine représentation du monde » (Dubar, 1991 : 26) que chaque individu compose lentement en empruntant des images et des représentations existantes, en les réinterprétant de façon originale et en les réaménageant selon ses aspirations et ses expériences.

La socialisation n'est pas seulement le résultat d'apprentissages formalisés, « mais le produit, constamment restructuré, des influences présentes ou passées des multiples agents de socialisation. [Elle] est *une construction lente et graduelle d'un code symbolique*[28] constituant […] un "système de référence et d'évaluation du réel" permettant de "se

---

26 Annick Percheron, *L'univers politique des enfants,* FNSP, Colin, 1974. Dubar développe son sujet à partir de l'étude de Piaget et de celle de Percheron qu'il situe en continuité avec la problématique piagétienne.

27 Dubar (1991 : 25) souligne que ce « terme de transaction constitue une transposition directe de l'équilibration piagétienne : "toute socialisation est le résultat de deux processus différents : processus d'assimilation et d'accommodation. Par l'assimilation, le sujet chercherait à modifier son environnement pour le rendre plus conforme à ses désirs et diminuer ses sentiments d'anxiété et d'intensité ; par l'accommodation, au contraire, le sujet tiendrait à se modifier pour répondre aux pressions et aux contraintes de son environnement" ».

28 Dans ce cas, Percheron diffère de Durkheim pour qui cette construction constitue un ensemble de croyances et de valeurs héritées de la génération précédente.

comporter de telle façon plutôt que de telle autre dans telle ou telle situation" » (Dubar, 1991 : 26). La socialisation se veut un « processus d'identification, de construction d'identité, c'est-à-dire d'appartenance et de relation » (Dubar, 1991 : 27).

En ce sens, se socialiser signifie qu'on puisse assumer son appartenance à des groupes par « l'acquisition [d'un] "savoir intuitif" [qui fait que l'on commence] à penser avec les autres. […] Ce savoir implique la prise en charge, au moins partielle, du passé, du présent et du projet du groupe "tels qu'ils s'expriment dans le code symbolique commun qui fonde la relation entre ses membres" » (Dubar, 1991 : 27). Le système relationnel du sujet influence l'intégration des identifications et le langage vient structurer les signes et les symboles qui façonnent cette intégration des identifications. C'est à partir de cette perspective que Percheron en vient à définir la socialisation comme un processus de construction d'une identité qui se révèle « une composante de l'appartenance sociale » (Dubar, 1991 : 29).

L'approche de Piaget et celle de Percheron permettent de rompre avec certaines conceptions d'inculcation de règles par des institutions à des individus passifs, et de représentation linéaire et unifiée ou de progression des compétences. La dynamique de socialisation est davantage envisagée dans une ligne du développement dialectique dans la « déstructuration et [la] restructuration d'équilibres relativement cohérents mais provisoires [où] le passage d'une cohérence à une autre implique une "crise" et la reconstruction de nouvelles formes de transaction (assimilation/accommodation) entre l'individu et son milieu social » (Dubar, 1991 : 29-30). Enfin, ce processus « ne se développe pas dans un vide culturel : il met en jeu des formes symboliques et des processus culturels. [La socialisation n'est pas] seulement un aspect du processus de développement individuel mais la clé de voûte de tout le fonctionnement social » (Dubar, 1991 : 33).

2.3.2.2. Le sujet socialisé et le dispositif de socialisation

Le développement de la notion de socialisation, particulièrement des points de vue psychosocial et identitaire, nous amène à considérer deux autres aspects de ce terme ; l'un

visant l'individu (l'aspect subjectif) et l'autre se rapportant au groupe (l'aspect objectif)[29]. *Du point de vue subjectif*, la socialisation consiste dans la manière par laquelle la personne apprend et intériorise les modèles communautaires, les intègre à sa personnalité, s'en fait une règle de vie personnelle et par là s'adapte à son environnement. La socialisation est alors conçue comme « une subjectivation engendrant la maîtrise de soi et l'autonomie » (Dubet, 1994 : 23) et l'acteur est défini par sa capacité d'intériorisation de la société ou de l'ensemble social auquel il appartient. L'action sociale qui en découle se veut « la réalisation des normes et des valeurs institutionnalisées dans des rôles intériorisés par les individus » (Dubet, 1994 : 21). Le processus d'intégration vécu par les individus, dans le système social, se déploie tout au long de la vie à travers différentes étapes d'apprentissage, d'intériorisation et d'adaptation.

L'apprentissage consiste à acquérir des connaissances, des modèles, des valeurs, des symboles ; en fait, des manières de faire, de penser et d'agir propres au groupe dans lequel l'individu doit exister. La phase d'intériorisation permet au sujet de faire siennes ces différentes acquisitions et de les intégrer à la structure de sa personne. À ce moment, « les modèles, les rôles et les sanctions en viennent à faire partie intégrante de [sa] personnalité psychique [...] de sorte que la correspondance de la conduite aux normes est non seulement acceptée mais encore désirée, voulue [et] recherchée » (Rocher, 1969, 1 : 44).

L'étape de l'adaptation porte la personne, dans le cas présent, à vouloir s'identifier de plus en plus avec le *nous* communautaire et à y puiser à la fois sa propre identité psychique et sociale. Ainsi, le processus de socialisation subjective s'échelonne tout au long de l'existence. Il présente divers moments et étapes par lesquels l'individu développe et renouvelle constamment son sens de l'appartenance au groupe. Ce cheminement se réalise enfin à travers les passages inhérents tant de la vie personnelle que de la vie communautaire.

---

[29] En lien avec ces deux aspects, Belin, dans Bajoit et Belin (1997 : 21), indique que la socialisation se définit « comme la mise en correspondance des conduites individuelles et des exigences collectives, que ce soit en accomplissant ses rôles, en étant "aliéné", en poursuivant de manière rationnelle ses intérêts ou en s'engageant dans des actions collectives. Quelle que soit la logique d'action privilégiée, ces différentes approches ont pour caractéristiques de donner la primauté au système social, que ce soit en affirmant l'hégémonie d'une logique d'action […] ou en les combinant en un système cohérent d'explication qui se donne comme le reflet du système social ».

Sous l'angle objectif, le processus de socialisation comprend tout le dispositif de transmission de la culture qu'un groupe social ou une communauté religieuse se donne pour socialiser ses membres. Parmi les instruments de socialisation objective, nous retrouvons à la fois des personnes, des milieux et des formes pédagogiques d'apprentissage. Dans cette structure d'encadrement de la dynamique de socialisation, la communauté fait appel à des agents actifs de socialisation, tels les responsables de formation, les supérieures, le groupe communautaire et le groupe d'âge. À ces agents correspondent des milieux de socialisation comme les maisons de formation, les lieux de résidences et les secteurs d'œuvres. Enfin, des cadres de formation et des instruments pédagogiques sont déployés dans le but de favoriser l'apprentissage et l'intégration des membres à la vie communautaire et apostolique de la congrégation.

Les différents éléments de la socialisation objective s'allient pour fournir les normes, les valeurs, les symboles et inspirer les agents de socialisation en vue de faciliter l'adaptation à ces milieux en même temps qu'une action sur ceux-ci. C'est à l'intérieur de cette organisation communautaire de socialisation, à laquelle les membres se réfèrent, que se développent l'identité et la personnalité religieuse. Ainsi, agents, milieux et formes d'apprentissage de la socialisation exercent sur l'individu « une influence qui touche toute sa vie ou du moins tous les aspects de sa vie » (Rocher, 1969, 1: 122).

L'avènement de la modernité avec son évolution sociale, culturelle et technologique nous amène cependant à reconnaître une catégorie d'agents externes ou implicites de socialisation de plus en plus présents dans le processus de socialisation des membres d'une communauté. Il y a, d'une part, les techniques de communication qui s'adressent d'une manière généralisée à l'ensemble d'une collectivité. D'autre part, se retrouve l'influence des divers groupes d'appartenance religieuse, sociale, professionnelle, des milieux d'étude et l'ouverture intercommunautaire dans la formation initiale. Associés à la culture et au milieu de provenance des sujets, de même qu'à la culture et au milieu de fondation de la congrégation, ces facteurs se conjuguent dans le processus de socialisation et ils agissent sur l'identité collective du groupe.

2.3.3. Dynamique de changement

La socialisation, dans ses différentes étapes de même que dans son dispositif de transmission de la culture, vise donc « à produire une conformité suffisante des "manières de faire, de penser et de sentir" chez chacun des membres [de la communauté] pour que, d'une part, chaque personne s'adapte et s'intègre à cette collectivité et que, d'autre part, celle-ci puisse se maintenir et durer » (Rocher, 1969, 1 : 109). Tout en structurant la personnalité religieuse et communautaire, la socialisation joue un rôle important dans le développement, le maintien et la durée de la communauté religieuse. Pour correspondre à l'évolution nécessaire du groupe social dans un monde en continuel changement, la socialisation doit composer avec d'autres mécanismes sociaux qui interagissent dans le fonctionnement de cette dernière. Nous distinguons alors quatre processus interreliés et opérant conjointement avec la socialisation dans le fonctionnement du groupe et de sa structure. Il s'agit des processus de contrôle social, d'innovation sociale, d'acculturation et d'intégration sociale.

2.3.3.1. Le contrôle social

Le contrôle social se définit à partir des « mécanismes utilisés par la société [ou un groupe social] pour standardiser l'ensemble des façons de penser, d'agir et de ressentir des individus » (Denis *et al.,* 1995 : 182). Le contrôle social tente de régulariser les gestes et les comportements des individus en regard du groupe auquel ils appartiennent. Dans la formation du système culturel, les processus interactionnels du contrôle social « sont à la base de l'assimilation par les individus de tous les composants normatifs du système culturel » (Mucchielli, 1986 : 20). Le contrôle social se présente alors comme le résultat d'un jeu de pressions sociales originant tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'institut en vue de stimuler l'adaptation à l'environnement et la structuration interne de la personnalité. En ce sens, le contrôle institutionnel exercé par les agents de socialisation tend à limiter l'autodétermination des individus et à restreindre leurs possibilités de choix, en vertu des règles de conduite et des valeurs adoptées.

Cependant, il faut dire aussi que les modalités d'action du contrôle social à l'intérieur de la communauté se voient influencées par les changements qui affectent la société et l'Église. Par exemple, pensons au passage d'une société rurale et traditionnelle à une société technique et pluraliste, de même qu'au cheminement d'une Église « cléricale » avec son imaginaire de subordination vers une Église « ecclésiale » avec son imaginaire de communion. Le mécanisme de contrôle social, envisagé en ce sens, est en fait un modèle de régulation, de stabilité et de conformité à la normativité du système.

Les modalités de contrôle social varient d'un groupe à l'autre et s'exercent à différents niveaux. Aussi, peut-on observer le contrôle sous deux aspects : informel (ou diffus) et formel. Sous l'angle informel, nous parlons alors de « [m]oyens indirects, presque inconscients, de faire pression sur un individu pour obtenir de lui la conformité » (Denis *et al.,* 1995 : 185). Le regard, le sourire, la moquerie et les paroles culpabilisantes font partie de ces moyens. Ces façons de faire, apprises tout au long du processus de socialisation et bien qu'apparemment inoffensives, revêtent des formes parfois subtiles et jouent un rôle important dans le contrôle des sujets d'une communauté religieuse. Le contrôle social formel, quant à lui, repose sur les lois et les règles qu'un groupe utilise « pour contraindre un individu à agir selon les normes de la société [ou du groupe] » (Denis *et al.,* 1995 : 185).

2.3.3.2. L'innovation sociale

Par rapport aux autres mécanismes sociaux de changement, l'innovation sociale porte davantage sur « le modèle culturel, c'est-à-dire sur ce qu'une société ou un groupe social se définit comme objectifs » (Houtart, 1972 : 6). Cette dimension se situe dans l'ordre des fins et non dans l'ordre des moyens bien que les moyens demeurent indispensables pour que l'innovation devienne réalité. L'innovation touche en fait ce qui dans le système social est « le plus chargé d'affectivité, ce à quoi le groupe ou une partie du groupe s'identifie » (Houtart, 1972 : 7).

Aussi, pour bien comprendre le sens de cette notion d'innovation, nous dirons en premier lieu ce qu'elle n'est pas. L'innovation n'est pas « ce qu'il faut [implanter] pour réaliser un objectif, pour traduire des valeurs dans la réalité sociale, [ni] l'introduction d'un élément

supplémentaire à l'intérieur d'une structure, mais qui ne vient en rien modifier cette dernière » (Houtart, 1972 : 7). Il ne s'agit pas non plus d'ajouter un élément à une structure ou de réaliser une mise à jour.

L'innovation se situe au niveau des valeurs et du système culturel et elle suppose une action, une mise en œuvre, sinon elle reste un pur projet, une idée. Ce processus peut prendre l'allure d'un mouvement de groupe en vue de transformer et de redéfinir une situation. Dépendamment du besoin ressenti par la majorité ou par une minorité, plus consciente socialement que le reste du groupe, ou par les autorités, l'innovation ne se réalisera pas de la même façon ni avec la même facilité. Si le changement peut s'effectuer sans trop de problèmes dans le premier cas, il est de nature à causer des crises de types divers dans la seconde situation et le rôle du leadership devient alors déterminant. Dans le cas où l'autorité refuse l'innovation, le rôle des leaders s'avère difficile et entraîne souvent une crise de participation qui peut déboucher sur un éclatement de l'organisation et de la hiérarchie des fonctions.

Le processus d'innovation sociale est provoqué par des situations de changement venant de l'intérieur et de l'extérieur de la communauté. Il se développe et se transforme en s'accordant aux conditions dans lesquelles est placée l'institution. Le mécanisme d'innovation peut être dominé par divers intérêts tant culturels, structurels, financiers que personnels et il peut produire une évolution ou même une révolution du système. Ce processus se déclenche quand une personne ou un groupe est mis en face d'une situation nouvelle au sein de laquelle elle ou il est amené à faire une expérience nouvelle, et cela en tenant compte du contrôle social inhérent à la dynamique de socialisation du groupe et des pressions exercées par les milieux ecclésiaux et sociaux.

Ce processus est toutefois susceptible de rencontrer des mécanismes de blocages qui peuvent être, dans une communauté religieuse, de l'ordre doctrinal – par exemple, la résistance à investir théologiquement dans l'approfondissement de la spiritualité des fondateurs, du charisme et de la mission de l'institut – , ou de l'ordre disciplinaire. Du point de vue disciplinaire, les mécanismes sont nombreux : on peut retrouver, la peur de risquer une parole, un agir qui occasionnerait le jugement de la part des autres et la marginalisation

du groupe, la bureaucratie et le renforcement du contrôle dans les nominations, le refus d'ouvrir à des projets innovateurs et la mise à l'écart de personnes novatrices.

Suivant la capacité d'une collectivité à assumer ou non la présence de prophètes et de leaders visionnaires, les individus novateurs pourront par leur action réussir à mobiliser les forces pour amorcer un processus de resocialisation ou ils seront arrêtés dans leur action par un contrôle strict pour maintenir le conformisme existant. Selon le système de valeurs plus progressiste et démocratique ou plus conservateur, le processus d'innovation pourra jouer un rôle déterminant dans la socialisation du groupe et dans son adaptation à une situation nouvelle ou il pourra être bloqué et, de là, entraîner progressivement le groupe dans une situation de chaos insoluble.

Dans ce processus social, création et contrôle se conjuguent selon les temps de mise en œuvre de ce travail d'innovation et impliquent des conditions de participation favorisée par une grande circulation d'information. Au cours de ce cheminement, qui peut être vécu à l'intérieur d'un réseau matriciel[30], la conscience collective se transforme dans une expérience et une praxis où les sujets prennent entièrement part à l'action et sont maîtres d'un mouvement créateur de renouvellement. L'innovation s'inscrit au cœur du processus de recomposition, à l'intérieur d'une rationalité visionnaire et demande donc des leaders capables de faire partager leur vision innovatrice par l'ensemble du groupe, d'élaborer « un système de légitimation adéquat [et de] prendre les décisions nécessaires pour les changements de l'organisation » (Houtart, 1972 : 9).

2.3.3.3. L'acculturation

Lors d'événements ou de crises, il se crée des conditions favorables à la mise en mouvement d'un processus de changement et d'acculturation. La perte des champs apostoliques traditionnels, le non-recrutement, l'apparition de nouveaux besoins se présentent alors comme des lieux et des temps où les processus de contrôle et d'innovation

---

[30] Nous référons ici à l'implantation de réseaux matriciels dont nous avons parlé dans le chapitre un, p.36, à propos de la création de contextes.

entrent en action, d'une manière particulière, et doivent s'affronter en vue soit de préserver le *statu quo*, soit de favoriser l'acculturation du système.

Dans un processus de changement, de nouveaux traits sociaux, culturels et structurels viennent se juxtaposer à ceux déjà existant de la communauté ou du groupe social ; certains s'intègrent progressivement dans la dynamique de socialisation et remplacent un certain nombre de comportements nouveaux et traditionnels. D'autres sont modifiés ou encore rejetés. De la juxtaposition, de l'abandon ou du mélange de comportements nouveaux et traditionnels vont dépendre la rapidité et la profondeur de l'acculturation.

L'adaptation peut s'opérer de façon superficielle. D'une part, elle peut emprunter un langage et des modèles culturels nouveaux sans pour autant opérer un changement de mentalité. D'autre part, elle risque d'éliminer des valeurs traditionnelles essentielles et de les voir supplanter par des traits nouveaux qui manquent de racines culturelles. La transformation peut aussi s'accomplir de façon syncrétique et ensuite être soumise à toutes les fluctuations conjoncturelles lorsque la communauté ou le groupe social mélange les éléments traditionnels et nouveaux sans faire reposer cette adaptation « sur une synthèse culturelle cohérente et harmonisée » (Laloux, 1967 : 96). En somme, l'acculturation, pour être vraiment novatrice, doit réussir à intérioriser les éléments culturels importés et à créer de nouvelles formes morphologiques, structurelles et culturelles en réinterprétant ces nouveautés à partir du fond culturel de base.

Un tel changement sur le plan de l'agir social et des valeurs nécessite une conversion de l'être social. Il implique, pour la congrégation, un retour à son idéologie fondatrice et une recomposition de ses valeurs premières en vue d'une nouvelle synchronisation de ses rapports avec les autres ensembles sociaux. Bien que, dans cette démarche, puisse survenir des positions de défense ou de juxtaposition des groupes, l'établissement de nouveaux rapports tend par ailleurs à évoluer sur une base d'interrelations plus ouvertes et progressivement acceptées. Dans cette convergence, le groupe pourra ressentir l'instabilité jusqu'à ce que les statuts collectifs des uns et des autres parviennent à se synchroniser et à s'établir sur une base d'égalité.

Le processus d'acculturation en cours demande alors de savoir discerner les éléments culturels importés indispensables et de se doter d'une action éducative capable de réinterpréter ces nouveaux éléments à la lumière des traits culturels fondamentaux de la communauté religieuse. Il nécessite une compensation, par d'autres formes, des éléments délaissés et il requiert la connaissance de ses retards culturels. Il suppose qu'on fasse « passer les changements indispensables par l'influence et l'action de leaders naturels, admis dans le milieu et éduqués au leadership de changement » (Laloux, 1967 : 99), et il engage à mener le combat contre les jugements stéréotypés, les attitudes méfiantes et marginalisantes et à développer une critique saine et éclairée.

2.3.3.4. L'intégration sociale

La compréhension du processus d'intégration sociale implique en premier de nous arrêter sur ce terme. La notion d'intégration sociale « peut désigner un état de forte interdépendance ou cohérence entre des éléments ou bien le processus qui conduit à cet état. De plus, on l'applique soit à un système social, soit au rapport entre individu-système social » (Boudon *et al.,*1993 : 124). Toutefois, il convient mieux de « réserver l'usage du mot intégration à une propriété du système social » (Boudon *et al.,*1993 : 124). C'est en ce sens que Durkheim signifie qu'un groupe social « est intégré dans la mesure où ses membres : 1. possèdent une conscience commune, partageant les même croyances et pratiques ; 2. sont en interaction les uns avec les autres ; 3. se sentent voués à des buts communs » (Boudon *et al.,*1993 : 125). Laloux abonde dans le même sens en disant : « qu'un groupe est intégré quand il existe entre ses membres une unanimité de vues et une participation active de chacun [et de chacune] selon le rôle qui leur est imparti, en vue de l'obtention des objectifs du groupe » (Laloux, 1967 : 100).

Du point de vue de l'action sociale, l'intégration est envisagée comme une fonction du système social[31] assurant « la coordination nécessaire entre les unités ou parties du système,

---

[31] Guy Rocher (1968, 2 : 297-298) situe la fonction d'intégration parmi les quatre fonctions du système social, à savoir les fonctions de stabilité normative, d'intégration, de poursuite des buts et d'adaptation.

particulièrement en ce qui a trait à leur contribution à l'organisation et au fonctionnement de l'ensemble » (Rocher, 1968, 2 : 298). Selon Laloux (1967 : 100), la « notion d'intégration indique une idée de situation dans une structure et de participation à une fonction ». En tant que fonction dynamique, l'intégration correspond à la composante structurale des normes ; elle sert à contrôler l'action et à équilibrer le système. Cependant, « l'intégration n'est jamais absolue » (Chazel, 1989 : 1144) et on ne peut l'apprécier qu'en terme de plus ou de moins.

Dans son étude de l'intégration, Chazel s'inspire de la distinction des quatre types d'intégration de Landecker[32]. Il reprend l'idée de Parsons en considérant que « l'intégration est essentiellement normative dans la mesure où la compatibilité entre motivations des acteurs et modèles de valeurs s'établit précisément à travers *l'institutionnalisation* de ces modèles sous formes de normes » (Chazel, 1989 : 1144). C'est d'ailleurs à ce type d'intégration qu'il rattache l'analyse de la déviance.

Chazel réfère à l'ouvrage de Durkheim *De la division du travail social,* dans lequel ce dernier perçoit une des caractéristiques essentielles de l'intégration comme étant celle d'être un foyer de solidarité. Il mentionne « la profonde transformation qui s'opère dans la nature de la solidarité – et du même coup de l'intégration – en fonction du développement de la division du travail » (Chazel, 1989 : 1145). À partir de là, il va distinguer deux modes divergents d'intégration, soit la solidarité dite mécanique et la solidarité dite organique[33] dont nous avons parlé au sujet de la socialisation.

Le processus d'intégration sociale réside dans l'utilisation, par la communauté, de procédés qui favorisent la participation des sujets dans une structure et dans des fonctions pouvant davantage s'adapter à la civilisation technique et postmoderne. En conséquence, une bonne structure et un bon fonctionnement sont indispensables pour parvenir à la réalisation de cette étape. Au cours de l'évolution de ce processus, lorsque s'élargit le décalage entre

---

32 Après avoir fait une distinction « entre les valeurs, c'est-à-dire des critères culturels au sens strict définissant les fins générales de l'action, et les normes, qui constituent, à partir de ce foyer de principes, des règles sociales de conduites » (Chazel, 1989 : 1144), Landecker propose de différencier quatre types d'intégration soit l'intégration culturelle, l'intégration normative, l'intégration communicative et l'intégration fonctionnelle.

33 Chazel (1989 : 1145) explique ce que Durkheim entend par solidarité mécanique et solidarité organique.

l'immobilisme des structures du groupe et l'évolution des structures de la société globale, il peut convenir d'introduire « des éléments de désintégration pour retrouver un nouveau type d'intégration qui soit "fonctionnel" par rapport aux fins visées par l'institution » (Laloux, 1967 : 101-102).

Un processus d'intégration sociale en bonne voie de réalisation s'exprime par un vouloir ensemble dans un consensus sur des valeurs communes et des modèles de conduite partagés par la communauté et en lien avec la société. Il se concrétise dans un faire ensemble découlant de la distribution des fonctions et il s'actualise par l'acceptation des différences et la contribution de multiples personnes dans différents groupes, ayant des modèles culturels différents. Subsidiairement, l'intégration comporte aussi des facteurs négatifs tels que les moyens de pression, la crainte de disparaître et la conscience de la solidarité en temps de crise. Ces mécanismes institutionnels influent sur la dynamique de socialisation et sur l'ensemble de la réalité sociale de la communauté. Ils conditionnent le cheminement et l'évolution des membres de même que le fonctionnement des dimensions sociales de l'institution. Ils contribuent à façonner l'existence et l'avenir de la congrégation.

Conclusion

Ces propos sur les aspects canonique et sociologique de la communauté religieuse nous ont permis de mieux comprendre comment s'organisent et se structurent les cadres de l'institution religieuse, et comment une congrégation se forme et se maintient à partir d'une dynamique d'intégration particulière reposant sur un processus de socialisation. La description des dimensions – morphologique, structurelle et culturelle – et celle de la dynamique sociale qui anime ce groupe ouvrent sur l'aspect du changement qui s'opère dans tout groupe social, à l'intérieur de sa structure et en interrelation avec les autres ensembles sociaux dans un monde en transformation. Ainsi, on peut dire qu'un institut religieux naît, se développe et arrive à maturité dans la mesure du maintien de l'équilibre de ses diverses composantes.

PARTIE II

LES SŒURS DE NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS, DE LA NAISSANCE À L'APOGÉE : 1892-1970

L'histoire prépare la compréhension de la crise. L'histoire du peuple québécois et celle de l'Église et de ses institutions – du XIXe et du début du XXe siècles – s'imbriquent l'une dans l'autre dans l'amorce et l'activation du phénomène de mutation socioculturelle, politique et religieuse qui traversera le Québec, à la suite de l'avènement de l'industrialisation, de l'urbanisation et des développements technologiques déclenchés par les deux guerres mondiales. Il s'ensuit que le cheminement d'une collectivité s'inscrit dans le cadre d'une société donnée dont le parcours historique influence constamment les groupes qui la composent. Dans ce contexte, les diverses étapes d'évolution d'une congrégation religieuse sont intimement liées et marquées par l'histoire sociale et religieuse du peuple d'où elle naît et où elle se développe.

La deuxième partie de cette étude montre la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours en marche de croissance à l'intérieur du paysage ecclésial et social québécois des époques retenues. Les trois chapitres de cette section présentent l'évolution chronologique du groupe à partir des étapes du cycle conventionnel de la naissance (1892-1898), du développement (1899-1949) et de la maturité de l'organisation (1950-1969). Le regard également porté sur la progression des trois dimensions sociales et sur la dynamique de socialisation de l'institut laisse percevoir des traces de craquement d'une structure vulnérable à la crise

CHAPITRE III

ÉMERGENCE DE LA COMMUNAUTÉ : 1892-1898

L'histoire d'une congrégation religieuse s'inscrit dans l'histoire d'un peuple et d'une Église. Partie liée avec l'évolution sociopolitique, culturelle et religieuse du Canada français et du Québec, la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours émerge d'un monde rural, stable et homogène. Elle advient dans un contexte d'expansion régionale favorisée par la colonisation agricole et à l'époque de la *grande hémorragie*[1]. Elle naît dans une société et une Église dominée par l'idéologie de conservation, l'ultramontanisme et un catholicisme de rites reposant sur un lourd code de défenses, d'observances et de permissions (Lacroix et Simard, 1984 : 252). Elle se compose sous l'initiative du clergé en réponse aux besoins criants d'une population rurale en situation économique précaire, dépourvue de services et sans instruction.

3.1. DANS UN QUÉBEC À L'ÈRE DE L'INDUSTRIALISATION

3.1.1. Situation politique et économique

Le Québec entre dans l'ère de l'industrialisation. De 1867 à 1896, Hamelin et Provencher (1987 : 71) présentent le Québec comme une société en éclatement, un État sous-développé économiquement, à peine plus peuplé qu'une grande municipalité. « Sur le plan politique, il faut mettre en place les institutions créées par la nouvelle constitution et en assurer le fonctionnement. Sur le plan économique et social, il faut s'adapter au nouveau contexte engendré par l'industrialisation et l'urbanisation, pendant que le monde agricole cherche à

---

[1] Linteau, Durocher et Robert (1989 : 35) utilisent ce terme pour signifier l'ampleur du mouvement d'émigration des québécois vers les États-Unis entre 1871 à 1931.

sortir du marasme des années précédentes. Ces ajustements s'accompagnent de difficultés et de tensions : crise économique, émigration, conflits nationaux, débats idéologiques » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 75). Bien que dans une conjoncture difficile, la société québécoise, dans ses élites et dans ses habitants, ne cesse de vouloir relever le défi d'assurer son avenir.

Les concepts de majorité et de minorité demeurent présents dans les débats politiques. Durham, dans son rapport sur l'union du Bas et du Haut-Canada, n'a-t-il pas recommandé de mettre en minorité les Canadiens français et de favoriser leur assimilation. L'idée du « petit peuple minoritaire » développée par François-Xavier Garneau renforce l'ardeur du clergé dans le développement du groupe canadien-français et dans sa propagande nationaliste en faveur de la « revanche des berceaux ». Revendiquant « l'honneur d'avoir sauvé "la race" [et ne voulant] pas abandonner son leadership au profit de l'État » (Hamelin, 1978 : 382), l'Église de Québec[2], dominée par les ultramontains, vise à étendre son pouvoir spirituel et temporel et elle s'immisce continuellement dans les affaires de l'État.

Il n'est pas facile pour le gouvernement québécois de l'époque d'agir librement. Que ce soit dans la formation des partis politiques ou dans les lois à adopter, il se voit pressé et en tension d'équilibre entre le gouvernement central, l'Église catholique et la minorité anglophone. De plus, la faiblesse financière du gouvernement limite son action économique sans pour autant l'empêcher de placer au premier plan de ses préoccupations la croissance économique. Les hommes politiques « attribuent un rôle moteur à la construction de chemins de fer pour stimuler à la fois le commerce, l'industrie, l'exploitation forestière, l'agriculture et la colonisation » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 125).

Et lentement, la révolution industrielle s'organise autour de « la machine à vapeur » qui, avec la reprise économique dans les années 1880, favorise l'essor de l'industrialisation, de l'urbanisation et de l'agriculture. Cependant, le rythme d'expansion industrielle du Québec

---

[2] Sur la question de l'ultramontanisme, il faut préciser que l'Église de Québec, avec Mgr Taschereau, est plus modérée que l'Église de Montréal avec Mgr Bourget. Voir : Litalien (1970 : 24-25) ; Voisine et Sylvain (1991 : 375, 382).

n'a rien de comparable à celui des grandes villes américaines qui attirent de plus en plus les habitants qui végètent sur leurs terres et les travailleurs urbains dont l'insécurité et les conditions pénibles de travail les gardent dans la misère. « On évalue à 500 000 environ, le nombre de Québécois partis vers les États-Unis entre 1851 et 1901 » (Hamelin et Provencher, 1987 : 77)[3].

3.1.2. Émigration et colonisation

Le phénomène d'émigration, commencé en 1830, prend une nouvelle ampleur après 1860 et suscite des cris d'alarme de la part des élites canadiennes-françaises. L'exode est massif. La concentration d'émigrés canadiens-français vers les États-Unis est si grande que ces derniers en viennent à développer leurs paroisses, leurs écoles et leurs journaux (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 36ss). Le déplacement de la population québécoise s'effectue également de la campagne à la ville et vers des terres nouvelles sur un territoire immense, allant des régions des basses terres du Saint-Laurent, aux régions des plateaux laurentiens et appalachiens vers le Lac Saint-Jean, le Témiscamingue et les versants des baies d'Hudson et d'Ungava (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 17). Grâce au développement des chemins de fer régionaux, appelés « chemins de la colonisation » et en lien avec la montée de la colonisation, les régions se forment et parviennent graduellement à sortir de leur isolement.

Cependant, les mouvements de migration vers les États-Unis et vers les villes ont « de profondes implications pour l'identité québécoise et, de ce fait, pour la vie familiale. Pour une large part de l'élite cléricale, […] les racines nationales [sont] dans le terroir, non loin de l'influence salutaire du curé de la paroisse » (Hamelin, 1978 : 421). Le clergé appuiera donc les hommes politiques dans les solutions avancées pour améliorer l'agriculture et favoriser la colonisation. Avec le curé Labelle, on arrive même à faire de la colonisation une « utopie de reconquête et d'indépendance politico-culturelle promettant aux francophones catholiques la réappropriation d'un pays par la force du nombre et l'occupation effective d'un territoire » (Voisine et Sylvain, 1991 : 427).

---

[3] Nous retrouvons relativement les mêmes données statistiques concernant l'émigration aux Etats-Unis dans Linteau, Durocher et Robert (1989 : 36) et Voisine et Sylvain (1991 : 420).

Dans ce projet de fondation de sociétés de colonisation, l'État construit des routes, contrôle et aliène des terres publiques pendant que les missionnaires-colonisateurs s'impliquent directement allant, pour certains, jusqu'à fonder de nouvelles paroisses dans les zones de colonisation. Ils « se présentent comme les défenseurs et les porte-parole des colons » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 139). Mais le mouvement de colonisation, en s'éloignant de la périphérie, « devient de moins en moins un prolongement de l'agriculture et de plus en plus [dépendant] de la forêt » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 140). Dans ces régions éloignées, la terre est généralement assez pauvre et les conditions d'une agriculture de subsistance sont difficiles.

Cette situation retarde « la naissance d'une agriculture commerciale et spécialisée » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 141) et nécessite l'exploitation forestière pour survivre. Étant donné que « l'État est le propriétaire initial à la fois de la terre et de la forêt » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 142) des régions non colonisées, celui-ci promeut la colonisation et le développement agroforestier en axant sur la mise en valeur de ces terres et en appliquant des politiques d'aliénation[4]. Il accorde des primes de défrichement, puis des primes d'ensemencement et, plus tard, des primes de production à l'élevage, à l'apiculture et à l'aviculture. Il soutient le développement de l'enseignement dans les écoles d'agriculture et il met sur pied des programmes de colonisation.

Tous ces efforts, tant du côté du gouvernement que du côté du clergé, dont l'objectif est d'enrayer l'exode rural, obtiennent des résultats mitigés. Les difficultés d'expansion de l'industrialisation ralentissent les progrès possibles. La formation des régions augmente, l'agriculture s'étend mais, dans les régions périphériques, « on ne réussit pas vraiment à transformer le colon en agriculteur vivant du produit de sa terre » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 144). Et l'exode rural va se poursuivre jusqu'en 1929, malgré les beaux discours de l'élite nationaliste s'efforçant « constamment de mettre le peuple en garde contre ce qu'elle considère comme les dangers moraux et nationaux de la vie urbaine et industrielle » (Hamelin, 1978 : 424).

---

4 Par cette politique d'aliénation, le gouvernement provincial concède des terres de la Couronne en faveur de la colonisation.

Dans cette étape de transition de la seconde moitié du XIXe siècle, le Québec rural s'industrialise et s'urbanise progressivement de Montréal à Québec puis vers les régions périphériques[5]. Il continue cependant d'être considéré et décrit comme une société traditionnelle, une société rurale, homogène dont l'institution fondamentale est la famille. « Unie par une même culture et des valeurs religieuses communes, cette société [produit] des dirigeants religieux et politiques émanant du peuple et reflétant les préoccupations de celui-ci » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 181).

3.1.3. Influence du clergé

Ce côté plus rural et agricole du portrait québécois invite maintenant à jeter un coup d'œil sur l'influence du clergé dans la société rurale, entre autres sur l'encadrement et le vécu religieux de la population de ces milieux que représentaient les « contreforts des idées religieuses et conservatrices » (Hamelin, 1978 : 400) et sur l'implantation et la fondation de communautés religieuses durant cette période historique.

L'histoire religieuse du Québec des années 1840-1898 est marquée par le « réveil religieux » de 1840-1841 qui permet à « l'Église de regagner le terrain perdu et de connaître une expansion qui [achemine] le Québec "vers un régime de chrétienté". [Ce mouvement de régénération de la société canadienne-française vise à développer] une Église toute romaine

---

5 Hamelin (1978 : 400) montre la poussée démographique des villes de Montréal et de Québec dont la proportion dans la population totale de la province passe de 22,8 % en 1871 à 39,6 % en 1901. Montréal devient rapidement une métropole où se concentrent les industries, le commerce, les sièges sociaux et les études de « professionnels ». Québec, pour sa part, s'enfonce dans une léthargie économique et dans une stagnation démographique. Les milieux ruraux sont eux aussi désavantagés par rapport à Montréal.

et ultramontaine[6], soucieuse à la fois du salut des âmes et de la nationalité » (Voisine et Sylvain, 1991 : 17).

Ce réveil religieux est stimulé par Mgr de Forbin-Janson[7] qui, en 1841, à l'invitation du supérieur des Sulpiciens de Montréal, reprend la tradition des missions paroissiales. Dans la lignée des initiateurs de ces missions, « pour la plupart des Européens, jésuites ou rédemptoristes » (Voisine et Sylvain, 1991 : 20) et des protestants américains, Mgr de Forbin-Janson excelle dans des prédications fondées sur le terrorisme spirituel et dont les principaux thèmes portent sur le péché, l'effroi de l'enfer, le repentir et la conversion. Aussi, la religion prêchée dans ces missions privilégie surtout « une morale de la soumission, de l'acceptation [et] de la passivité socio-politique » (Voisine et Sylvain, 1991 : 20).

Lié à l'ensemble de l'action ultramontaine déployée par Mgr Bourget, ce réveil, bien que « providentiel » selon les évêques et les historiens du temps, marque les consciences religieuses québécoises jusque dans la deuxième moitié du XXe siècle ; il compte parmi les incidences importantes qui entraîneront la césure religieuse et culturelle au Québec. À partir de 1840, on verra s'installer, sur le plan doctrinal, « l'affirmation sans droit de

---

6 Linteau, Durocher et Robert (1989 : 344), expliquent ce phénomène de l'ultramontanisme au Québec. « [L]'idéologie catholique ultramontaine […] s'est développée et structurée en France à partir du début du 19e siècle, en réaction aux idées libérales de la Révolution française. Elle affirme la primauté du spirituel sur le temporel, de l'Église sur l'État. Elle veut affranchir l'Église de la tutelle politique à laquelle elle est soumise depuis longtemps […]. Elle cherche donc à renforcer et à valoriser le rôle des institutions catholiques et de la hiérarchie ecclésiastique, en particulier celui du pape […]. Cette idéologie anime un vaste mouvement de réveil religieux qui se manifeste par l'encadrement plus serré des fidèles, par l'essor des manifestations ouvertes de piété, par la multiplication des communautés religieuses et leur intervention accrue dans l'éducation des fidèles, et par la création d'une presse catholique militante ». Au Québec, l'ultramontanisme s'implante dans les années 1820 et 1830. Mais c'est surtout Mgr Ignace Bourget qui va structurer et diffuser cette idéologie en imitant la stratégie française. L'ultramontanisme au Québec prendra une couleur particulière en associant étroitement la religion et la nation canadienne-française. Les ultramontains lutteront contre les libéraux. Ils joueront un grand rôle dans l'éducation et la vie culturelle. Les débats idéologiques conduisent les autorités ecclésiastiques à une sévérité de plus en plus grande, et les ultramontains prônent une religion à saveur rurale, entièrement centrée sur la paroisse.

7 Mgr de Forbin-Janson, sulpicien et ultramontain, dut s'enfuir de son diocèse de Nancy et Toul en 1830 pour avoir « trop confondu la cause du roi et celle de la religion » (Voisine et Hamelin, 1985 : 138). Invité aux États-Unis et au Canada, sa très grande popularité auprès des chefs religieux influencera encore plus l'offensive ultramontaine au Québec. Les auteurs ajoutent (p. 141) : « Il a fait de la sorte le lit de l'une des formes de cléricalisme les plus contraignantes des XIXe et XXe siècles ».

réplique des idées ultramontaines » (Lacroix et Simard, 1984 : 23)[8] et sur le plan pastoral, un encadrement et un contrôle de plus en plus serrés par un clergé qui augmente en flèche et qui « se stabilise autour de 1880 à un prêtre pour 520 fidèles » (Savard, 1980 : 20)[9].

Nive Voisine et Philippe Sylvain (1991 : 268) parlent d'une « production massive » de prêtres favorisée tant par la restructuration de l'Église québécoise, la réorganisation de l'enseignement primaire, l'amélioration du niveau de vie facilitant l'entrée du clergé dans les nouveaux collèges et séminaires, que par le conservatisme social. À Québec, le clergé nombreux « est presque totalement indigène et surtout séculier » (Voisine et Sylvain, 1991 : 267). Issu du peuple, il reste proche du peuple. Cependant, « l'augmentation quantitative des membres du clergé ne s'accompagne pas nécessairement d'une formation de meilleure qualité » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 262). Les séminaires et les collèges augmentent, mais la formation dans les grands séminaires fait défaut[10] et cette faiblesse posera question jusqu'à Rome. « Un rapport de 1877 constate que plusieurs prêtres ne sont jamais passés par le grand séminaire et qu'ils connaissent mal la théologie catholique » (Linteau, Durocher et Robert, 1989 : 262).

Le modèle du prêtre de ce temps se rattache à l'idéal de l'état de perfection envisagé par Bérulle et l'École française et transmis par Olier et les Sulpiciens au Québec. Le prêtre doit

---

8 Lacroix et Simard (1984 : 24) affirment : « [c]e contrôle clérical est une conséquence directe de l'ultramontanisme, […] qui met de l'avant un modèle de société où le principe d'autorité est essentiel à l'intérieur de l'Église, et où surtout la dimension religieuse tient la première place dans la société ».

9 Nive Voisine et Philippe Sylvain (1991 : 266) montrent l'augmentation du clergé à la fin du XIXe siècle. « Le nombre de clercs, qui est de 1 412 en 1870, passe à 2 102 (+48,9 %) en 1880, à 2 091 (-0,5 %) en 1890 et à 2 276 (+8,8 %) en 1900. En chiffres absolus, le nombre de clercs-prêtres augmente de 61,2 % alors que la population totale du Québec progresse de 26,1 % seulement », ce qui fait que le nombre de fidèles passe de 510 pour un prêtre. Linteau, Durocher et Robert (1989 : 261) apportent des chiffres semblables.

10 Voisine et Sylvain (1991 : 272-273) expliquent que le problème de la formation des prêtres devient de plus en plus aigu dans les années 1870. « Le plus grand nombre des nouveaux ordonnés s'engage dans le ministère paroissial avec juste assez de science théologique pour se servir intelligemment des manuels de morale […] et des sermonnaires. Ensuite, pris dans le train-train quotidien, trop peu trouvent le temps d'ajouter à leur premier vernis théologique ».

être une copie aussi fidèle que possible du divin Maître[11]. Bien qu'élevé au-dessus de ses semblables, « remplissant des fonctions sublimes, conduisant et commandant le peuple de Dieu, recevant les secrets des cœurs […], le prêtre doit garder une conscience vive de son indignité et de ses faiblesses ; l'humilité est pour lui "essentielle", car elle est le fondement de la perfection » (Voisine et Sylvain, 1991 : 280). Le prêtre doit être un homme de prière et il doit agir en père de son peuple. Le curé de campagne, généralement né de ce milieu, est un notable mais aussi un besogneux. Sollicité de toutes parts, autant par les offices religieux que par l'enseignement, la visite des paroissiens, l'administration et la mise en place d'activités économiques et sociales, il se doit d'être tout à tous autant dans les fêtes que dans les occasions de deuil.

Ce clergé, généralement peu instruit et formé à l'école ultramontaine, favorise une « religion "populaire de masse" » (Dumais et Roy, 1989 : 78)[12] axée sur les dévotions, les pèlerinages, le culte des reliques, les retraites, les neuvaines, les confréries, les rogations[13], etc. Parmi les principales manifestations populaires, la dévotion mariale occupe une grande place. Les occasions se multiplient pour prier et honorer la Vierge : les mois de Marie et du Rosaire, les associations, des consécrations et des vœux particuliers, la publication de revues mariales, des médailles. Les dévotions à sainte Anne, à saint Joseph et à saint Antoine de Padoue connaissent aussi un grand essor et on attribue à ces saints plusieurs faveurs.

---

11 Les historiens du catholicisme au Québec, dans les quelques documents étudiés, ne semblent pas s'être penchés sur les relations pouvant exister entre la formation et la spiritualité du clergé québécois, l'esprit bérullien de l'École française et l'Oratoire, d'où originent les Sulpiciens. Même, Litalien, (1970 : 2) dit à propos de Mgr Moreau : « On ne peut pas, par ailleurs, le rattacher à une école particulière, thomiste ou autre ». Cependant, en mettant en parallèle des textes de ces auteurs avec quelques autres de l'École française, nous pouvons y percevoir le souffle de cette dernière qui avait pour but de « réhabiliter l'état de prêtrise » (Vacant, 1931 : 1106).

12 Béatrice Gothsheck, dans Dumais et Roy (1989 : 79), définit la religion populaire de masse avant tout comme une religion traditionnelle, des gens de culture orale, bien différente de « la religion de culture intellectuelle (institutionnalisée) qui plonge ses racines dans l'écrit ». Une religion, dira Marta Danylewycz (1988 : 45), rendue accessible aux pauvres autant qu'aux riches. « Pratiquer des exercices de piété et s'adonner aux mystères du culte réorganisé n'exigent ni connaissances spéciales ni statut particulier ».

13 Plusieurs auteurs parlent de ces pratiques populaires, entre autres : Voisine et Sylvain (1991 : 342-364), Lacroix et Simard (1984 : 19-28) et (Gothsheck, dans Dumais et Roy, 1989 : 78-107).

La dévotion au Saint-Sacrement s'exprime par diverses activités religieuses, telles les processions de la Fête-Dieu, les Quarante-Heures et l'adoration perpétuelle. La dévotion au Sacré-Cœur est aussi très importante avec les neuf premiers vendredis du mois. On y retrouve également les chemins de croix et plusieurs autres dévotions. Ces manifestations populaires ponctuent le rythme de l'année civile autant que celui de l'année liturgique, de même qu'un ensemble de croyances et de pratiques. Bien que le clergé « insiste sur l'aspect spirituel des dévotions et sur le rôle primordial des modèles des saints et des saintes honorés, [il reste que pour beaucoup de fidèles, l'aspect concret du gain des indulgences rattachées à ces pratiques constitue] une assurance sur l'Au-Delà en diminuant, sinon en effaçant totalement, le temps à passer au purgatoire » (Voisine et Sylvain, 1991 : 362-363).

Dans ce climat et dans ce cadre religieux bien contrôlé par le clergé, le concours des communautés religieuses féminines et masculines dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du service social est sans contredit déterminant dans le renforcement de la position de l'Église par rapport à l'État et la société civile[14]. Mgr Ignace Bourget, imprégné de la stratégie française ultramontaine, avait donc « fait appel à de nombreuses congrégations pour soutenir le réveil religieux en cours dans la province depuis 1840 » (Laperrière, 1996 : 25). Plusieurs communautés d'hommes et de femmes s'implanteront au Québec durant ce temps. En 1850, « on dénombrera 673 religieuses appartenant à [quinze] communautés » (Denault, 1975 : 47) féminines. De 1840 à 1900, l'influence de l'Église dans les réseaux de l'éducation et du service social ouvre des horizons aux communautés religieuses. L'emprise du clergé dans ces domaines leur assure un rôle directeur et les protège contre toute compétition séculière dans ces champs d'activités.

De plus, avec le développement des régions et la formation de nouveaux diocèses, les évêques cherchent à pourvoir leur milieu en conséquence. L'instruction élémentaire se généralise ; il y a pénurie d'écoles dans les campagnes et pour certains évêques, fortement nationalistes et ultramontains, il y a aussi la crainte que l'enseignement soit monopolisé par l'État. À cela s'ajoutent les besoins des populations dans les paroisses de colonisation

---

[14] Denault (1975 : 21) ajoute : « En fait, l'Église catholique n'a pu exercer une action déterminante au Québec que parce qu'elle a su étayer son pouvoir sur une foule d'organismes, d'associations, de confréries et de communautés religieuses, à l'instar de l'Église du Moyen Âge en Europe ».

pauvres et sans ressources. Plusieurs évêques et « des prêtres entreprenants entrent également dans l'histoire de la vie religieuse féminine de l'époque. Ils dotent leur paroisse, alors en voie d'organisation, d'institutions religieuses locales » (Jean, 1977 : 119)[15]. Des curés colonisateurs s'improviseront « fondateurs de communautés polyvalentes pour toutes les urgences charitables de leurs paroisses » (Jean, 1977 : 130)[16]. Certains s'entendront même dire par leur évêque : « Eh bien, faites-en des religieuses ! Ce sera pour vous, le meilleur moyen de succès »[17].

C'est à partir de cet ensemble de circonstances marquées d'un côté par le processus d'organisation sociale, politique et économique, et de l'autre par la réorganisation de l'Église, avec son appropriation graduelle des secteurs de l'éducation et de la santé, son influence dans le développement de la colonisation et le renouvellement des pratiques populaires de la dévotion, que le champ s'ouvre largement pour une floraison des communautés religieuses, et par voie de conséquence, sur la possibilité d'un plus grand choix de vocations pour la femme (Danylewycz, 1988 : 24)[18].

---

15 Jean (1977 : 119) fait le rapprochement entre la volonté des évêques de « favoriser la multiplication et le bon fonctionnement des écoles élémentaires » avec l'établissement des communautés religieuses. Cet état de choses ne sera pas sans répercussion dans la crise et la décomposition des communautés à partir des années 1960.

16 « Entre 1840 et 1902, vingt et une nouvelles communautés sont fondées. Ce sont les sœurs qui répondent dès lors aux besoins engendrés par une nouvelle conjoncture économique et sociale, qu'il s'agisse d'éducation ou de services sociaux » (Collectif Clio, 1992 : 234).

17 Boutade du Cardinal Taschereau adressée à l'abbé Joseph-Onésime Brousseau qui, en 1892, lui demande des « institutrices-religieuses » pour sa paroisse (Sœur Ignace de Loyola, n.d.p.s., 1964 : 47).
Laperrière (1996 : 157) reprend l'expression et dit : « [il] reste que pour la période considérée [1880-1900] et au Québec, [les] congrégations n'occupent qu'une place relativement restreinte. Les écoles rurales, le service ménager des séminaires, des fondations humbles, presque cachées, paraissent peu de choses auprès des ordres anciens, des prédications flamboyantes ou des académies urbaines des frères. [L]'admission ou même la fondation d'une communauté de femmes semble une affaire traitée parfois presque cavalièrement par les évêques sur le ton : "Si vous en voulez, faites vous-en ! " ».

18 Danylewycz (1988 : 17) écrit : « le nombre de femmes qui prennent l'habit au Québec [1837-1838] oscille entre 230 et 260 professes. Dans les années 1840, il grimpe soudainement à 560 pour atteindre 6 629 en 1900. [Cette] expansion est tellement rapide que le taux de croissance de la population religieuse féminine dépasse celui de l'ensemble de la population féminine ». Voisine et Sylvain (1991 : 276) indiquent que, de 1850 à 1901, pour les congrégations féminines, « il faut parler d'une véritable floraison : de 673 à 9 601 religieuses ! […], 6 628 travaillent au Québec [et elles] se répartissent dans 36 communautés diverses ». Concernant cette même période, les auteures du Collectif Clio (1992 : 236) ajoutent que pour plusieurs, « la vie religieuse est la voie d'une ascension personnelle, sociale, intellectuelle ou artistique qui leur serait généralement interdite ou difficilement accessible "dans le monde" ».

3.2. UNE COMMUNAUTÉ À SAINT-DAMIEN, BELLECHASSE

« Faites vous-en des sœurs ! » Cette boutade adressée à l'abbé Joseph-Onésime Brousseau en 1892, lorsqu'il demande des religieuses au Cardinal Taschereau, loin d'arrêter ce curé colonisateur et fondateur de la paroisse de Saint-Damien en 1882, va lui insuffler l'énergie nécessaire pour relever le défi de la fondation d'une communauté au cœur de la région des Appalaches. Il n'a qu'une « piastre » pour commencer son projet, mais il compte sur la divine Providence. Il attend tout du Souverain Maître. L'émergence de la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours se réalise dans un temps propice grâce à un visionnaire habité par un rêve qui le pousse à s'associer des personnes dans la réalisation de l'œuvre projetée. Cette étape de fondation prend corps avec des femmes désireuses de se rassembler, de s'organiser et de se donner un cadre correspondant à l'idéal envisagé. Le temps de cette étape correspond à la mise en route du groupe dans la formation d'un système où, progressivement, les rites communautaires s'installent dans une tradition, où l'action apostolique façonne son visage et où les normes de fonctionnement se codifient dans une règle de vie.

3.2.1. Aux origines de la fondation

Tout est là en ce XIXe siècle où la pensée visionnaire conduit à la création de nouvelles inventions[19] et où cette poussée créatrice rencontre un contexte d'ouverture, d'organisation sociale, politique, économique et religieuse. Le temps et le milieu sont propices à l'éclosion de communautés religieuses apostoliques québécoises sous le modèle des congréganistes et des filles séculières de France. Les besoins du peuple québécois sont manifestes, la

---

[19] Arbuckle (1988 : 31-32), dans son tableau (fig. 2.1 : 32), montre comment le mythe de création primaire est présent à cette époque de l'industrialisation du XIXe. siècle et que la place première revient aux visionnaires. Il fait ressortir trois catégories de personnes impliquées dans le processus du développement corporatif : les visionnaires (*pathfinders*), ceux qui résolvent les problèmes (*problem solvers*) et les exécutants ou ceux qui implantent (*implementers*). Par rapport aux visionnaires, il écrit : « The primal creative myth of contemporary industrialization is this : industrialization developed through the imaginative, stubborn, creative and inventive individualism of certain pioneers. For example, there were individuals who dreamed of how to replace horse power with engines and they proceeded to invent such machines » (p. 31).

demande du clergé s'intensifie et cette orientation religieuse représente, pour un grand nombre de femmes, le moyen de se réaliser comme femme et comme chrétienne.

À l'exemple de plusieurs communautés fondées au Québec, la genèse de la congrégation s'enracine dans le projet chrétien d'une société catholique, française et rurale basée sur un ordre providentialiste, hiérarchique et organique. Attestataire d'une Église qui la suscite, la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours émerge en réponse à un « mécanisme intégrateur au niveau religieux d'une situation anomique au niveau profane »[20] (Denault, 1975 : 110). Elle naît par la médiation d'un prêtre-colonisateur et la collaboration d'une femme d'expérience. Enfin, elle jaillit du cœur de deux personnes portant en elles une même foi, un même esprit d'abandon à la Providence, un même horizon social et religieux et un même zèle apostolique.

Joseph-Onésime Brousseau, missionnaire-colonisateur[21], est entièrement engagé dans la cause de la colonisation dans un coin des Appalaches où la production agricole n'offre guère de promesses. Prêtre, appartenant à la race des défricheurs, il partage le sort de ses colons. Visionnaire intrépide, il n'hésite jamais dans son cœur, il croit que ce qu'il dit va arriver (Plourde, 1969 : 25). Virginie Fournier, native de Lauzon et ayant fait ses études chez les sœurs de Jésus-Marie, connaîtra l'exil, avec sa famille, à Fall River aux États-Unis. Après avoir fait l'expérience de la vie religieuse dans deux communautés : les Augustines de l'hôpital du Sacré-Cœur et les sœurs de Jésus-Marie, et ne pouvant réaliser son rêve, elle

---

[20] Denault (1975 : 110-116) étaye son hypothèse par rapport à la fondation des communautés québécoises en indiquant que le rôle tenu par les prêtres dans ces fondations, leur donne une configuration particulière par rapport à celles des grands ordres religieux nés à partir d'une visée protestataire (p. 111). Comme hypothèse, l'auteur suggère que les communautés québécoises naissent non pas d'une protestation, mais d'un mécanisme d'intégration. Il complète en situant les fondations féminines québécoises « par rapport au binôme de Wach, attestation-protestation. [Ces communautés] ont surgi d'un type de société dont la volonté de cohésion nécessitait en quelque sorte leur émergence, par la médiation intégratrice du prêtre. Elles sont nées d'une protestation, mais qui n'est pas celle de l'ascétisme érémitique contre l'institutionnalisation de l'Église. [Apparues] dans la ligne des réformes post-tridentines et réformatrices, ces communautés attestent d'une Église qui les a suscitées, mais cette attestation même corrobore une protestation, celle de l'Église catholique contre un type de société qu'elle juge menaçant » (p. 115).

[21] Il est intéressant de noter que, dans Cook et Hamelin (1998 : 1249), l'abbé Brousseau est classé parmi les « Réformateurs sociaux ». Michèle Brassard et Jean Hamelin (p. 164-166) présentent un article intéressant sur ce personnage qui a marqué l'histoire de la colonisation au Québec, et que l'on appelle le dom Bosco du Canada à cause de son amour et de sa préoccupation pour les orphelins et les enfants abandonnés.

va rejoindre sa famille et elle s'engage auprès des immigrés canadiens-français de Fall River. L'abbé Brousseau et Virginie Fournier n'originent pas de la classe bourgeoise ; cependant, il et elle allient une bonne formation intellectuelle à un savoir pratique de gros bon sens et de sagesse.

Joseph-Onésime Brousseau et Virginie Fournier ont connu les vicissitudes de la vie familiale, sociale et apostolique. D'âge mûr, il et elle ont été forgés au creuset de la souffrance et de la volonté de Dieu. Tous deux ont parcouru la route spirituelle de la pauvreté, de l'humilité, de l'abandon et de la certitude que Dieu « se sert toujours de ce qu'il y a de plus infime pour opérer ses plus grandes œuvres » (Bourgault, 1980 : 3). Tous les deux portent au cœur un zèle et une ardeur sans limite pour la gloire de Dieu, le salut des âmes et le soulagement de toutes les misères humaines de leurs compatriotes. Tous les deux sont appelés à entrer dans l'aventure d'une fondation pour le moins irraisonnable au dire de plusieurs.

Située à quelque soixante kilomètres de Lévis, dans un pays montagneux où les colons-agriculteurs sont « forcés de donner la majeure partie de leurs efforts à l'épierrage » (Désilets, 1945 : 32), la paroisse de Saint-Damien se développe tant bien que mal, laissant ses habitants avec peu de ressources pour subsister. L'abbé Joseph-Onésime Brousseau préconise des moyens d'utiliser les parcelles de terre cultivable. Il acquiert une terre de la fabrique qui devient la ferme modèle de la région. « Le premier dans cette région, il [applique] les méthodes sélectives d'exploitation forestière et le système rotatif de culture » (Désilets, 1945 : 35). Le premier ministre du Québec et son ministre de l'agriculture connaissent les initiatives du curé et, bientôt, la Couronne lui concède des terrains où il peut réaliser son œuvre.

L'abbé Brousseau ébauche le projet d'y construire un hôpital et un orphelinat agricole et d'y établir de jeunes agriculteurs recrutés parmi les orphelins qui grandiront dans cet établissement[22]. Il veut aussi des religieuses, pour « donner un secours perpétuel aux

---

[22] C'est dans cette visée que l'abbé Brousseau fonde l'institut des Frères de Notre-Dame des Champs en 1902. Toutefois, les frères quittent Saint-Damien en 1924 et remettent le domaine du Lac Vert aux religieuses qui en assureront l'administration par la suite (Désilets, 1945 : 187).

pauvres malheureux abandonnés, orphelins, vieillards »[23] et infirmes, pour élever et éduquer les orphelins et les orphelines et enseigner aux enfants des paroisses rurales. Des jeunes filles se sont présentées, mais il lui reste à trouver une personne mûre ayant fait l'expérience de la vie religieuse pour la mettre à la tête de sa fondation. Par l'intermédiaire de Mère Saint-Norbert des sœurs de Jésus-Marie, l'abbé Brousseau invite Virginie Fournier qui, après bien des hésitations, répond à l'appel. Avec trois autres compagnes, Virginie Fournier s'engage dans l'église de Saint-Damien, le 28 août 1892, et prend le nom religieux de sœur Saint-Bernard.

3.2.2. Les premiers pas de vie communautaire et apostolique

Les quatre premières compagnes commencent leur expérience de vie religieuse au presbytère en attendant de pouvoir entrer dans leur maison en construction. Dès le soir de leur engagement, elles ébauchent un règlement de vie et, le lendemain, elles font leurs premiers essais de régularité. En septembre, deux sœurs acceptent de faire la classe aux enfants de la localité dans une étable délabrée. Trois autres filles les rejoignent et en novembre, le petit groupe déménage dans le premier couvent. Elles ne sont pas sitôt arrivées que déjà, les premiers orphelins, vieillards et infirmes se présentent et tout ce personnel tant laïc que religieux forme bientôt une même famille[24]. D'ailleurs, le sens de la famille apparaît une valeur importante pour le père Brousseau et pour la communauté

---

23 Dans sa lettre à Virginie Fournier le 5 août 1892 (*Annales communautaires*, tome 1, fasc. 1 : 6), l'abbé Brousseau donne le but de la fondation de la communauté : « donner un secours perpétuel aux pauvres malheureux abandonnés, orphelins, vieillards, etc. [Établir des écoles] industrielles pour les filles et les garçons qui seront sous [la direction de sœurs] jusqu'à l'âge de 12 ans. Après cet âge, ils passeront sous la direction de religieux-prêtres qui s'occuperont de leur montrer à cultiver. Notre but c'est de faire de la colonisation avec des orphelins. Nos religieuses (quelques-unes) nous [suivront] dans nos nouvelles missions. Nos religieuses auront aussi pour but d'assister les mourants à domicile, même dans les paroisses environnantes, (quand nous aurons assez de sujets) et de les préparer à faire une bonne mort. Il y aura aussi, dans notre Maison, l'adoration perpétuelle du [Saint]-Sacrement, quand encore nous aurons assez de religieuses. Cette adoration perpétuelle sera pour demander au Sacré-Cœur la grâce d'une bonne mort à tous les agonisants que vous assisterez, et pour le soulagement des âmes du purgatoire ».

24 Mère Saint-Bernard en parlant du personnel de la maison inclut toujours les sœurs, les personnes âgées et les orphelins. Le 24 janvier 1893, elle écrit justement à sa sœur Hedwige que le personnel est augmenté et qu'ils sont maintenant vingt-six personnes, onze novices et postulantes et quinze pauvres et orphelins (Bourgault, 1980 : 11).

naissante[25] ; et chacune d'elles reconnaît l'obligation de se donner sans compter pour le bien de l'ensemble.

On n'entre pas pour soi en communauté. La mission appelle dans un service d'humilité, d'abnégation et d'effacement à travers les tâches, les événements et les personnes qui sont confiées à chacune. Obéir à la lettre, sans raisonner, s'en remettre entièrement aux supérieures, aux officières et à Dieu, voilà le chemin de la sainteté. La fidélité à la Règle représente également la voie privilégiée de la perfection dans laquelle la religieuse entre amoureusement. En lisant les *Annales communautaires*[26], il est impressionnant de constater l'insistance soutenue des fondateurs par rapport à la nécessité d'étudier, d'aimer et de se conformer à cette sainte règle porteuse de l'idéal de vie du groupe.

La communauté, poussée par cet idéal qui l'anime et entraînée par les événements qui se succèdent, s'articule et s'adapte au rythme des besoins et de l'évolution de la mission. Dans les débuts, la routine ne fait pas partie du quotidien. La vie est mouvementée et remplie d'imprévus, les allées et venues sont continuelles : on n'a pas fini le ménage qu'il faut partir à la messe car un curé arrive à l'improviste. C'est encore l'accueil des visiteurs[27] et des gens qui amènent des malades, des enfants orphelins, des handicapés à toute heure de la journée.

Les sœurs, bien que très fidèles à la vie régulière, ne se laissent pas incommoder par ces situations, elles ajustent leurs exercices de piété en fonction de ce qui arrive[28]. Souvent privées de la messe à cause des nombreuses absences du fondateur, elles compensent par « la communion spirituelle » (*Annales Communautaires*, tome 1 : 59), l'adoration du Saint-Sacrement ou par le chemin de croix. Les sœurs s'alimentent spirituellement à partir des exercices de piété réglementaires, des invocations et des oraisons jaculatoires qui élèvent

---

25 Le père Brousseau veut inculquer aux sœurs un esprit de famille. En cela, il adopte le principe de Mère Saint-Raphaël, fondatrice de la première école ménagère au Canada, qui répétait à ses sœurs : « Rappelez-vous que vous êtes les mères de vos élèves » (Désilets, 1945 : 78-79).

26 Journal tenu au fil des jours par les sœurs de chacune des maisons de la congrégation.

27 L'accueil des visiteurs se fait plus intense à certaines périodes de l'année, particulièrement au mois de juillet et à la fête de sainte Anne. À la suite d'une promesse, l'abbé Brousseau fait construire une petite chapelle dédiée à sainte Anne des Montagnes. À chaque année, des milliers de pèlerins affluent à Saint-Damien et obtiennent de nombreuses faveurs et guérisons.

28 Les *Annales communautaires* relatent plusieurs faits en ce sens (tomes 1, 2, 3 : 43, 51, 63, 85, 87, 88, 89).

l'âme à tout instant vers le Seigneur, des retraites mensuelles et annuelles, des sacrements et de toutes les pratiques religieuses populaires de l'époque[29].

Le temps béni de la prière permet de puiser des forces pour continuer le rude labeur qui les attend. En milieu pauvre et démuni, il faut savoir relever ses manches : laver le linge au ruisseau, nettoyer les planchers de bois franc, faire la cuisine « avec rien », s'occuper d'un malade difficile, nettoyer les tuyaux encrassés de suie qui menacent de provoquer un incendie, s'occuper des abeilles, travailler à la grange, ensemencer, récolter le jardinage, fabriquer le savon et les cierges, enseigner, tisser, orner les autels, préparer les bazars et les fêtes. Tout y passe, les sœurs sont de toutes les besognes et la fondatrice est la première à donner le ton[30].

Les sœurs sont toutes au même rang dans la communauté[31]. L'une ou l'autre est malade ou doit répondre à une obédience nouvelle, tout de suite une compagne prend la relève et la remplace dans son emploi. Même pour la tâche la plus crucifiante[32], celle de quêteuse, les sœurs acceptent de seconder le père Brousseau et de remplir cet office indispensable à la survie de la famille. Malgré la rudesse du travail quotidien, les sœurs savent rire et s'en donner à cœur joie au moment des récréations, à l'occasion des fêtes et des congés qui jalonnent l'année. Orphelines, novices et professes s'ingénient à semer la gaieté et le plaisir dans la maisonnée. C'est là une tradition qui prend racine et qui demeure au long des décennies.

---

29 Les *Annales communautaires* racontent en abondance la participation des sœurs à toutes les fêtes religieuses, les mois, les Quarante-Heures, les processions et les pèlerinages. Le plus souvent elles en assurent la préparation.

30 Nous voyons la fondatrice à l'œuvre comme supérieure, économe, secrétaire, maîtresse des novices, soignante et pharmacienne, éducatrice, jardinière, sacristine et quêteuse. Comme le souligne les *Annales communautaires,* elle est la première à s'impliquer dans les corvées ou à répondre aux urgences.

31 Dans le tome 2, fasc. 3 : 221, des *Annales communautaires*, la secrétaire écrit : « nous n'avons point de sœurs domestiques à proprement parler ici, puisque nous sommes toutes au même rang. [Les sœurs en] entrant ici, lors même qu'elles ne savent pas lire, sont admises [s]œurs de Chœur, initiées aux divers emplois de l'[i]nstitut, aux charges mêmes ».

32 Les *Annales communautaires* (tome 1, fasc. 1 : 13-13a), décrivent la lourdeur de cette tâche, entre autres, le 2 décembre 1892, lorsque l'abbé Brousseau « annonce que deux [sœurs] devront aller quêter pour la première fois (p. 13). […] L'office de quêteuse paraît crucifiant pour la nature et l'abnégation se fait sentir » (p. 13a). Cette pratique durera le temps que la communauté arrive à subvenir par elle-même à ses besoins ou lors de certains événements tels le feu du premier couvent en 1905 et l'ouverture des missions *ad extra* en République dominicaine et en Afrique en 1948 et en 1955.

Les religieuses ne tardent pas à s'engager à la mission. Des sœurs prennent soin des vieillards et des orphelins. Une classe est ouverte depuis septembre 1892. L'office de quêteuse est commencée en décembre de même que la visite des malades à domicile[33]. À mesure que les sujets se présentent, le groupe peut répondre aux demandes qui arrivent. En septembre 1893, on ouvre une classe dans la neuvième concession de Saint-Damien, puis une autre à Saint-Magloire en octobre 1894.

Conseillé par Mgr L.-N. Bégin, le docteur McKay de Sainte-Foy demande au père Brousseau des sœurs pour l'institut des alcoolisés[34]. Par la suite, d'autres maisons ouvrent à Saint-Paul et à Saint-Raphaël (1895), à Saint-Agapit et au Sacré-Cœur de Jésus (East Broughton) (1896), à Saint-Apollinaire (1897), à Saint-Lazare et à Saint-Frédéric en 1898. À travers les œuvres apostoliques, écoles paroissiales, orphelinat, hospice Saint-Bernard, la communauté naissante apprend à conjuguer avec l'observance de la règle, la pratique des exercices spirituels et les exigences de la vie communautaire.

Tout n'est pas simple dans l'ajustement des débuts. La fondation de la communauté repose sur la pauvreté et la minime dot,[35] fournie par les novices à leur entrée, ne peut suffire à combler les besoins des sœurs, des vieillards et des enfants. L'habitation est inadéquate et la crainte du feu est permanente. La subsistance du groupe constitue un énorme fardeau pour le fondateur sans cesse sur la route, frappant aux portes pour demander l'aumône, et pour les sœurs obligées de faire des miracles avec le peu de nourriture disponible.

---

33 Ce service, au cours de l'histoire, va se maintenir sur demande. Dans divers cas, la communauté accepte que des sœurs se rendent au chevet des malades et des mourants à domicile. Les *Annales communautaires* rapportent plusieurs problèmes relatifs à cette action apostolique : permission limitée donnée aux sœurs pour aller dans leurs familles afin d'assister leurs parents malades (tome 1, fasc. 4 : 270) ; règlement plus sévère afin de diminuer ce genre de visite (tome 3, fasc. 2 : 127). Cependant, les sœurs continuent d'aller chez elles, à l'occasion des quêtes. Ce service n'apparaît plus dans les constitutions de 1909 et sœur Jeannette Mercier n.d.p.s. (1979 : 107) écrit : « on a reconnu en haut lieu que la multiplicité des œuvres engendre l'imperfection de l'œuvre initiale ». Cependant, cette action se poursuit, jusqu'à nos jours, de façon discrète et ponctuelle selon les demandes qui se présentent à la communauté.

34 Cette mission est acceptée en 1894 mais les sœurs ne peuvent poursuivre ; elles quittent en 1895.

35 Bien que, dans la congrégation, la dot fut obligatoire jusque dans les années 1960, ce système de dot n'est nullement comparable à celui de l'époque étudiée par Micheline D'Allaire dans son ouvrage *Les dots des religieuses au Canada français, 1639-1800,* (1986). D'ailleurs, le contexte historique de colonisation, la pauvreté du milieu rural et la condition sociale des femmes qui s'engagent dans l'institut au moment la fondation ne permettent pas de fixer une dot élevée.

L'éducation pose des problèmes de formation. L'abbé Brousseau transmet à ses filles l'idéologie véhiculée par les clercs de l'époque,[36] mais encore faut-il que les sœurs soient suffisamment instruites[37]. Des curés se montrent zélés pour accueillir des religieuses dans leurs paroisses, mais dans certains milieux, la commission scolaire voit les choses autrement. À des endroits, les gens ne désirent pas les sœurs (*Annales communautaires*, tome 1, fasc. 4 : 258) et des paroissiens murmurent à leur arrivée à l'église. Dans certains secteurs d'apostolat, elles rencontrent des difficultés insurmontables qui les obligent à laisser le travail[38]. Les sœurs doivent composer avec les situations et graduellement, elles découvrent la ligne d'orientation de la communauté et les moyens à se donner pour remplir la mission confiée.

Le 12 janvier 1895, le groupe maintenant reconnu civilement reçoit son incorporation par une charte provinciale donnant droit aux sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours « de vivre en corps public, de dresser des règlements, d'observer une [r]ègle, d'exercer des œuvres d'éducation et d'hospitalisation, d'établir des fondations nouvelles, d'avoir un cimetière commun et de rédiger des actes administratifs en conformité avec la [l]oi » (Désilets, 1945 ; 70). Le premier conseil général est formé le 4 mai 1895 et Mère Saint-

---

36 Désilets (1945 : 74) décrit la façon dont l'abbé Brousseau envisage l'éducation. Il prône « une forme d'éducation solide qui ne [contribuera] pas à éloigner les élèves de leur condition native. Il [tient] à ce que l'on [prêche] dans les classes l'obéissance et le respect dus aux parents, l'amour du travail constant et bien fait, la pratique de l'économie, la fierté du savoir-faire dans chacune des tâches, même les plus humbles de la vie domestique. Il [demande] instamment de prémunir la jeunesse contre les dangers de la désertion paroissiale et familiale pour la vie aventureuse des villes. Il [professe] aussi une doctrine raisonnée de l'éducation qu'il [place] au-dessus de l'instruction. Il [songe] moins à éclairer l'intelligence qu'à diriger la volonté. Il [exige] enfin, un enseignement suivi, positif, lumineux et attrayant, sans longueur et sans monotonie ». Et l'auteur ajoute (p. 74) : « Ses filles spirituelles, les [s]œurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, ont continué scrupuleusement cette forme d'orientation dans chacune de leurs maisons d'enseignement ».

37 Les *Annales communautaires* et quelques autres documents nous renseignent sur le peu d'instruction des sœurs et sur les conséquences de cette situation. Dans les *Annales communautaires* (tome 2, fasc. 3 : 221), il est écrit : « le nombre de demandes d'admission des personnes [non instruites] dépasse infiniment celui des sœurs instruites […]. En face d'un tel état de choses, [le conseil] a pris [en mars 1901] la résolution de n'admettre, à l'avenir, autant que possible, que des sujets instruits et aptes à l'enseignement, qui cependant, se font de plus en plus rares ». Mgr Bégin exige que les sœurs aient des diplômes pour les accepter (Bourgault, 1980 : 82). Dans les premières années (tome 1, fasc. 4 : 268 ; fasc. 3 : 213), (sœur Marie-des-Anges, n.d.p.s. 1972 : 22), les sœurs missionnaires étudient beaucoup et sœur Saint-Ignace leur fait la classe. D'autres travaillent en vue d'obtenir un diplôme modèle ou un brevet élémentaire (tome 2, fasc. 3 : 256). Sur le plan de la vie communautaire, le manque d'instruction rend difficile l'ouverture d'esprit des sœurs (tome 2, fasc. 3 : 232). De plus, dans les paroisses, il y a des critiques par rapport à leur manque de compétences (tome 1, fasc. 4 : 258 ; tome 1, fasc. 3 : 221).

38 C'est le cas pour l'hôpital Bellemont du docteur McKay.

Bernard, fondatrice, est élue supérieure générale. Elle est assistée de quatre conseillères qui ont le titre d'assistante, de maîtresse des novices, de secrétaire et d'économe (*Constitutions*, 1894 : art. 5). Dans cette forme d'administration, la congrégation « se gouverne elle-même sous l'autorité du [d]irecteur[39] » (*Constitutions,* 1894 : art. 3). « L'autorité de la [s]upérieure s'étend sur toute la [c]ongrégation et sur chacun de ses membres ; c'est elle toujours de l'avis du [d]irecteur qui nomme à tous les emplois sans exception et qui révoque à son gré les religieuses de leurs charges pour leur en confier d'autres » (*Constitutions*, 1894 : art. 4).

En 1898, la communauté compte à son actif : 54 professes, 24 novices et postulantes. Elle œuvre dans neuf écoles publiques, l'hospice et l'orphelinat. Depuis les débuts, plus de 814 orphelins, orphelines et jeunes des paroisses rurales ont bénéficié des services de la jeune congrégation (*Annales communautaires*, tome 2, fasc. 1 : 40). L'étape de fondation s'achève avec le chapitre général de 1898, au cours duquel la fondatrice est écartée de sa fonction de supérieure générale.

Ces premiers pas sur la route de la fondation correspondent à l'action émergente d'une organisation en processus d'apprentissage. Poussées en avant, sous le souffle de la vision et de la mission des fondateurs, les personnes rassemblées dans ce projet sont l'élément clé de la formation et de l'avenir du système. Leur cheminement, dans ce contexte nouveau, les appelle au dépassement, et la réponse donnée aux événements façonne le visage du groupe dans un encadrement qui structure graduellement l'organisation. Les bases sont en place, l'esprit de la congrégation s'enracine dans l'être et dans l'agir des sœurs, sous le témoignage toujours présent et constant du fondateur et de la fondatrice. La vie de prière, de même que la vie communautaire et apostolique s'organisent et la communauté prend son élan dans des conditions de vie un peu plus stable.

3.2.3. Une règle de vie

Avant le XVIIe siècle, le statut religieux canonique est accordé seulement aux ordres de moniales à vœux solennels, à la clôture papale et approuvée par le Saint-Siège (Jean, 1977 :

---

[39] Étant donné qu'à cette époque les congrégations ne sont pas encore reconnues canoniquement par Rome, elles sont sous l'autorité d'un directeur, souvent le fondateur ou l'initiateur de la fondation.

11-12). La révolution française et l'attrait missionnaire vers le Canada, entre autres, ébranlent la forme monastique[40] et favorisent l'éclosion des congrégations séculières à vœux simples[41]. Au Canada, la fondation de la communauté de Marguerite Bourgeois (Jean, 1977 : chap. 2) vient inaugurer le modèle de congrégations dites séculières (Jean, 1977 : 37). Le problème de reconnaissance, comme religieuses, de ces femmes engagées dans des vœux simples et sans obligation de la clôture, demeure un rêve jusqu'en 1900 où, lors de la promulgation de la constitution apostolique *Conditae a Christo*, Léon XIII « consacre officiellement l'entité juridique des congrégations à vœux simples » (Jean, 1977 : 149)[42]. Ce n'est qu'à partir de ce moment que la terminologie canonique des communautés érigées sous le titre de congrégations religieuses devient officielle[43].

En France comme au Québec, les congrégations séculières se retrouvent sous l'autorité ecclésiale d'un directeur, en l'occurrence l'évêque ou le prêtre intervenant dans la fondation. Comme les problèmes communautaires remontent au directeur ou à l'Ordinaire du lieu, des difficultés surgissent et sont souvent source de confusion dans les pouvoirs relevant de la supérieure générale et de ceux du directeur. Et même l'élaboration de la règle reviendra aux évêques ou aux directeurs désignés à cet effet[44]. Les constitutions de l'époque « ont tendance à se ressembler et à se rapprocher de celles des ordres cloîtrés » (Jean, 1977 :

---

40 Marguerite Jean (1977 : 12) écrit : « "[S]pontanément ou sous l'action de l'autorité ecclésiastique, certains ordres féminins du 17e siècle s'efforcent d'unir l'action apostolique avec la vie religieuse traditionnelle contemplative". Les premières communautés canadiennes sont de cette catégorie : les Ursulines […], les Hospitalières de la Miséricorde de Jésus […] et les Hospitalières de Saint-Joseph ».

41 Du fait que le concile de Trente ne reconnaît comme publics que les vœux solennels, les congrégations féminines qui naissent au XVIIe, XVIIIe et XIXe siècle ne sont approuvées qu'à titre d'association séculière.

42 La constitution apostolique *Conditae a Christo* reconnaît les congrégations à vœux simples « ou de droit pontifical ou de droit diocésain. [Elle] précise les compétences respectives du Saint-Siège et des Ordinaires des lieux à leur sujet, et [elle] met un terme aux flottements de leurs structures » (Jean, 1977 : 149).

43 Marguerite Jean (1977 : 107) indique le fait que les congrégations séculières étaient érigées sous le titre de congrégation religieuse à cause de l'imprécision de la terminologie canonique de l'époque.

44 Bernard Denault (1975 : 107) montre l'influence du prêtre comme « agent tout-puissant qui définit le besoin social à combler, permet l'organisation de la communauté, rédige la règle et l'impose ; il infléchit même le développement de la communauté par des interventions dans la nomination des successeurs. En somme, il permet à la communauté de naître et de survivre ». Ailleurs (1975 : 107), l'auteur explique que « [d]ans une société où le clergé se donne idéologiquement un grand pouvoir et le détient de fait, il était inévitable que la fondation des communautés féminines soit assujettie à son contrôle. D'ailleurs, la situation de la femme en général, et des fondatrices en particulier, n'aurait pu permettre que des fondations existent sans cette médiation cléricale ».

107). N'ayant pas fixé de droit commun, le Saint-Siège laisse plus de latitude aux fondateurs pour la rédaction de ces dernières.

Il faut admettre qu'au XIXe siècle, dans un monde catholique et ultramontain avec peu de connaissances théologiques, la multiplication des fondations de communautés vise moins la vie religieuse comme valeur prophétique de témoignage que la réponse aux urgences de développement des secteurs de l'éducation, de la santé et de l'assistance sociale. Dans la rédaction de la règle de plusieurs fondations, on s'inspire alors des constitutions et des coutumiers d'autres communautés. Il ne semble pas courant, dans la mentalité des fondateurs de l'époque, d'asseoir les constitutions sur une règle et un esprit particulier rattaché à un courant spirituel. L'emprunt fait à divers instituts semble suffire pour arriver à exprimer l'idéal de vie du groupe. On voit alors se glisser, pour un bon nombre de communautés, un amalgame de modèles de spiritualité et de règles qui les fixeront par la suite dans une forme de vie semblable à l'ensemble des congrégations[45].

L'histoire des constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours se rattache particulièrement à cet état de chose. Dès le 28 août au soir, Mère Saint-Bernard fait l'ébauche d'un règlement dans lequel entrent les principales occupations journalières alternées d'exercices spirituels : la messe, le petit office de la sainte Vierge, l'examen particulier, la méditation. Ces premiers jalons d'observance s'inspirent de l'expérience de la fondatrice chez les sœurs de Jésus-Marie et les Augustines de l'Hôtel-Dieu du Sacré-Cœur.

En 1893 et 1894, la fondatrice et l'abbé Brousseau rédigent progressivement les premières constitutions. Dans une lettre à Mgr Bégin, le 26 février 1894, le fondateur réalise qu'il n'y a rien pour le gouvernement dans ce cahier des constitutions. Mère Saint-Bernard puise alors des éléments dans les constitutions des sœurs de Jésus-Marie. Quant aux procédures

---

[45] Le droit canonique de 1917 viendra renforcer l'indifférenciation des modèles de constitutions par la similitude imposée dans la rédaction de ces dernières.

d'élection de la supérieure générale[46], sœur Annette Gosselin (1980 : 3) souligne qu'elle aurait fait des emprunts dans les constitutions de 1863 des sœurs de la Charité de Québec.

Dans la première règle, le but de la congrégation demeure le même que celui énoncé par l'abbé Brousseau dans sa lettre à Virginie Fournier, le 5 août 1892. La devise de la congrégation s'exprime dans les termes de la foi d'Abraham : « Dieu pourvoira » (Gn 22, 8) et en ce sens, les sœurs « devront être la Providence des pauvres » (*Constitutions*, 1894 : 15). L'accent spirituel donné à la communauté est celui-là même qui anime les fondateurs. Imprégnés d'une foi simple et globale et d'une vie spirituelle fortement théocentrique et mystique (Jean, 1977 : 112), leur vie, leur pratique religieuse et leur langage révèlent l'aspiration spirituelle de l'époque orientée vers le salut des âmes, le règne et la gloire de Jésus Christ et manifestée par une disposition d'adoration, de contemplation, d'abnégation, d'anéantissement, d'immolation, de soumission et d'abandon à la volonté de Dieu[47].

Cette tendance spirituelle qui remonte aux XVIIe et XVIIIe siècles, bien qu'elle soit empreinte de pessimisme, fait appel à un savoir d'une grande profondeur basé sur la contemplation du Verbe incarné. L'humilité profonde inspirée par l'idée de son néant en face du grand Dieu dont on se plaît à adorer les merveilles (Vacant, 1931 : 1108) est à l'origine de la doctrine bérullienne[48]. Plusieurs textes des *Constitutions* (1894)[49], de même que les enseignements

---

46 À cette époque, deux autres sœurs : sœur Ignace de Loyola et sœur Sainte-Madeleine, ont aussi fait un noviciat dans une autre communauté ; la première chez les sœurs du Bon Pasteur et la seconde chez les sœurs de la Charité (*Annales communautaires*, tome 1, fasc. 3 : 220). Ces deux religieuses feront partie du conseil général de 1895. Elles influenceront l'écriture des deuxièmes constitutions, car nous savons que sœur Sainte-Madeleine avait demandé un exemplaire des constitutions des sœurs de la Charité.

47 Bérulle est appelé l'apôtre du Verbe incarné. Sa doctrine repose sur l'incarnation, fondement de notre salut ; elle invite celui qui est résolu à travailler au salut de son âme à s'anéantir lui-même (Vacant, 1931 : 1113-1114), à adhérer au Christ dans l'humilité, le mépris et l'oubli de soi ; enfin à mourir à lui-même pour vivre en Jésus.

48 On attribue aussi à Bérulle l'origine de presque toutes les grandes initiatives qui ont renouvelé le christianisme : la dévotion au Saint-Sacrement, à la sainte Vierge et aux saints (Vacant, 1931 : 1126).

49 Dans les *Constitutions* (1894 : 15-16) entre autres, nous croyons retrouver cette tendance de l'École française. « Plaire à N. S. en tout, lui faire plaisir en tout, s'immoler pour lui, le soigner dans ses membres souffrants, le faire régner dans tous les cœurs, sera l'unique aspiration des [s]œurs de N. -D. du P.S. Elles contempleront souvent leur crucifix que l'on persécute dans le monde, et dont la vue seule enseigne le dévouement jusqu'à la mort. Mais le charme des charmes pour les religieuses de N.-D. du P.S. sera de pouvoir s'entretenir de Dieu, de son adorable bonté, de ses perfections et du bonheur de le contempler un jour face à face dans la céleste patrie. Ces joies divines qui couleront par torrent au travers de notre cœur, ces extases éternellement renaissantes de notre âme unie à Dieu, … ».

donnés par les fondateurs nous permettent de croire qu'ils ont été influencés par ce courant spirituel.

Nous retrouvons également des traces de l'influence des jésuites à cause des emprunts faits aux communautés des sœurs de Jésus-Marie et de la Charité de Québec. À cette époque cependant, les fondateurs semblent plus ou moins se préoccuper de préciser une appartenance spirituelle et une règle particulière. L'œuvre apostolique est première et la vie religieuse vient, pour ainsi dire, encadrer la consécration à Jésus Christ dans une forme de service auprès des pauvres, dans une règle forgée sur d'autres modèles et dans une spiritualité marquée par la religion populaire du temps et par le caractère spirituel du fondateur et de la fondatrice.

Conclusion

Dans le contexte de fin XIXe siècle du Québec rural, où tous les éléments sont étroitement liés et imbriqués les uns dans les autres, l'étape de fondation se réalise dans un laps de temps relativement court, sous la direction et la protection du directeur, initiateur et fondateur de l'œuvre. Cette fondation aboutit à une structuration empruntée à des modèles communautaires existants, fermement réglementée et culturellement alignée sur la mentalité rurale et ecclésiale de l'époque.

La naissance de l'institut s'inscrit dans la visée d'une époque et d'une Église qui cherche à catholiciser, à socialiser et à assurer un plus grand contrôle du peuple canadien-français par le développement des communautés religieuses qui prennent en charge les œuvres d'éducation, de santé et d'aide sociale. La congrégation prend son assise grâce à des pionnières généreuses, de même origine sociale, prêtes à appuyer les initiatives structurantes et les œuvres agricoles du fondateur. De ce mouvement premier va se développer tout un projet religieux, apostolique et missionnaire au cours du demi-siècle suivant.

CHAPITRE 1V

DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTÉ : 1899-1949

La congrégation voit le jour dans un contexte d'homogénéité tant sur le plan social et religieux que du côté de la composition de ses membres ; elle présente alors « un modèle de développement social original, en continuité avec la culture [rurale,] familiale [et] communautaire » (Hamelin et Gagnon, 1984 : 154). L'idéologie du groupe de même que les éléments de base de l'organisation sont en place et la communauté entre dans l'étape de développement de ses dimensions morphologique, structurelle et culturelle à l'intérieur d'une Église dominante et d'une société en voie de modernisation. L'action rationnelle déployée dans cette phase de croissance s'oriente vers l'intégration des acquis en vue de la performance religieuse, communautaire et apostolique. Profondément ancrée dans un univers traditionnel par ses origines, sa mentalité et son orientation apostolique, la communauté prend son essor dans un milieu où elle ne perçoit nullement la montée souterraine d'un bouillonnement dans l'apparente fixité des Canadiens français.

4.1. UNE ÉGLISE TRIOMPHALISTE DANS UN QUÉBEC EN TRANSITION

L'Église semble désormais régner sur le Canada français[1] et la doctrine concernant les rapports de l'Église et de l'État est fixée.

> S'appuyant sur le fait qu'historiquement l'Église a été la gardienne de la civilisation chrétienne, cette doctrine proclame que la société civile et la société religieuse sont deux sociétés distinctes, l'une assumant les intérêts temporels et l'autre, les destinées spirituelles, et que le gouvernement du genre humain relève de deux pouvoirs, souverains chacun dans son ordre propre. Les deux travaillent en étroite union au bonheur des peuples :

[1] Fernand Dumont, « Réflexions sur l'histoire religieuse du Canada français », dans Harvey, LaPierre, Dumont, O'Neill, Lalonde, Rioux, Décarie, Bélanger (1961 : 54).

> l'Église fabrique les moules dans lesquels les sociétés coulent leurs institutions. En cas de désaccord, le pouvoir civil doit se plier aux vues du pouvoir ecclésiastique » (Hamelin et Gagnon, 1984 : 237)[2].

Une telle doctrine fait quelque peu comprendre l'ingérence de l'Église dans le système politique où elle a réussi à établir « son quartier général » (Hamelin et Gagnon, 1984 : 238). Cette situation la met en position constante de méfiance et d'affrontement pour conserver le pouvoir acquis. Les pressions augmentent avec les décennies. La puissance sociale de l'Église influence les hommes politiques qui préfèrent éviter de se la mettre à dos ; la contrainte, entre les deux parties, ira jusque dans la fréquentation de l'Église et de l'État vers l'unanimité sociale et religieuse à l'époque de Duplessis. Les incidences d'une telle condition frapperont fort l'Église et le Québec des années 1960[3].

4.1.1. Développement industriel et urbain

Avec le début du XXe siècle, l'Église, comme la société civile, entre graduellement dans un processus d'évolution et de révolution profonde. La consolidation du pouvoir religieux coïncide avec la phase d'urbanisation et d'industrialisation du Québec qui s'effectue « à la suite des développements scientifiques et techniques déclenchés par [les] deux guerres mondiales, par le perfectionnement des moyens de transport, par les mouvements de population et d'idées [et] par l'exploitation des ressources hydroélectriques, forestières [et] minières » (Audet, 1971 : 202). Le rythme d'urbanisation transforme le visage du Québec. Alors qu'au début du siècle, deux Québécois sur trois vivent à la campagne, « en 1940 la proportion est inversée. Ainsi en 1931, près de 60 % des Québécois se trouvent dans les villes » (Collectif Clio, 1992 : 255).

---

2 Ce pouvoir ecclésiastique, comme l'indiquent Jean Hamelin et Nicole Gagnon (1984 : 13-20), est à l'image de celui de l'Église catholique du temps de Léon XIII.

3 Fernand Dumont, dans (Harvey *et al*., 1961 : 44-45), montre les effets de ces conflits et les répercussions qui en découlent pour le Québec et le Canada, entre autres : le ralentissement de la responsabilité civique et politique des Canadiens français, la confusion des valeurs cléricales avec les valeurs religieuses et la mentalité de minorité politique. En fait, « le Québec s'est développé en dehors des données générales canadiennes » (p. 44).

Le Québec passe de la ruralité à l'urbanisation avec tout le cortège de changements qui s'ensuit. L'émigration vers les villes vient briser la symbiose de la vie de famille et de la vie de travail du monde rural. Elle ébranle les solidarités traditionnelles, bouleverse l'organisation paroissiale, modifie les fonctions familiales et crée de nouveaux besoins. Les crises économiques et les mises à pied saisonnières[4] plongent de nombreuses familles dans la misère. « Femmes, hommes et enfants doivent apprendre à devenir des rouages du nouveau système économique qui s'implante » (Collectif Clio, 1992 : 155).

Le mouvement de modernisation s'amorce avec l'invasion de la radio, l'apparition des capitaux, l'automobile, la mode féminine américaine et les arrivées massives d'émigrants juifs, italiens et allemands[5]. Partout on voit naître des groupements autour d'intérêts particuliers : des syndicats, des coopératives, les caisses populaires, des mouvements d'action catholique, etc. Ce sont là autant de moyens de s'organiser, de lutter pour obtenir de meilleures conditions de travail, de se donner des tremplins d'expression et de s'engager dans un processus d'identification et d'obtention de droits fondamentaux, tels le droit de vote des femmes et l'éducation obligatoire.

4.1.2. Domaines de la santé et de l'éducation

Dans ce mouvement de transformation, le combat s'accentue entre les forces de changement et celles de l'ordre établi. L'État québécois « devient un peu plus interventionniste et il est amené à réglementer la vie économique et sociale, ce qui suscite les craintes du clergé » (Collectif Clio, 1992 : 257). L'évolution du système de la santé connaît des résistances. Bien que la misère soit considérée comme un problème de charité relevant de l'Église, et que celle-ci mette tous ses efforts à y multiplier ses institutions et ses œuvres[6], les besoins s'amplifient d'une décennie à l'autre et les institutions religieuses n'arrivent plus à répondre aux urgences.

---

4 Avec la crise de 1929, le taux de chômage passe de 15 % à 30 % au début de 1933.

5 Les auteures du Collectif Clio (1992 : 255) indiquent que l'accroissement de population est influencé par cette émigration. En effet, « la population du Québec augmente de 107 % et passe de 1 560 000 en 1896 à 3 230 000 en 1939 ». Jean Hamelin (1978 : 415) donne les mêmes chiffres.

6 Jean Hamelin et Nicole Gagnon (1984 : 254) mentionnent que « [d]e 1898 à 1931, [l'Église] aura fondé 32 hôpitaux, 4 sanatoriums, 35 institutions d'assistance, soit 71 des 90 établissements mis sur pied au Québec durant [ce temps] ».

Le système d'assistance publique, mis en place au XIXe siècle et dont l'Église avait la primauté, demande des ajustements, entre autres « sous la forme de fonds de pension pour les vieillards, d'assurance-accident, d'allocations aux chômeurs » (Hamelin et Gagnon, 1984 : 252). Mais pour les ultramontains, on n'y voit que machination maçonnique pour détruire l'Église. Cependant, les communautés traversent des situations pénibles et l'Église n'a pas le choix d'accepter l'aide du gouvernement Taschereau qui votera la loi de l'assistance sociale en 1921. Vient ensuite la question des pensions de vieillesse[7] et des allocations familiales qui relance le débat sur le rôle de l'État en matière de bien-être et de sécurité sociale. Plus que l'intransigeance du clergé, de persistantes mentalités rurales viennent bloquer l'établissement d'un système de sécurité sociale. Il faudra attendre jusqu'en 1945 pour l'instauration du système d'allocations familiales.

De 1897 à 1931, la population d'âge scolaire augmente de 132 % (Hamelin et Gagnon, 1984 : 251) et plus de deux mille écoles s'ouvrent. L'Église garde l'autorité qui lui revient et elle exerce une influence prépondérante en éducation[8] : « les deux universités françaises fonctionnent sous sa responsabilité [et] l'enseignement classique demeure son initiative » (Létourneau, 1981 : 61). Même dans le domaine de l'enseignement public, au niveau primaire, le curé assume des fonctions de guide et de conseiller. Avec l'industrialisation, le besoin de formation d'une élite spécialisée et compétente augmente ; 418 institutions d'enseignement professionnel se mettent en place : l'Église établit la plupart des écoles ménagères et des écoles normales et elle laisse à l'État le développement des écoles techniques, d'arts et de métiers[9]. « En 1929, l'Église fournit 43 % des enseignants à tous les niveaux » (Hamelin et Gagnon, 1984 : 251).

---

7 Le Québec adhère en 1936 au régime des pensions de vieillesse instauré par le gouvernement fédéral en 1927.

8 À ce sujet comme pour celui de la santé et de l'assistance sociale, l'Église continue d'adopter une attitude plutôt défensive face à l'État. L'histoire de l'éducation au Québec montre d'ailleurs que les autorités ecclésiales ultramontaines, de Montréal en particulier, ont toujours été « bel et bien résol[ues] à nier à l'État tout pouvoir dans le champ éducatif » (D'Allaire, 2002 : 22).

9 Sur ce point de l'implication de l'Église et de l'État dans le domaine de l'éducation, Louis-Philippe Audet (1971 : 178) mentionne qu'à cette époque, « l'action du gouvernement [porte] particulièrement sur l'enseignement spécialisé… et sur l'enseignement primaire ». Dans le secteur de l'enseignement de type professionnel, Jean Hamelin et Nicole Gagnon (1984 : 251) indiquent qu'en 1931, l'Église « possède également 181 écoles ménagères et 31 écoles normales ». L'État, pour sa part, a ouvert 8 écoles techniques et 15 écoles d'arts et métiers entre 1897 et 1931.

« Appuyée par des éléments conservateurs et traditionalistes, [l'Église] interdit à l'État provincial toute intervention importante dans le champ de l'éducation : au nom de l'anti-maçonnisme, de l'anti-étatisme ou au nom de la religion, [elle défend] farouchement le maintien du *statu quo* » (Audet, 1971 : 180). De 1875 à 1959, la mise en application de la législation du système scolaire relève d'un département de l'Instruction publique. La loi scolaire de 1875[10] confère à l'Église catholique une influence et une responsabilité considérable. Vouloir rétablir le ministère de l'Instruction publique[11], obtenir l'instruction obligatoire[12], faire adopter une loi pour un dépôt de livres scolaires ou donner le droit aux Canadiens d'origine juive d'avoir leur propre école, signifient autant de lieux où l'État et le clergé s'affronteront durant des décennies.

Que ce soit à propos de l'enseignement primaire, secondaire, professionnel, classique et universitaire, de l'opposition entre Sciences et Lettres ou des rapports entre le personnel enseignant laïque et religieux, nous assistons à d'interminables querelles à travers lesquelles l'Église réussit à sauvegarder ses acquis. L'enseignement ne peut cependant échapper à l'évolution politique et économique. Les institutions ont beau se multiplier ; au fur et à mesure de l'avancée sociale vers la modernité, ces dernières sont vite essoufflées, tant sur le plan des effectifs que sur le rapport des moyens et des finances. En effet, les communautés religieuses enseignantes féminines investissent particulièrement dans deux secteurs de l'enseignement : le secteur professionnel avec l'enseignement ménager et l'enseignement normal[13] avec la formation des maîtres. Ces deux secteurs connaissent un développement

---

10 Ce système établit deux comités, catholique et protestant, autonomes et indépendants dans leur fonctionnement. Chaque évêque, dont le diocèse est situé, en tout ou en partie, dans la province, est membre de droit du Comité catholique (Audet, 1971 : 212). Ce système durera jusqu'en 1964 (Hamelin, 1978 : 389).

11 Du fait que l'Église a la haute main sur l'instruction publique, lieu d'emprise sur la société et clé de voûte du système famille-école-paroisse, le premier ministre du Québec, Félix-Gabriel Marchand, va connaître la guerre de la part de Mgr Bruchési lorsqu'il veut rétablir le ministère de l'Instruction publique en 1897 (Audet, 1971 : 229-234).

12 Le débat sur la loi de l'instruction obligatoire s'étend de 1875 à 1943. Selon Audet (1971 : 256), cette histoire déconcertante est due « à l'influence décisive du clergé sur l'éducation et à la peur morbide de tout ce qui pouvait avoir l'apparence de l'anticléricalisme qui prévalut à cette époque en France ».

13 Audet (1971 : 310-311) précise : « [l]'enseignement normal s'occupe surtout et à peu près exclusivement de préparer des maîtres pour les écoles publiques ».

spectaculaire dans les régions du Québec et l'expansion de ce mouvement est encouragée et supportée à la fois par l'Église et par l'État.

Pour l'enseignement ménager, l'effort des pouvoirs politiques et religieux se conjugue en vue de soutenir la colonisation ; de cette concertation naît, à Roberval en 1882, la première école ménagère. « L'accent [est mis] surtout sur une formation ménagère-agricole » (Thivierge, 1982 : 20). Avec la progression de l'urbanisation au début des années vingt et dans un dernier sursaut du mouvement de colonisation[14], l'enseignement ménager se restructure.

En 1937, avec l'abbé Albert Tessier, cet enseignement évolue vers l'éducation familiale. Il vise à former des apôtres de la restauration familiale[15] dans le but de protéger la famille, base de la société, contre la menace de l'urbanisation, du matérialisme américain, du féminisme, de l'existentialisme et, bien sûr, du travail des femmes à l'extérieur du foyer. « Au rythme de la peur du modernisme, l'enseignement ménager se fait formation spirituelle et familiale. Il s'agit de transformer des jeunes filles en "femmes dépareillées",

---

[14] En 1944, le Père Archambault, jésuite, fondateur des Semaines sociales (1920) et directeur de l'École sociale populaire depuis 1928, relance le mouvement de colonisation. Des experts laïques envisagent un Québec quadrillé en régions, à vocation économique spécifique, capables d'assurer leur développement et d'ouvrir des perspectives d'avenir (Hamelin, 1984 : 33). Ce mouvement jouit d'un appui inconditionnel des milieux traditionnels. Des stratégies sont développées, on encourage, par tous les moyens, l'éducation rurale chrétienne. Mais en 1958, les missionnaires-agricoles avouent, dans un rapport confidentiel remis à l'épiscopat, que ce projet est un échec : la population s'en désintéresse et le gouvernement n'y croit pas. « Le mythe agonise, mais on ne l'enterrera qu'au milieu des années 1960 » (Hamelin, 1984 : 35).

[15] La visée de restauration familiale développée par l'abbé Tessier s'inscrit dans l'idéologie de l'action catholique de l'époque. L'action sociale catholique, apparue dans les années 1900, se veut « un instrument de pensée, d'éducation et de coordination des mouvements diocésains » (Hamelin et Gagnon, 1984 : 194). Elle devient l'Action catholique en 1915. Des croisades de moralité à la presse, en passant par les débuts du syndicalisme, les ligues, les retraites et l'École sociale populaire, toutes ces formes d'activités continuent d'enserrer « le peuple dans le filet du sacré » (Hamelin et Gagnon, 1984 : 231), tout en ranimant la flamme du nationalisme. En 1940, la situation de l'Action catholique est revue en profondeur par l'épiscopat qui entreprend de faire « le grand ménage » (Hamelin, 1984 : 73). Avec Pie XII, l'idée de collaboration et de coopération du laïcat ouvre des horizons nouveaux. La priorité est alors donnée aux comités diocésains, et l'Église privilégie la dimension de l'engagement social fondée sur les valeurs de responsabilité et de solidarité. « Elle introduit un nouvel agent : le laïc, ce chrétien […] responsable, ayant des droits et une mission propre » (Hamelin, 1984 : 76-77). C'est dans cette ligne de responsabilisation que se développe la formule « des apôtres de la restauration ».

comme le veut supposément leur nature, leur intelligence et la mission qui leur a été confiée » (Thivierge, 1982 : 21)[16].

Quant à l'institution des écoles normales, l'origine remonte avec la loi des écoles normales en 1836 (Létourneau, 1981 : 21)[17]. À partir de 1900, avec l'augmentation de la population et le déplacement des ruraux vers les milieux de colonisation, la fondation des écoles normales s'accroît et répond aux besoins d'une régionalisation de plus en plus étendue et d'une autonomie diocésaine en matière d'éducation. De 1900 à 1950, quarante-quatre écoles normales de filles s'ouvrent dans tous les coins de la province, allant de la Gaspésie et de Havre Saint-Pierre jusqu'en Abitibi (Létourneau, 1981, tableau 1 : 208-209). Enfin, pendant que le Québec s'engage dans une évolution économique et socioculturelle sans précédent, l'organisation scolaire reste peu touchée si ce n'est, entre autres la loi si longtemps attendue de l'obligation scolaire en 1943 et le développement de la formation professionnelle partagée entre les deux instances gouvernementale et ecclésiale.

Les monopoles de l'Église dans les systèmes de l'éducation[18] et de la santé de même que ses efforts de restauration de l'ordre social ralentissent, mais n'empêchent nullement, l'entrée

---

16 Entre 1940 et 1960, le mouvement de l'enseignement ménager connaît une expansion remarquable. « En 1959, près d'une cinquantaine de maisons [dispensent] l'éducation ménagère familiale de façon intense » (Audet, 1971 : 297) et l'État contribue à financer ces écoles. Cependant, Nicole Thivierge (1982 : 23) souligne la réaction de certains groupes du monde de l'éducation concernant une « certaine inadéquation entre les idées véhiculées par les canaux officiels et le vécu de la société québécoise ». On voit déjà poindre des discordances évidentes entre l'ouverture sur la modernité et le renforcement d'une idéologie féminine gardant les femmes dans un rôle qui ne cadre plus avec l'évolution sociale favorisant l'émancipation de la femme.

17 Les premières écoles normales de cette période vont disparaître. Un nouveau départ s'effectue en 1856 avec l'institution permanente des écoles normales. Au début, il n'y a qu'une seule institution, celle des Ursulines fondée en 1857. En 1899, l'école normale Jacques-Cartier est fondée à Montréal. La création du Bureau central des examinateurs catholiques en 1898 vient hausser les exigences d'admission à la profession d'enseignant. 80 000 brevets sont accordés entre 1897 et 1937. Avec la suppression de ce Bureau en 1939, les écoles normales sont seules à préparer à « la carrière dans l'enseignement public jusqu'à la venue des [u]niversités dans cette chasse gardée » (Audet, 1971 : 311). À partir de 1900, « les écoles normales de jeunes filles vont se multiplier dans les diocèses, grâce à l'initiative des évêques et à la coopération des religieuses enseignantes » (Létourneau, 1981 : 55-56). Le besoin de maîtres qualifiés pousse les communautés religieuses enseignantes à établir leurs scolasticats-écoles normales qui se voient reconnus en 1931 pour les religieux, et en 1937 pour les religieuses. La moitié du corps enseignant est composé de religieuses et de religieux formés à l'intérieur de leurs communautés dans leurs scolasticats.

18 Comme le souligne John Porter, cité par Denault (1975 : 31), le système d'éducation, « [t]el qu'il s'est développé au Canada français, […] ne s'est pas conformé au modèle des sociétés démocratiques et industrielles » et cette situation a empêché une pleine contribution de ce système à l'édification de la société canadienne.

dans la modernité avec l'émancipation des individus et la remise en question des us et coutumes, de la morale et des institutions. Les deux guerres mondiales influencent ce changement. La guerre de 1939-1945, particulièrement, « fait plus que transformer les infrastructures économiques, [elle] se révèle un creuset où se forgent de nouvelles attitudes ; [elle devient] le catalyseur d'une crise d'identité » (Hamelin, 1984 : 12-13).

4.1.3. Une Église contrainte

Durant la décennie de 1940-1950, l'Église conserve l'essentiel de ses droits, mais il devient évident que la société canadienne-française ne peut plus compter uniquement sur la tolérance, la charité et la bienveillance de la majorité : elle doit s'organiser par elle-même. D'ailleurs, de 1939 à 1944, sous le règne du premier ministre libéral, Adélard Godbout, l'État commence à prendre « une distance respectueuse avec l'Église » (Hamelin, 1984 : 29). Dans cette décennie, le contrôle clérical de « l'éducation féminine atteint son apogée et commence à susciter des remises en question profondes » (Collectif Clio, 1992 : 406). De l'action catholique au développement syndical, à la presse et au roman québécois jusqu'au *Refus global* de Borduas en 1948, tout indique l'éclatement d'un monde traditionnel et l'entrée dans celui de la modernité.

La puissance politique et sociale de l'Église s'amenuise, son idéologie officielle correspond de moins en moins à la réalité. « La théologie du laïcat [véhiculée par] l'action catholique sape le statut des frères et des sœurs. Le mouvement de décléricalisation de la société situe les affrontements dans le domaine du bien-être social, de la santé et de l'éducation. Les laïcs réclament leur place au soleil » (Hamelin, 1984 : 176). Un signe visible de la sclérose de l'Église traditionnelle se traduit par la décroissance de ses effectifs. L'évolution numérique du clergé[19], tant du côté des séculiers que des réguliers, connaît un ralentissement. Pour leur part, les communautés n'ont cessé d'augmenter de même que leur *membership* (Hamelin,

---

[19] « Louis-Edmond Hamelin a calculé que 55 % des finissants des collèges classiques optaient pour le sacerdoce vers 1925, 40 % vers 1950 et guère plus que 25 % vers 1960 » (Hamelin, 1984 : 162). De plus, « [c]'est la pénurie d'effectifs cléricaux qui allait forcer graduellement les évêques à confier des postes d'enseignants à des laïcs » (p. 163). En 1937, ce sont les laïcs qui prennent l'initiative et qui sollicitent l'ouverture de l'enseignement classique aux laïcs (p. 163).

1984 : 172)[20]. L'essoufflement se fait tout de même sentir ; elles éprouvent un malaise, elles se sentent remises en question par l'Église et, coincées entre les clercs et les laïcs, elles s'accrochent à leur monopole[21]. Comme pour le clergé, la progression numérique des membres des communautés commence à baisser par rapport à celle de la population[22].

Le clergé et les communautés vont renforcer leurs mécanismes d'éveil vocationnel tout en protégeant leur territoire respectif. Ainsi en est-il de l'épiscopat qui, en 1943, lance sa campagne de recrutement sacerdotal (Hamelin, 1984 : 164)[23]. Quoi qu'il en soit, ces efforts de recrutement ne tiennent pas compte de la transformation du Québec ; ils ne changent pas la réalité d'un clergé qui tend à l'embourgeoisement et, par sa formation[24], à l'isolement du monde réel. Ils n'influencent pas non plus l'horizon idéologique, communautaire et apostolique des communautés religieuses trop préoccupées à maintenir le cap de leur performance.

4.2. LA COMMUNAUTÉ DE 1899 À 1949 : SES DIMENSIONS SOCIALES

Alors que le Québec et l'Église s'acheminent vers une mutation sans précédent, la congrégation s'avance dans un univers où tout lui semble promesse de vie. Elle s'ouvre sur le XXe siècle dans un univers rural, traditionnel, cohérent et fortement uniformisé à l'intérieur d'une idéologie façonnée par le clergé. Elle entre dans une dynamique de

---

20 Hamelin (1984 : 172) recense, de 1930 à 1959, soixante-quatorze nouvelles communautés d'hommes et de femmes.

21 « Entre 1940 et 1950, le nombre d'institutrices dans les écoles publiques passe de 9 846 à 11 957, tandis que celui des religieuses baisse de 7 184 à 6 064. [De plus, le] bas salaire des institutrices, à peine 600$ par année en moyenne, explique la rapide progression de la syndicalisation des enseignants au cours de la décennie » (Collectif Clio, 1992 : 404).

22 Denault (1975 : 52) indique que la progression du nombre de religieux par rapport à la population « s'arrête en 1941, alors qu'elle dure jusqu'en 1951 pour les femmes ». Pour lui, « [cette] période semble davantage caractérisée par un déclin corrélatif à la diminution de l'influence de l'Église catholique et aux transformations en profondeur de la société québécoise, notamment [dans] les champs d'activités privilégiés des communautés » (p. 110).

23 L'épiscopat, de fait, est inspiré « par le *motu proprio* de Pie XII, [paru] à l'automne 1941, établissant l'Œuvre pontificale des vocations sacerdotales [confiée] à la Sacrée Congrégation des séminaires et des universités » (Hamelin, 1984 : 164).

24 Hamelin (1984 : 172) ajoute : « Les clercs ne sont pas préparés à vivre dans le monde moderne ni à adapter leur pastorale aux besoins des temps présents ».

croissance où la maîtrise des apprentissages tend à la routinisation, à la performance et à la stabilité institutionnelle. Au plan de l'organisation, le développement des trois dimensions morphologique, structurelle et culturelle s'effectue dans une progression modérée et continuelle, dans un contexte traditionnel et rural et en interrelation les uns les autres. De 1899 à 1949, l'évolution des trois dimensions sociales permet à la congrégation de prendre racine et de déployer ses œuvres dans plusieurs régions du Québec.

4.2.1. Dimension morphologique

4.2.1.1. Les religieuses

La configuration morphologique de la communauté se façonne à partir de ses composantes démographique, géographique et environnementale ; ces dernières colorent la personnalité communautaire et apostolique du groupe et influencent son orientation structurelle et culturelle. Les personnes qui s'adjoignent à la communauté proviennent du milieu rural[25]. Ce sont, pour la majorité, des femmes de condition modeste avec peu d'instruction mais beaucoup de débrouillardise, de sens pratique et d'organisation. Certaines ont à leur acquis une expérience de vie religieuse dans une autre communauté. Quelques autres arrivent avec un diplôme d'études[26] ou avec quelques connaissances en musique. Bien que Mgr L.-N. Bégin[27] ait insisté auprès de la communauté pour n'admettre que des personnes plus instruites, il en demeure qu'à cette époque, une congrégation en milieu rural peut difficilement se recruter parmi une classe de gens diplômés. Il lui faut apprendre à composer avec les situations et les personnes.

---

[25] Une étude statistique réalisée à partir des 453 sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, canadiennes et vivantes en 1994, démontre que les religieuses proviennent à 85 % du milieu rural. Cette étude a été faite à l'intérieur du cadre de la présente recherche. Elle se divise en trois points : 1) la démographie, 2) les informations relatives au vécu des religieuses : lieu d'origine, formation avant et après leur entrée, les obédiences et les lieux d'engagement. 3) les œuvres et leur évolution de l'ouverture à la fermeture. L'ampleur de la recherche ne nous a pas permis d'étudier les groupes de sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours de nationalité dominicaine et africaine.

[26] Louis-Philippe Audet (1971 : 270-283) décrit l'évolution et les exigences d'obtention des diplômes élémentaire, modèle, complémentaire et supérieur entre les années 1923 et 1937 et de 1937 à 1956.

[27] Dans une lettre de sœur Saint-Bernard à sa sœur Hedwige (Bourgault, 1980 : 82), celle-ci mentionne l'exigence de Mgr Bégin concernant l'instruction des jeunes filles qui demandent leur entrée dans la communauté.

On voit alors s'organiser la formation des religieuses avec l'aide de compagnes ayant des capacités dans le domaine de l'enseignement. Dès que l'occasion se présente, des sœurs sont envoyées à l'École classico-ménagère de Saint-Pascal de Kamouraska pour compléter leurs brevets de compétence en économie domestique. D'autres iront se qualifier en agronomie à l'École d'agriculture de Sainte-Anne-de-la-Pocatière (Désilets, 1945 : 107-108). L'ouverture du scolasticat-école normale[28] en 1939 favorise le plus grand nombre pour l'obtention des brevets d'enseignement. Enfin, plusieurs exercent leur tâche sans être diplômées[29] : une situation qui cependant, n'est pas exclusive aux sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours.

Entre 1899 et 1949, la croissance des effectifs s'effectue au rythme de l'extension des œuvres. De décennie en décennie, la famille communautaire augmente graduellement et de façon modérée. En 1900, la communauté compte cinquante-cinq professes. En 1910, le personnel religieux passe à 109, puis à 192 en 1920, 294 en 1930, 410 en 1940 et 539 en 1949[30]. Cette jeune population s'active dans les œuvres diverses, tant à Saint-Damien que dans les régions avoisinantes. La maladie, entre autres la grippe espagnole et la tuberculose en 1918-1919, frappe un grand nombre de sujets. Plus de 110 sœurs décèdent entre 1900 et 1949.

4.2.1.2. Le terroir damien

La progression des membres de l'institut se réalise dans un cadre géographique familier à l'ensemble. En plein milieu rural, dans une paroisse de colonisation, sur un vaste territoire montagneux occupant une bonne partie du village en allant vers le Lac Vert, le terroir

---

28 « Le 5 septembre 1938, […] C.-J. Magnan, […] venait au nom du Surintendant de l'Instruction publique mettre au point les dispositions requises pour que les [sœurs] enseignantes de Notre-Dame du Perpétuel Secours puissent se munir, dans leur communauté même, des brevets exigés » (Désilets, 1945 : 199).

29 À cause de leur formation religieuse, jugée comme une préparation adéquate à l'enseignement, les sœurs, d'un grand nombre de communautés au Québec n'ayant pas de diplômes, recevaient une exemption du Bureau central des examinateurs. Cette pratique existe dans la communauté jusque dans les années 1970. Ce n'est pas sans raison, soulignent Denise Robillard (1994 : 344) et Thérèse Hamel (1995 : 123), que des plaintes s'élèvent à l'endroit des communautés et des religieuses qui assument la direction d'écoles sans avoir les diplômes nécessaires.

30 Les données démographiques entre 1900 et 1950 réfèrent au document communautaire *Annexe 2 Congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours : variations numériques depuis la fondation,* maison mère, Saint-Damien.

damien, éloigné des centres et peu favorisé en réseaux routiers, influence profondément la vie et l'agir des sœurs. Ces femmes, attachées à la terre et habituées à la dureté de la vie de colonisation, développent un esprit de famille[31], une solidarité[32] de même qu'une spiritualité propre aux ruraux, ouverts sur la nature et les grands espaces qui les entourent. D'ailleurs, la population se plaira longtemps à les nommer « les petites sœurs de Saint-Damien ».

La communauté possède plusieurs terres[33]. Sur cet immense terrain acheté ou alloué à l'abbé Brousseau pour ses œuvres de colonisation et d'agriculture surgit, avec les années, un véritable complexe. Tour à tour, des constructions s'élèvent : le premier couvent[34], l'hospice, l'orphelinat, la maison mère, l'école du Sacré-Cœur, la chapelle. La communauté acquiert ensuite la propriété des frères de Notre-Dame des Champs[35], au Lac Vert, et le monastère devient l'hospice des vieillards en 1926. La communauté achète également deux maisons pour les écoles d'Arts Familiaux et de l'Institut Familial.

Parmi les dépendances, nous voyons graduellement s'étendre différents bâtiments tels les fermes, les deux sucreries, la boulangerie, les usines et les garages, une maison d'employés, un chalet d'été, la maison souvenir. « [L]a vie matérielle de la communauté est […] assurée grâce à l'exploitation rationnelle de la terre et des troupeaux. [En 1937, un agronome est engagé pour orienter] les travaux sur les six fermes du village et sur celle du [l]ac Vert » (Désilets, 1945 : 164-165). Ce dernier enseigne également dans les écoles privées de la communauté et plusieurs sœurs le secondent dans les diverses tâches d'administration, d'enseignement et sur la ferme.

---

31 Le *Coutumier* (1934, chap. 10 : 11) rappelle cette valeur importante « d'entretenir le climat de vie familiale dans la communauté ». Cette valeur s'inscrit dans la culture québécoise de l'époque fortement axée sur la famille comme fondement de la société. Cet esprit de famille se manifeste encore (1934, 2e partie, chap. 10 : 40) lorsqu'il est écrit que « [l]a [s]upérieure locale se considère comme la mère de toutes les [s]œurs ».

32 La solidarité qui se façonne entre les membres du groupe s'inscrit, entre autres, à l'intérieur d'un type de solidarité mécanique tel que développée au sujet de la socialisation dans le premier chapitre de ce travail, page 75.

33 Le domaine agricole et forestier des sœurs de Saint-Damien, explique Désilets (1945 : 169), comprend huit terres agricoles et terres à bois se situant entre vingt et quatre-vingts arpents chacune.

34 Le premier édifice de la maison mère de même que la chapelle Sainte-Anne et la première grange brûlent le 28 novembre 1905. Treize ans de travail laborieux et plus de 50 000$ de pertes. En mai 1906, les plans et l'emplacement du nouveau couvent sont prêts.

35 La communauté des frères Notre-Dame des Champs est fondée par l'abbé Joseph-Onésime Brousseau en 1902. Le groupe, n'ayant pu prospérer, lègue le monastère aux religieuses en 1924.

4.2.1.3. Les œuvres et les lieux de mission

L'éducation agricole[36] prend une grande importance dans ce cadre géographique et environnemental. Que ce soit à l'orphelinat ou dans les maisons d'enseignement ménager, l'éducation des enfants comporte des cours d'agronomie complétés par une application pratique sur les fermes, dans les jardins, la basse-cour et avec les troupeaux en exploitation. Dans les écoles ménagères régionales et moyennes des centres ruraux, l'objectif premier est de former une élite féminine à classe agricole (Désilets, 1945 : 171). Le *Coutumier* de 1934 (chap. 16, art. 1 : 31), au chapitre « L'agriculture chez les enfants », rappelle la priorité de tendre à faire aimer l'agriculture par les élèves et surtout par les orphelins et les orphelines. Pour y parvenir, les maîtresses doivent s'efforcer de se rendre compétentes dans la matière. « Elles ruralisent leur enseignement autant que possible, [ce qui représente] un grand moyen de faire le bien dans l'Église et l'État ».

Quant à l'œuvre d'éducation des enfants dans les paroisses, un déplacement s'opère par rapport à l'ordre d'énonciation retrouvé dans les premières constitutions[37]. Le but de la congrégation, tel que mentionné par le père Brousseau, dans les constitutions de 1894, place l'instruction des enfants au dernier point ; par ailleurs, dans les constitutions de 1909, cet aspect de la mission passe au premier rang. Parmi les raisons motivant ce passage, apparaît, à l'instar des autres régions de colonisation du Québec, le besoin en écoles primaires. Avec le développement des paroisses, les demandes affluent vers la jeune communauté, d'ailleurs bien connue à travers les régions à cause du curé Brousseau qui ne cesse de quêter pour ses œuvres.

---

36 L'histoire agricole de notre province, écrit Désilets (1945 : 189), « devra reconnaître que la première école moyenne d'agriculture est née à Saint-Damien ». Cette œuvre agricole correspond à l'idéal de l'abbé Brousseau qui était de « "constituer des cellules sociales parfaitement saines", c'est-à-dire préparer des jeunes gens et des jeunes filles à fonder des foyers où la compréhension entre l'homme et la femme engendre des familles nombreuses, unies, ingénieuses et pratiques, aimant la terre et ses travaux, la patrie et son histoire, la religion et son culte réconfortant » (Désilets, 1945 : 190).

37 Nous référons aux *Constitutions* (1894, 1898 et 1909 : n^{os}1). Cf. Tableau synoptique 1 *But et fin de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1894-1915* (Annexe 2), p. 539 ss.

La survie matérielle du groupe[38] représente également un aspect important de l'orientation de la communauté vers l'instruction des enfants dans les paroisses des campagnes. La valorisation de la tâche d'enseignante[39] compte aussi à l'actif des motivations non négligeables de ce déplacement de l'éducation qui devient l'œuvre principale de la congrégation. D'ailleurs, il faut entendre parler les sœurs pour comprendre l'importance que revêt cette œuvre aux yeux de la communauté[40]. Sœur Saint-Jean-du-Sacré-Cœur exprime fièrement dans *Histoire d'un grain de sénevé* (1958 : 2) : « l'éducation de la jeunesse, parce que, œuvre initiale, a toujours tenu le premier rôle dans notre congrégation ».

De 1899 à 1949, le paysage de l'action apostolique[41] se partage entre l'éducation, la santé et les presbytères, et 75 % des missions sont ouvertes dans les paroisses rurales[42]. L'éducation comprend l'enseignement dans les écoles de trente-six paroisses, trois orphelinats : l'orphelinat des garçons et celui des filles à Saint-Damien et l'orphelinat à Beauport, localisé à même la maison des personnes âgées de Du Fargy. Près de cet établissement, la communauté exploite, durant quelques années, une ferme pour l'éducation des orphelins. Deux écoles ménagères sont fondées à Saint-Damien et à Sainte-Germaine, et l'école normale s'implante en 1941.

---

38 Le salaire reçu, si minime soit-il, pour les religieuses enseignantes dans les paroisses, vient aider à la survie du groupe. Entre 1939 et 1945, la syndicalisation des enseignants laïques permet de meilleurs salaires, « ce qui provoque un effet d'entraînement sur la rémunération des enseignantes religieuses » (Dumont et Fahmy-Eid, 1986 : 271).

39 Marta Danylewycz (1988 : 97) apporte une réflexion confirmant cet élément de motivation de la valorisation de la tâche d'enseignante quand elle écrit, à propos des sœurs de la Congrégation Notre-Dame : « à mesure […] que l'instruction commence à peser d'un plus grand poids dans le processus de socialisation des enfants et des adolescents, et que s'accentue dans la communauté le désir de prestige et de reconnaissance sociale, une vision élitiste de la fonction et de la valeur des enseignantes se développe ».

40 L'importance et l'idéal de la mission rattachés à l'enseignement dans nos institutions privées continuent d'habiter l'imaginaire des religieuses ; les effets de cette situation se ressentent lors du chapitre général de 1996 et rendent plus difficile un changement de mentalité par rapport à la question de l'action apostolique collective et individuelle.

41 Le graphique 2 *Évolution des œuvres 1892-1969*, du chapitre 5, p. 177, de ce travail, montre la progression des œuvres de la congrégation à partir de la fondation, dans sa phase de développement (1899-1949), jusqu'à l'étape de la maturité (1950-1969).

42 Pour la dénomination rurale ou urbaine des missions ouvertes, de même que pour le lieu de naissance des sœurs, nous nous sommes basées sur différentes sources telles la Commission de toponymie, 1994, *Noms et lieux du Québec : dictionnaire illustré* et *l'Annuaire de l'Église au Canada,* 1994. Nous avons également communiqué avec certaines municipalités pour connaître l'année où ces dernières avaient reçu le statut de ville.

Dans le secteur de la santé, l'œuvre des vieillards et des infirmes est commencée dès 1892 à Saint-Damien et se continue à la maison Saint-Bernard en 1926. Par la suite, deux foyers de personnes âgées s'ouvrent en 1939 et en 1948 : la maison Du Fargy et la maison Salaberry, à Beauport. De 1915 à 1923, des sœurs travailleront dans deux presbytères de Québec, à Saint-Roch et à Saint-Sauveur[43]. Durant cette période de développement, 93 % des investissements apostoliques sont orientés vers l'instruction des enfants, l'éducation des orphelins et des orphelines et l'enseignement ménager. En 1948, la communauté s'engage dans la mission *ad extra* et ouvre une maison en République dominicaine.

L'établissement progressif de ces missions se déploie dans deux diocèses du Québec et à Hearst, en Ontario[44]. La majeure partie des œuvres se situe dans le diocèse de Québec, dans treize sous-régions administratives de la région 03 (Québec)[45], et dans le diocèse de Sainte-Anne-de-la-Pocatière, dans les sous-régions de l'Islet et de Montmagny. Le cadre de vie religieuse et apostolique se présente de façon semblable dans tous les lieux de mission et il est organisé de manière à permettre une vie religieuse active à l'intérieur d'un modèle de vie monastique.

Les sœurs vivent en groupes, de nombres variables, dans une partie du couvent, du foyer ou du presbytère ; la vie communautaire et l'action apostolique se passent alors à l'intérieur des mêmes murs sous l'autorité d'une supérieure. Ce portrait morphologique de la communauté s'inscrit dans un espace et dans un caractère rural particulier ; il laisse découvrir une partie

---

43 Les données relatives au développement des œuvres de la congrégation proviennent principalement du travail, mis à jour annuellement, de sœur Lucienne Gagnon, *Registre des fondations de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, mai 1989.

44 Danielle Coulombe (1997), dans sa thèse de doctorat, raconte l'histoire de la présence des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours à Hearst en Ontario.

45 La division des régions utilisée dans ce travail est empruntée à la Commission de toponymie (1994 : Cartes index : 889-925). Dans *Identification des lieux de mission* (Annexe 5), nous présentons les cartes du découpage des sous-régions administratives de la région 03 (Québec). Pour chaque sous-région, nous indiquons le nombre de paroisses où œuvre la congrégation de 1892 à 1949 : *diocèse de Québec* : Bellechasse (9), Etchemin (3), Nouvelle Beauce (1), l'Érable (1), Granit (1), Robert Cliche (2), l'Amiante (1), Lévis (2), Québec (6), la Jacques-Cartier (1), la Côte de Beaupré (4), Portneuf (2), Lotbinière (5) ; *diocèse de Sainte-Anne-de-la-Pocatière* : Montmagny (2), l'Islet (1). Par rapport à ces divers lieux, nous n'avons pas indiqué l'Hôpital Belmont de Sainte-Foy étant donné que la communauté s'est impliquée seulement un an à cet endroit dans les débuts de la fondation.

de la psychologie collective de l'époque, il façonne la physionomie structurelle et culturelle du groupe et il en marque le développement de même que celui de la socialisation de ses membres.

4.2.2. Dimension structurelle

Le fondement morphologique de la congrégation, enraciné dans un milieu rural et dans une société traditionnelle, constitue la base sur laquelle prend forme l'aspect structurel de l'institut. La dimension structurelle, caractérisée par l'ensemble des fonctions, des rôles et des statuts, se formalise dans un cadre hiérarchique qui permet à la congrégation de jouer son rôle dans l'Église et dans la société. Influencée par le système ecclésial et le système social d'alors, la structure communautaire s'articule dans un certain conditionnement sociologique et s'avère le lieu premier de cohérence culturelle et de cohésion sociale du groupe.

L'institutionnalisation du système s'effectue dans une dynamique de maîtrise de l'apprentissage portée par une action stratégique de développement vers une routinisation essentielle à la stabilité institutionnelle. L'organisation structurelle de la congrégation se réalise alors à partir de trois pôles spécifiques : la structure de gouvernement, la structure de l'action et la structure des rapports. La coordination et l'harmonisation de ces trois composantes structurelles permettent l'intégration des éléments du système et l'adaptation des membres aux conditions morphologiques et culturelles de l'institut de même qu'à la conjoncture sociale ambiante.

4.2.2.1. Structure du gouvernement

Dans *Genèse des constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours* (Gosselin, 1980 : 3), l'auteure souligne le fait que les autorités de l'époque aient eu recours à différentes constitutions et à des spécialistes pour élaborer et réviser les constitutions, et

particulièrement le chapitre du gouvernement[46]. Dans la pratique, il faut constater que divers articles du gouvernement furent interprétés et manipulés selon les intérêts de quelques personnes alors en autorité[47]. L'histoire de ces diversions montre le difficile apprentissage de l'exercice de l'autorité et l'ajustement graduel nécessaire des règles et des modalités de fonctionnement du gouvernement de l'institut. L'élaboration et les révisions des constitutions par rapport au chapitre du gouvernement paraissent des points sensibles de discussion et d'affrontement où la référence constante à l'évêque se présente comme un lieu pour trancher le débat[48].

Les médiateurs extérieurs, tels le fondateur, l'évêque, quelques spécialistes, principalement le père Charles Gonthier[49], jésuite, de même que l'expérience des autres communautés viennent aider les autorités à se familiariser avec un régime administratif particulier aux instituts de vie religieuse. Les constitutions de 1909 sont le fruit d'une expérience communautaire de dix-sept ans et le résultat d'un travail laborieux, constamment repris depuis la fondation. Avec l'approbation diocésaine en 1915, les constitutions et le mode de gouvernement se fixent dans une stabilité[50] qui durera jusqu'en 1967. À la suite des directives de Rome[51], quelques points des *Constitutions* de 1940 (n° 131) sont reformulés

---

46 Sœurs Saint-Bernard et Sainte-Madeleine empruntent à diverses reprises des éléments des constitutions des sœurs de la Charité de Québec pour compléter le point relatif au chapitre du gouvernement. Sœur Annette Gosselin (1980 : 5) constate que « les chapitres du [gouvernement], en particulier, [en] sont une copie à peu près intégrale ». Elle mentionne également que Mgr Bégin écrit à sœur Sainte-Madeleine en septembre 1903, et invite cette dernière à ne pas trop vouloir apporter de modifications du fait que « [c]es constitutions nouvelles sont basées sur l'expérience et la pratique d'autres [c]ommunautés analogues » (p. 11).

47 Sœur Annette Gosselin (1980 : 7-15) révèle plusieurs faits concernant l'agir de sœur Sainte-Madeleine, supérieure générale de 1898 à 1904, par rapport à différents points du gouvernement.

48 Marguerite Jean (1977 : 254, note 10) fait remarquer, à propos de notre communauté, que ce qui motiva en partie la refonte des constitutions de 1907, c'est que les permissions à demander à l'archevêque étaient trop nombreuses.

49 La révision et la correction des constitutions III sont confiées au père Gonthier (Gosselin, 1980 : 14). Ce dernier influence la formulation « de la fin de l'institut » et lui donne un caractère quelque peu ignatien.

50 Cette stabilité est due, en bonne partie, au code de droit canonique de 1917.

51 En 1900, Léon XIII reconnaît les instituts à vœux simples, sans clôture. En 1901, les *Normae* viennent délimiter l'autorité de l'Ordinaire du lieu vis-à-vis de la supérieure générale, et indiquer comment obtenir l'approbation pontificale et traiter du gouvernement. En 1908, la Sacrée Congrégation des religieux est instituée par Pie X et en 1917, le droit canonique émet l'ensemble des normes régissant la vie des instituts religieux.

en ce qui a trait à une plus grande représentativité des déléguées au chapitre général[52] et à une meilleure clarification des rôles dévolus au chapitre général et à la supérieure générale (*Constitutions*, 1940 : n° 124).

L'organigramme de la structure de gouvernement est constitué de deux paliers : l'administration générale et l'administration locale. À l'échelon général, la supérieure générale est instituée comme « autorité suprême de l'institut ». Cette dernière est « assistée d'un conseil »[53] et elle a sous sa juridiction les officières générales : l'économe et la secrétaire générale, la maîtresse des novices, la maîtresse générale des études, les supérieures locales et les sœurs. Jusqu'en 1925, il est question aussi de la directrice « [à] la tête des maisons municipales » (*Constitutions*, 1915 : n° 268).

Au palier local, la supérieure d'une maison a autorité sur le groupe de sœurs nommées à cet endroit en vue de réaliser l'action apostolique qui leur est assignée. Les officières[54], responsables de départements ou de services communautaires, dépendent de la supérieure locale et elles exercent une fonction d'autorité proportionnelle à leur mandat. Dans cette structure de gouvernement, les membres de la congrégation sont représentés par un chapitre général composé de membres de droit et de membres élus[55]. Le chapitre général se veut

---

52 La représentativité des membres élus par rapport aux membres de droit au chapitre général connaît une ouverture en 1940. L'histoire révèle en effet, que les chapitres généraux succédèrent aux chapitres des vocales, qui tenaient lieu de chapitre général lorsque le Saint Siège demanda aux congrégations à vœux simples « de tenir tous les trois ou cinq ans un chapitre général bien structuré, et avec une représentation élue déterminée » (Jean, 1977 : 248).

53 Nous retrouvons exactement la même formulation, « assistée d'un conseil », dans les *Constitutions* (1909 : 50 ; 1915 et 1925 : n°s 125 ; 1940 : n° 197).

54 Les officières de départements sont la sacristine, la portière, la lingère, l'infirmière, la bibliothécaire, la maîtresse des classes et la surveillante des salles des pauvres et des malades. Pour chacune de ses fonctions, les constitutions en déterminent les responsabilités et les tâches.

55 Parmi les personnes, membres de droit ou *ex-officio* et élus, nous retrouvons la supérieure générale, les anciennes supérieures générales, des assistantes ou conseillères générales, la secrétaire et l'économe générale, toutes les supérieures des maisons qui ont au moins douze sujets, une déléguée professe à vœux perpétuels de chacune des ces maisons et élue par les sujets de la maison ayant voix active (*Constitutions* 1915 et 1925 : n°s 131). Dans les constitutions de 1940, la représentativité des élues s'élargit et le nombre de membres de droit diminue. Au n° 131, parmi les membres *ex-officio*, nous ne retrouvons plus les anciennes supérieures générales mais plutôt la dernière supérieure générale sortie de charge. Également, on a enlevé « toutes les supérieures qui ont au moins douze sœurs ». Pour les membres élus, il est indiqué que se sont « les déléguées professes des vœux perpétuels élues par les sujets ayant la voix active, c'est-à-dire dix ans de profession ».

principalement l'instrument des élections du gouvernement général et sa fonction s'étend au traitement « des affaires plus graves de la congrégation »[56].

Dans la pratique, le rôle et la responsabilité des chapitres généraux d'alors sont assez limités, laissant un grand nombre d'orientations à la décision de la supérieure générale qui gouverne et administre l'institut « soit par elle-même, soit, dans les cas prévus par les constitutions, avec l'aide de son conseil »[57]. Par son rôle de référence première et par ses fonctions, la supérieure générale peut agir directement dans diverses situations apostoliques, communautaires et interpersonnelles. Par ailleurs, elle est assistée d'un conseil à voix délibérative dont le vote est requis pour un ensemble de situations déterminées par les constitutions. Ce conseil succède, depuis 1909, aux assemblées des vocales[58] des sœurs de la maison mère et il soumet la supérieure générale aux normes de délibérations prévues par les constitutions. L'administration générale est également dégagée de toute administration locale[59], elle a pleine autorité sur toutes les maisons de la congrégation et elle prend les décisions nécessaires dans tous les aspects de la vie conventuelle.

L'ordre hiérarchique des fonctions et des rôles, des divers paliers d'autorité, s'articule à travers des tâches déterminées s'imbriquant les unes les autres dans la structure de fonctionnement de l'organisation. L'action rationnelle qui préside à cette structuration favorise la maîtrise de tous les éléments du système ; elle en assure la croissance et rend la mission de l'institut opérationnelle. Mais en même temps que cette stratégie rationnelle

---

56 Cette formulation se retrouve dans les *Constitutions* (1915 et 1925 : n°s 127 ; 1940 : n° 126). Par « affaires graves », les *Constitutions* (1915, n° 181) indiquent : « Le [c]hapitre général traite toutes les affaires qui peuvent intéresser le bien général de la [c]ongrégation, et fait tous statuts et règlements jugés nécessaires pour réformer les abus, maintenir la discipline et perfectionner le système des études en usage dans l'Institut ».

57 Nous retrouvons la même formulation dans les *Constitutions* (1915 et 1925 : n°s 184 ; 1940 : n°182).

58 Sœur Marguerite Jean (1977 : 247) explique que le conseil des vocales, existant aux XIXe siècle, est formé de sœurs qui sont à la maison mère et ce conseil tient lieu de chapitre général. L'expansion rapide des communautés rend de moins en moins possible ce type d'assemblée et il est alors remplacé par un conseil général représentant la communauté. Avec la législation nouvelle de l'Église, la forme du chapitre général se structure avec une représentation à la fois sélective et élective. Pour la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, la structure du gouvernement dans les constitutions de 1898 (art. II : n°s 46-56) incluait à la fois, l'assemblée des vocales et le chapitre général.

59 Les *Constitutions* (1909 : 73 ; 1915 et 1925 : n°s 202) indiquent que les conseillères générales doivent être dégagées « d'office qui les absorbe » afin d'être disponibles pour aider la supérieure générale et traiter « de toutes les affaires majeures de la [c]ongrégation » (*Constitutions*, 1925 : n° 210).

stimule la performance du système de gouvernement et de l'activité apostolique, elle modifie la dynamique de l'action des débuts de la fondation et elle institue une compartimentation qui, à la longue, entraîne certaines conséquences.

Des distorsions s'ensuivent particulièrement dans l'exercice du pouvoir, dans la polyvalence des fonctions et des tâches et dans la circulation de l'information. Des exemples appuient cet énoncé : les offices requièrent des compétences et les mandatées à ces fonctions remplissent un rôle hiérarchique où la préséance et l'ancienneté se font valoir. Des supérieures exercent leur fonction « à vie », en changeant de maison sans changer de fonction, et d'autres cumulent les tâches de supérieure et d'économe.

La spécialisation et la répartition des tâches remplacent les équipes spontanées des débuts de la fondation et elles ont tendance à fixer les individus dans un immobilisme des manières d'agir, et à diminuer leur capacité d'adaptation à exercer d'autres fonctions. Elles ont aussi pour effet, soit de confiner les mêmes personnes dans les mêmes tâches leur vie durant, soit d'en garder d'autres dans une forme de nomadisme communautaire. Avec le temps, cette compartimentation des fonctions et des tâches crée des barrières entre les personnes, accentue les chasse-gardée, formalise de plus en plus la circulation de l'information à travers l'ensemble du système et diminue l'apprentissage de même que le partage possible des fonctions hiérarchiques entre un plus grand nombre de membres, contribuant éventuellement à une baisse de la responsabilisation des membres de l'institut.

4.2.2.2. Structure de l'action

Encadrée dans un mode de gouvernement plutôt centralisateur, la structure de l'action communautaire et apostolique s'articule dans un règlement de vie à l'intérieur duquel les sujets conforment leur conduite et s'identifient comme religieuses. L'institutionnalisation des tâches s'accompagne de l'institutionnalisation des rites et des coutumes visant à maintenir l'uniformité des manières d'agir dans toutes les maisons de la congrégation. Afin de conserver l'esprit propre à la congrégation et d'entretenir la ferveur (*Coutumier*, 1934 : préface), il existe dans la congrégation et dans les communautés d'alors une foule d'usages, d'observances et de règlements codifiés et rassemblés dans le livre du coutumier. Le

coutumier est considéré, avec les constitutions, comme l'expression de la volonté de Dieu à l'égard des religieuses. La pratique fidèle de ces règles conduit à la perfection de l'état religieux et permet de marcher dans la voie de la régularité en vue des liens de charité mutuelle, pour la gloire de Dieu et l'édification de l'Église.

De l'admission des postulantes jusqu'aux vœux perpétuels, des règles pour les élections jusqu'à la visite canonique, du détail des tâches reliées aux différents offices jusqu'au règlement des malades à l'infirmerie, du vêtement à l'ameublement, de l'uniformisation des horaires de classe jusqu'à celle des programmes et des méthodes d'enseignement, se rencontre une multitude de points d'observance encadrant l'action communautaire, administrative et apostolique de la congrégation.

Tous les détails de la vie quotidienne, du lever au coucher[60], de la façon de manger à celle de prier, de la manière de s'habiller à celle de se tenir à la chapelle ou en public, se présentent comme un chemin vers la vertu permettant de se dépouiller de l'esprit du monde, de mortifier son jugement et sa volonté et de pratiquer la pauvreté, l'humilité et l'obéissance. La cloche appelle à l'action, à la prière, à la récréation et au silence. Mains dans les manches et les yeux baissés par modestie, chacune va au lieu indiqué par l'observance et selon l'obédience reçue. Tout se vit dans une régularité exemplaire dans le respect des règles de préséance[61], ordonnées dans les constitutions et pratiquées en tout temps et en tout lieu.

Au rythme du quotidien de la vie de prière, de la vie communautaire et de la vie de travail, s'ajoutent les rythmes hebdomadaire, mensuel et annuel ponctués par les temps de la confession, des retraites, des fêtes liturgiques et des pratiques de dévotions populaires, de même que le chapitre des coulpes[62], les assemblées de communautés, « les grands congés » et le retour à la maison mère en fin d'année scolaire. La pratique des vœux de pauvreté, de

---

60 Le *Coutumier* (1934 : 15) donne l'horaire des actions de la journée pour toutes les maisons de la congrégation.

61 Les règles de préséance, telles que décrites dans les *Constitutions* (1909 : 41-42 ; 1915 et 1925 : n° 109), sont énoncées selon le degré d'autorité hiérarchique.

62 Le chapitre des coulpes est une forme de correction fraternelle et de mortification à l'intérieur duquel les sœurs accusent des manquements à la vie commune et se voient infligées une pénitence. Le chapitre des coulpes a pour but de développer un plus grand degré de perfection et d'humilité et il se tient dans toutes les maisons de la congrégation. Les modalités sont décrites dans le *Coutumier* (1934 : 19-20).

chasteté et d'obéissance réfère également à un code de prescriptions et des pratiques d'ascèse visant à maintenir une disposition intérieure de foi, de liberté et d'abandon au vouloir de Dieu manifesté par l'autorité.

Dans la régularité des gestes, la minutie des observances, l'invariabilité des rites et la routine du quotidien, il est normal de voir apparaître un comportement religieux distinctif marqué par le modèle monastique, encadré dans un esprit de soumission et d'obéissance à la lettre, entretenant un certain isolement mental et physique par rapport à la société. Dans le contexte des contraintes apportées par le concile de Trente[63], cette structuration particulière s'avère pour la congrégation, et pour les communautés à vœux simples et sans clôture de l'époque, un lieu de composition créatrice de la vie religieuse active.

Les instituts de vie apostolique réussissent à relever le défi de maintenir les deux pôles monastique et apostolique, grâce à leur capacité d'intégrer l'action auprès des plus pauvres sans sortir du couvent et à l'intérieur d'une structure de règlements stricts. Cette structure subsiste également grâce au climat social, culturel et religieux traditionnel, stable, contrôlé par le clergé dans une société où la collectivité passe toujours avant l'individu. Ainsi, conclut Micheline D'Allaire, « [c]haque religieuse [met] son potentiel au profit de la communauté et [se fond] dans le tout »[64].

4.2.2.3. Structure des rapports

Dans l'agencement des statuts, des fonctions et des rôles à l'intérieur de règles déterminées à chaque échelon de la hiérarchie communautaire, se situe également l'organisation des rapports entre les membres de la congrégation, et avec la société ainsi qu'avec l'Église. La diversité des rapports se présente tant sous l'angle canonique, juridique et administratif, que du point de vue apostolique, professionnel et familial, et sous les aspects communautaires

---

63 Marguerite Jean (1977 : 27-28) souligne que le concile de Trente, « renforcé par la législation de Saint Pie V » s'oppose à la formation des congrégations à vœux simples, pouvant avoir un statut religieux et s'adonnant à l'apostolat « hors clôture ». L'histoire montre d'ailleurs que des communautés, à l'origine, séculières, ont dû prendre la clôture. Nous rappelons que l'assemblée de ce dix-neuvième concile œcuménique s'est réunie en trois périodes : 1545-1549, 1551-1552, 1562-1563.

64 Micheline D'Allaire, « Le Coutumier des religieuses : codificateur de vie ? », dans Lacroix et Simard (1984 : 254).

et interpersonnels. Au point de départ, la communauté est dépendante et soumise au clergé qui en a suscité la fondation. De plus, le contexte socioculturel de l'époque ne permet pas à des femmes de prendre beaucoup d'initiatives, ni dans l'Église, ni dans la société.

Dans ce contexte socio-ecclésial, les relations s'établissent en conformité avec les normes du temps. La relation fondateur-fondatrice est empreinte de soumission et de respect de l'autorité cléricale. La fondatrice ne fait rien sans en parler au père Brousseau, mentionne les *Annales communautaires*. L'évêque est considéré comme le « supérieur majeur »[65] (*Constitutions*, 1915 : n° 194) à qui les autorités de la congrégation ont recours dans diverses situations fixées par les *Normae* et par la Sacrée Congrégation des religieux. La supérieure générale et son conseil doivent, entre autres fournir un rapport à tous les trois ou cinq ans selon les modalités prévues par le chapitre général. Quant à la relation avec les membres du clergé, elle s'avère souvent nécessaire dans diverses situations de négociation avec les autorités civiles et politiques[66] et elle contribue à la croissance des œuvres de la congrégation dans les régions et les diocèses.

Dans les paroisses, le pasteur demeure toujours un élément de référence et les sœurs ne font rien en « ce qui regarde les classes sans l'autorisation du curé » (*Annales communautaires*, tome 2, fasc. 2 : 105). Bien souvent d'ailleurs, l'accueil des sœurs dans une paroisse dépend de l'accueil et du support du curé à leur endroit. Les relations sœurs-prêtres sont encadrées dans des règles de convenances : que ce soit pour le curé, l'aumônier, les visiteurs

---

65 Le terme de « supérieur majeur de l'institut » utilisé dans les *Constitutions* (1915 et 1925 : n° 194 ; 1940 : n° 192) demande à être expliqué. Selon Pironio (1983 : 4), la Sacrée Congrégation « considérait le [c]hapitre comme un moyen approprié d'élire la [s]upérieure [g]énérale, [et elle] insistait sur le fait que l'[é]vêque ne pouvait être le [s]upérieur ». Selon le manuel de droit canon (Jombart, 1917 : n° 257h), il est précisé que « [s]ont *supérieurs majeurs*[,] dans les instituts centralisés : le général et les provinciaux ou ceux qui ont un pouvoir équivalent ». Fanfani, dans *Le "Droit des religieuses" selon le Code de droit canonique* (1924, chap. 5, n° 39A : 39), apporte un éclairage quand il parle des « propres [s]upérieurs » élus parmi les membres de l'institut « pour les distinguer d'autres [s]upérieurs qui ont aussi pouvoir sur l'[i]nstitut, mais qui ne sont pas membres de ce dernier : par ex., l'Ordinaire du lieu » (p. 39) ; et plus loin il ajoute « l'Ordinaire du lieu qui, il est vrai, est toujours le [s]upérieur des religieuses [Qu'elles] aient des [s]upérieures majeures ou n'en aient pas, mais dans aucun endroit du Code, il n'est dit que l'[é]vêque fera fonction de [s]upérieur majeur si ce dernier n'existe pas » (n° 41, : 40-41).

66 Sœur Clarisse Labbé dans la *monographie, Maison Du Fargy*, (1992 : 19) raconte les difficultés de la communauté par rapport à une affaire de succession et l'heureux dénouement, grâce à l'intervention du supérieur ecclésiastique auprès de l'avocat.

ecclésiastiques ou pour le directeur spirituel et le confesseur, les constitutions et le coutumier indiquent la manière d'agir en toute occasion et l'attitude de « religieuse politesse » à observer.

Les rapports religieuses-monde s'établissent dans un contexte théologique dualiste, dans lequel les personnes consacrées doivent être dans le monde sans être du monde, et ils se traduisent dans des pratiques qui réglementent les relations avec l'extérieur tout en assurant la clôture canonique. Il n'est donc pas surprenant de voir s'étaler de nombreuses normes dans les relations à établir avec les étrangers, les employés, les élèves, les malades comme avec la famille et entre les religieuses. En tout et partout, les sœurs doivent observer les règles de la modestie et de la bienséance religieuse. Elles ne voient les étrangers qu'au parloir et elles sont accompagnées d'une sœur. Avec les personnes de l'autre sexe, elles n'ont que des rapports commandés par la nécessité et régis par la plus rigoureuse bienséance (*Constitutions*, 1909 : 24). Avec les élèves, elles observent les règles « d'une sévère modestie » (*Coutumier*, 1934 : 30) ; elles ne les tutoient pas, ni ne permettent à ces derniers « de leur apporter des nouvelles du dehors ».

Les relations avec la famille – parloirs, visites et correspondance – doivent être sobres, selon la convenance et la nécessité. Les visites aux proches parents se limitent à des occasions majeures telles : la maladie, le décès d'un parent, une cérémonie de profession, un jubilé religieux ou l'ordination d'un membre de la famille. Pour la correspondance, c'est à la supérieure de juger de l'opportunité d'un suivi. « Dans les cas ordinaires, on peut écrire deux ou trois fois par année à ses parents ; une ou deux fois à ses frères et sœurs » (*Coutumier*, 1934 : 27). De plus, les sœurs évitent les conversations mondaines et toutes les activités à caractère profane où peut s'introduire l'esprit du monde.

Dans le domaine des œuvres apostoliques, l'apostolat est toujours considéré de façon collective. Tous les membres d'un groupe communautaire sont au service de l'œuvre d'éducation ou de la santé, propre et exclusive à la communauté. Ce mode de fonctionnement engendre parfois des relations de pouvoir et des réflexes de propriétaires, où les religieuses assument leur fonction « avec autorité » dans le milieu où elles travaillent. Entre 1900 et 1949, cette situation pose encore peu de problèmes, sinon avec

certaines commissions scolaires ; la communauté évolue aussi sans avoir à affronter la compétition entre laïcs enseignants et religieuses puisque cette dualité n'atteint que très faiblement les religieuses enseignantes dans les écoles de paroisses rurales.

Les rapports à l'intérieur de la communauté, entre les religieuses et avec l'autorité, sont commandés par la charité, le respect, la soumission, l'entraide fraternelle, le bien commun et le rang hiérarchique. La charité dans les paroles et dans les actes se manifeste autant dans les règles de préséance envers les supérieures, les officières et les sœurs anciennes, que par les gestes de bienveillance, la propreté et la non-ingérence dans l'emploi de l'autre. Les religieuses se donnent le nom de sœur ; elles ne commandent pas les autres, elles évitent les amitiés particulières (*Constitutions*, 1909 : 35) et elles favorisent de leur mieux l'action de chacune (*Coutumier*, 1934 : 21).

Dans sa relation avec les sœurs, la supérieure générale se montre « douce, affable, prévenante et discrète, en même temps [que] ferme et exempte de partialité » (*Constitutions* 1940 : n° 193). Les sœurs peuvent toujours la rejoindre et elles sont libres de lui écrire autant qu'elles en ont besoin (*Coutumier*, 1934 : 27). La règle favorise cet échange entre sujet et autorité générale et signifie aux supérieures locales de ne point montrer de mécontentement, ni de chercher à connaître les motifs de cette correspondance[67]. La supérieure locale « se considère comme la mère de toutes ses [s]œurs » (*Coutumier*, 1934 : 40) et elle sait se faire aimer et respecter de ses compagnes, mais jamais au détriment de l'autorité supérieure.

Cet ensemble de structures traduit un comportement stéréotypé et uniforme, de même qu'un langage et des attitudes particulières par lesquels les religieuses se démarquent socialement et s'identifient à la communauté et à ses œuvres. Ces comportements généralisés, régularisés et schématisés s'intègrent alors dans des rapports structurels de coopération, de domination et de dépendance communautaire en vue de réaliser la mission de l'institut, à

---

[67] Ce rôle de la supérieure générale auprès des sœurs demeure un aspect essentiel dans la vie du groupe. Toutefois, le développement du palier d'autorité régional dans les années 1970 entraînera des difficultés dans l'articulation de ce rôle de la supérieure générale par rapport à celui de supérieures régionales.

travers un apostolat collectif, et de parvenir à la perfection de l'état religieux. Ensemble, les religieuses cheminent dans une manière d'agir correspondant à une manière de penser dont la portée symbolique rejoint l'idéal des fondateurs.

4.2.3. Dimension culturelle

Sur la base d'une configuration morphologique spécifiquement rurale, la congrégation développe une structure communautaire à caractère familial et paternaliste reposant sur une culture où « la conformité de l'individu prime [sur] son autonomie, [où] les décisions sont prises par une hiérarchie autocratique [et où] la recherche philosophique est centrée sur des absolus » (Congrès des religieuses de Montréal, 1968 : 174-175). Ces valeurs sociales traditionnelles façonnent les dimensions morphologiques et structurelles et inspirent la vision, l'utopie et les valeurs transmises par les fondateurs de la communauté. La dimension culturelle de l'institut se traduit à travers l'idéologie, la spiritualité et le charisme des fondateurs, et l'unité culturelle du groupe se fonde dans un mode de penser et d'agir symbolique, s'exprimant par des vœux et des modèles de vie de prière, de vie communautaire et de vie apostolique.

4.2.3.1. De la vision à la mission

Une vision, une utopie et des valeurs animent les fondateurs qui se rencontrent au carrefour d'une expérience de fondation. L'histoire socioculturelle et religieuse du Québec fait l'utopie d'Onésime Brousseau et l'utopie de ce dernier fait l'histoire de la communauté. L'aventure de la fondation de la congrégation s'inscrit dans le rêve de ce curé-colonisateur qui voit la misère de son peuple et qui veut, à l'instar de l'idéologie clérico-conservatrice, protéger le groupe canadien-français de toute influence extérieure, et développer l'identité canadienne-française, catholique, dans un modèle social traditionnel, rural, agricole, familial et communautaire[68]. La vision du curé Brousseau rejoint l'utopie d'une Église missionnaire et conquérante et elle s'enracine « dans une religiosité faite de générosité en

---

[68] Nous retrouvons l'idéal patriotique, agricole et religieux du curé Brousseau au chapitre trois de ce travail, dans les notes de bas de page n°s 23, p. 102; 25, p. 103 et 36, p. 106, et la note 36 du présent chapitre, p. 124.

face des devoirs religieux, de prière dans les difficultés [et] d'acceptation courageuse des épreuves de la vie » (Turcotte, 1981a : 9).

L'intuition de l'abbé Brousseau se précise en un projet patriotique et religieux, entièrement remis entre les mains de la Providence et subordonné à l'approbation de l'évêque. Porté par une foi à toute épreuve, une audace presque téméraire, et appuyé sur un statut et une fonction dominante socialement, le fondateur possède un leadership charismatique qui lui attire des collaborateurs et des disciples et justifie le bien-fondé de cette œuvre. Aux valeurs du patriotisme et d'un catholicisme nationaliste, se greffent plus profondément encore des valeurs apostoliques et religieuses qui fondent la spiritualité et la mission de la communauté. Ces valeurs sont signifiées dans le soulagement de la misère humaine du pauvre, de l'orphelin et du vieillard, l'abandon à la Providence dans un service humble, inconditionnel et « perpétuel » pour la gloire de Dieu et le salut des âmes, et la contemplation du Christ, fils de Dieu, adorateur du Père, pèlerin sur toutes les routes[69] et obéissant jusqu'à la croix.

Bien qu'à l'exemple d'un grand nombre de communautés fondées au XIXe siècle, la congrégation ne se réclame « d'aucun courant spirituel particulier »[70], il reste qu'une lecture plus approfondie des écrits de l'abbé Brousseau laisse percevoir l'influence de l'esprit bérullien[71] animant son idéal de vie spirituelle et inspirant son enseignement aux sœurs. La spiritualité des fondateurs s'enracine dans l'attachement à la personne de Jésus Christ et elle s'extériorise dans les dévotions à la Vierge Marie et l'adoration du Saint-Sacrement, de même que dans les dévotions aux patrons secondaires de la communauté : saint Joseph,

---

69 La dimension spirituelle de la route, régulièrement évoquée par sœur Tharsile Fortier dans *Le mendiant des pauvres* (1989b : 33, 36, 38, 39, 42, 74), donne un visage particulier à la spiritualité de la communauté.

70 Michel Dortel-Claudot (1978 : 31) indique qu'un grand nombre de communautés fondées au XIXe siècle ne se réclament d'aucun courant spirituel particulier. Il explique également qu'il y a « des courants spirituels collectifs qui imprègnent plus ou moins les spiritualités existantes. Ceci est particulièrement net en ce qui concerne le 19ème siècle dont les traits distinctifs furent : - un très grand attachement à la personne de Jésus Christ, attachement dont le signe le plus marquant était […] la dévotion au Sacré-Cœur ; - une dévotion mariale très marquée ; -une dévotion eucharistique centrée d'une façon privilégiée sur la présence eucharistique, donc mettant très fort en avant l'adoration du Saint-Sacrement ».

71 Nous retrouvons dans les notes 47, 48, 49 p. 110, du chapitre trois de cet ouvrage, et dans l'écrit de sœur Tharsile Fortier (1989b : 54) des indices de l'influence de l'École française dans la formation spirituelle et sacerdotale de l'abbé Brousseau.

sainte Anne et saint Antoine de Padoue[72]. La spiritualité apostolique, développée avec saint Ignace de Loyola au XVIe siècle, inspire l'orientation de l'institut qui a comme fin première, la gloire de Dieu, et comme fin secondaire, le salut du prochain[73]. La mission apostolique de la congrégation s'articule alors à partir de ces deux pôles : la gloire de Dieu dans la sanctification de ses membres par la pratique des vœux et l'observation des constitutions, et le salut du prochain à travers les œuvres de l'instruction des enfants, de l'éducation des orphelins et du soin des vieillards et des infirmes.

Avec les constitutions de 1909 disparaît un élément de la mission apostolique présent dans les premières constitutions de 1894 et 1898 : celui de l'adoration perpétuelle du Saint-Sacrement, « quand nous aurons assez de religieuses » écrivait l'abbé Brousseau à Virginie Fournier en 1892. L'histoire de la fondation montre que les besoins de l'apostolat ont influencé ce changement d'orientation plus monastique de la consécration des religieuses de Notre-Dame du Perpétuel Secours. Dans les faits, les *Annales communautaires* révèlent, à travers l'agir des sœurs et les engagements de la jeune communauté, une propension plus évidente vers la vie active que vers la vie monastique. L'attrait de l'adoration ne se perd pas pour autant et il se manifeste plutôt par les nombreuses dévotions au Saint-Sacrement.

L'utopie patriotique et religieuse d'Onésime Brousseau se fonde sur une spiritualité influencée par un courant spirituel particulier au XIXe siècle, dont les traits se distinguent dans l'attachement à Jésus Christ et à sa Mère, et dans la pratique de nombreuses dévotions. L'utopie rêvée s'énonce dans un projet qui prend forme avec la fondation d'une communauté religieuse de vie active dont les valeurs s'actualisent dans une donation perpétuelle au Seigneur, en étant la Providence des pauvres et des enfants à travers un service humble et désintéressé. Sur ces valeurs premières viennent ensuite se greffer les

---

72 Les *Constitutions* (1909 : 6 ; 1915 et 1925 : nos 2 ; 1940 : no 3) nomment la patronne principale, la Vierge Marie, et les patrons secondaires.

73 Dans les *Constitutions* (1909, 1915, 1925 et 1940), au chapitre « De la fin et de la manière de vivre des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours », nous retrouvons cette dimension ignatienne de la gloire de Dieu et du salut du prochain. Aussi, pouvons-nous supposer l'influence du père Gonthier, jésuite, qui a corrigé et révisé les constitutions de 1909 (Gosselin, 1980 : 14).

vœux de pauvreté, de chasteté et d'obéissance comme lieu de réponse à l'appel du « Souverain Maître » qui s'est fait pauvre et obéissant jusqu'à la mort sur la croix (*Constitutions*, 1894 : 5).

4.2.3.2. Les vœux

La première moitié du XXe siècle marque la reconnaissance des instituts à vœux simples et sans clôture. L'Église multiplie les normes afin d'améliorer la législation des congrégations à vœux simples et fixe l'ensemble de ces préceptes dans les canons du Code de 1917. L'état religieux se dessine de plus en plus de façon normative et il se définit comme « l'état de tendance à la perfection chrétienne au moyen des vœux publics de pauvreté, chasteté parfaite et obéissance, émis dans un institut approuvé par l'autorité ecclésiastique » (Jombart, 1917 : n° 256). Est considéré religieux « quiconque a fait les vœux de religion dans n'importe quel institut [et on] appelle *sœurs* les religieuses à vœux simples » (Jombart, 1917 : n° 257g) . Les vœux publics de pauvreté, de chasteté et d'obéissance caractérisent, avec la vie commune, l'état religieux et symbolisent la radicalité de l'engagement évangélique à la suite de Jésus Christ pauvre, chaste et obéissant.

Les trois vœux de religion sont envisagés à la lumière de cette époque où la vie religieuse prend la couleur d'une religion rigoriste et d'un catholicisme de rites, d'obligations et d'interdits. Le droit canonique de 1917 vient renforcer l'encadrement rigide et fixiste de l'état religieux. Dans ce cadre, où les actions, les intentions et les désirs comme les tentations et les péchés sont réglementés, l'appel à suivre le Christ pauvre, chaste et obéissant, et à être parfait comme le Père est parfait, se manifeste dans un ensemble de lois définies par la négative et dans une multiplicité de détails.

L'appel de l'Évangile à vivre la pauvreté selon les constitutions de la congrégation se traduit dans la promesse publique, faite à Dieu, de s'interdire le droit de disposer librement de tout bien temporel sans la permission des supérieures légitimes[74]. Par le vœu de chasteté, la

---

[74] Dans les *Constitutions* de 1915 à 1940, au chapitre « Du vœu et de la vertu de pauvreté », il est question des lois régissant l'administration de biens pouvant appartenir à la professe et de ceux à l'usage de l'ensemble, de même que des règles et des pouvoirs attribués aux supérieures pour le contrôle des offices.

professe s'engage à renoncer au mariage et elle s'interdit tout acte défendu par le sixième et le neuvième commandement (Marsot, 1919 : n° 579). Quant au vœu simple d'obéissance, il oblige à obéir au commandement de la supérieure légitime, dans toutes les choses qui se rapportent directement ou indirectement à la vie de l'institut[75] (Battandier, 1921, n° 541 : 186).

S'interdire, renoncer, obliger sont quelques-uns des verbes contraignants qui jalonnent l'enseignement sur les vœux. De la raison d'être des vœux, de la vertu, de leurs avantages et des moyens de s'y conformer se dégage un ensemble de normes à travers lesquelles ces valeurs instituantes de l'état religieux agissent comme protection et encadrement de l'imitation de Jésus Christ, de l'acquisition de la liberté, du dévouement inconditionnel au service de l'institut, de l'affranchissement des tentations, du renforcement de la volonté dans les combats et de l'approfondissement des vertus d'humilité, de patience, de détachement, de générosité et de charité.

À partir des années 1940, la nécessité se fait sentir de revoir la théologie de ces valeurs évangéliques sclérosées dans une codification excessive où la vertu est étouffée et l'esprit quelque peu perdu. Certains auteurs, dont Colin (1955), commencent à dépasser le juridisme des vœux pour amorcer un discours théologique en s'appuyant sur les écrits des maîtres spirituels et à partir des grandes règles[76] du temps. Colin note : « [l]es prescriptions du droit – chacun le sait – ne constituent pas à elles seules un programme complet de perfection ; et si la vie religieuse est une discipline, elle est plus encore une "mystique". […] Se contenter – sans plus – d'émettre des vœux et de ne point les violer : à la rigueur, cela suffit à faire un religieux, mais non le parfait religieux » (Colin, 1955 : 9).

Au sujet de la formulation de l'engagement des vœux, les constitutions de 1909 à 1958 ne révèlent cependant aucune évolution de la manière de penser et de vivre les vœux. De plus, à partir de 1909, la normalisation juridique des constitutions dissout quelque peu le

---

75 Nous retrouvons la même ligne de pensée dans les constitutions de 1915 à 1940.

76 Par la règle, nous entendons l'ensemble des grands principes ascétiques rédigés par les premiers fondateurs, saint Basile, saint Benoît, saint Augustin, saint François de Sales (Carpentier, 1958 : 122). Les constitutions sont les lois particulières des institutions qui suivent une même règle.

caractère spirituel insufflé par les fondateurs dans les premières constitutions de 1894[77]. L'enseignement laissé par les fondateurs dans ce texte de base se veut à la couleur religieuse du temps et révèle une profondeur quant à l'esprit religieux propre des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours[78]. Même si ces premières constitutions ne se rattachent pas nécessairement à une des grandes règles traditionnelles, il reste que nous pouvons les considérer comme la règle de base de l'institut.

4.2.3.3. La vie de prière

Le même esprit juridique vient jouer dans le modèle de la vie de prière qui s'étend alors à un ensemble d'exercices religieux comprenant les exercices de piété, l'oraison ou la méditation et les sacrements de l'eucharistie, de la pénitence et de la communion. La prière vient alimenter l'action apostolique, soutenir la charité fraternelle, conduire à la contemplation de Dieu, « de son adorable bonté, de ses perfections et du bonheur de le contempler un jour face à face dans la céleste patrie » (*Constitutions*, 1894 : 16). Elle s'avère de plus le moyen d'obtenir les grâces de persévérance et de sanctification dans cet état de la vie religieuse. La vie de prière des religieuses, plus dévotionnelle qu'intellectuelle, s'encadre dans des rythmes qui scandent le quotidien, les événements de la congrégation et l'année liturgique avec ses manifestations populaires. Elle plonge ses racines dans le courant spirituel du XIXe siècle et elle s'inscrit dans diverses pratiques collectives et individuelles du temps.

4.2.3.4. La vie communautaire et la vie apostolique

Le droit canonique indique que l'état religieux se présente comme « un genre de vie en commun » et, selon « la notion juridique promulguée par l'Église, il n'y a pas d'état religieux vrai, s'il n'y a pas vie commune » (Fanfani, 1924 : n° 1). La vie commune consiste

---

77 Cela peut se comprendre en partie par les normes de la Sacrée Congrégation des religieux qui fixèrent en détail ce qui doit être ou non inséré dans les constitutions. Fanfani (1924, n°s 19-26 : 282-287), dans son chapitre trois intitulé « Pour obtenir l'approbation des [c]onstitutions », décrit toutes les règles nécessaires à la rédaction des constitutions.

78 Nous n'avons pas trouvé d'écrit ou étude, à l'intérieur de la communauté, reprenant ce texte de base des constitutions de 1894 quant à la spiritualité du père Brousseau.

en ce que « tous les biens étant mis en commun et administrés en commun, chaque religieuse reçoit de la caisse commune le nécessaire pour son entretien » (Fanfani, 1924 : n° 211). L'obligation à la vie commune des membres de l'institut se veut un excellent moyen de pratiquer la pauvreté, de contribuer à la charité dans la communauté et de conjuguer les talents, les ressources et les forces en vue du rendement apostolique (*Coutumier*, 1934 : 20). Entrer en communauté, indique le *Coutumier* (1934 : 20), « signifie accepter un cadre de vie où l'on trouve communauté d'idéal, communauté de biens tant spirituels que matériels, communauté d'observances, communauté d'œuvres. Entrer en communauté, c'est compter sur ce réconfort, ce secours, cette protection, ce rendement. La vie commune est un trésor auquel chaque religieux a droit ».

Lieu d'idéal de vie, lieu de réalisation de la personne et lieu de l'engagement apostolique, la vie communautaire se modèle sur la vie de famille[79] dont l'autorité du père façonne le modèle de pouvoir de la supérieure[80]. La vie communautaire et la vie apostolique s'articulent dans un arrangement structuré, grâce à la visée collective de l'action apostolique où la tâche de chacune s'imbrique dans un tout ordonné à la performance de l'œuvre. Cette performance repose sur le fondement de la consécration religieuse et de l'engagement des membres par les vœux simples de pauvreté, de chasteté et d'obéissance, dans une vie communautaire selon les constitutions de l'institut.

Ce vivre ensemble se combine à une spiritualité propre au XIXe siècle ; il prend le visage particulier de l'abandon à la Providence dans une mission et dans un apostolat rural auprès des « pauvres vieillards, infirmes et orphelins » et des enfants des écoles paroissiales. Dans cet espace et cette structure de l'organisation de la communauté, les membres assument les conditions de vie pour lesquelles ils ont été socialisés. Il s'ensuit une dynamique dans laquelle les sujets s'insèrent, en même temps qu'ils l'influencent, et qui leur permet de relever le défi de la vie communautaire et apostolique dans un cadre religieux spécifique.

---

79 Le *Coutumier* (1934 : 21) fait allusion à cet esprit de famille : « comme [s]œurs et enfants d'une même [m]ère ».

80 L'auteur du *Catéchisme de la profession religieuse* (1921 : 201-202) associe le pouvoir de domination du supérieur au pouvoir du père sur sa famille.

4.3. DYNAMIQUE COMMUNAUTAIRE ET SOCIALISATION DES MEMBRES

4.3.1. Dynamique communautaire

Le parcours des trois dimensions sociales de la congrégation entre 1899 et 1949 montre un fonctionnement de l'institut possédant une dynamique particulière qui reflète celle de la société et de l'Église du temps. Les systèmes morphologique, structurel et culturel de la congrégation se présentent en fonction et au service d'une action sociale déterminée, engageant les individus dans « un réseau d'interactions et de rôles fondés sur des attentes mutuelles » (Rocher, 1969, 1 : 104) propres à cette période historique de l'institut. Le système d'interrelation qui en découle se base sur une idéologie culturelle et religieuse spécifique et sur un modèle de vie communautaire et apostolique où l'individu s'incorpore dans le groupe, et assume son existence à partir d'un idéal de service vécu dans un esprit de dépouillement de soi et de soumission à la volonté de Dieu et à celle des supérieures.

Sur cette assise idéologique, issue d'une vision d'Église et de la vie religieuse, à l'intérieur d'une religion stricte et d'un univers rural fermé, se façonnent des comportements religieux typiques de cette époque. Le développement de la religieuse, comme celle du monde traditionnel, suit un itinéraire où sont interreliées diverses dimensions socioculturelle, psycho-individuelle et physique. Le tracé de la synchronisation sociale, culturelle, religieuse et psychologique de la croissance du sujet par rapport à celle de la communauté est davantage obtenue en subordonnant la progression de l'individu à celle du groupe. Aussi, remarque-t-on que la coordination de l'évolution religieuse/communauté s'acquiert le plus souvent au détriment du développement individuel du sujet.

À travers cette coordination des progressions individuelle et collective, s'exprime une dynamique communautaire dans laquelle se structure un système relationnel où se manifestent deux logiques particulières : la logique de similitude et la logique d'opposition. Par rapport à la logique de similitude, on remarque l'accentuation des points de ressemblance entre les membres et une conscience d'appartenance très forte. La logique d'opposition quant à elle joue un rôle important dans le fait qu'elle contribue à dégager les

différences entre la communauté et la société, et même entre les diverses congrégations. À l'intérieur du groupe, elle favorise la tendance à isoler tout sujet qui ne correspond pas aux représentations du système institutionnel.

La dynamique communautaire s'inscrit également dans un système d'intégration reposant sur un processus de socialisation qui contribue à relier les personnes à l'organisation et leur permet d'atteindre l'idéal fixé. Le processus de socialisation des sujets de la congrégation s'insère dans une réalité socioculturelle, religieuse, apostolique et communautaire particulière et il se déploie à travers diverses étapes d'apprentissage, d'intériorisation et d'adaptation. Ces étapes de socialisation incluent un dispositif de transmission de la culture qui implique les personnes, les lieux et les moyens pédagogiques. La dynamique de socialisation est partie liée avec la phase de développement de la congrégation et elle trouve un appui dans le lien organique avec le monde culturel duquel est née la congrégation et de qui elle reçoit son sens et sa plausibilité.

4.3.2. Type de socialisation et valeurs socioculturelles du milieu

Le processus de socialisation en cours dans la congrégation, de 1899 à 1949, n'est pas étranger à celui de la société québécoise de la fin du XIXe siècle. De fait, façonnée par les valeurs catholiques, traditionnelles et rurales de l'époque, la communauté assimile un grand nombre d'aspects culturels et religieux de cette société homogène, close et théocratique. La congrégation puise ses valeurs, ses modèles et ses normes à la source de la société rurale, avec sa cellule de base, la famille, dans laquelle l'autorité paternelle s'inscrit dans un ordre hiérarchique qui renvoie à l'image du prêtre et à celle de Dieu.

Dans ce monde, où la religion « occupe une place "toute naturelle" » (Harvey *et. al.,* 1961 : 60), la communauté s'identifie au style de vie intégré par le peuple et basé sur « un ordre supposément naturel et providentialiste, univoque et monolithique, hiérarchique et organique, moraliste et autoritaire » (Rapport Dumont, 1971 : 40). La dynamique de socialisation, déployée dans la communauté, s'inspire de l'idéologie qui modèle l'entité

canadienne-française, catholique, marquée par un imaginaire de subordination[81], de sacralisation et de hiérarchisation.

Elle fait sienne les principes du système culturel et religieux empreint de dualisme, de conformisme et de soumission – sans examen, ni discussion – et elle adhère au modèle d'assignation[82] dans lequel les statuts et les rôles sont conférés par une autorité théocratique qui ordonne elle-même les attentes de la collectivité. Enfin, le processus de socialisation, à l'œuvre dans la congrégation, durant ces décennies, se moule sur celui de son milieu socioculturel d'origine et se fixe dans ce paradigme indépendamment de la révolution sociale en train de se produire.

4.3.3. Étapes de socialisation

De la société traditionnelle et de son univers de subordination religieuse et sociale se trouvent des femmes désireuses de se consacrer à Dieu, dans une mission partagée avec d'autres selon un modèle de vie reconnu socialement et ecclésialement. Ces femmes d'âge, de formation, d'expérience et de caractère différents, se rassemblent avec le désir et la volonté de poursuivre un même idéal évangélique, apostolique et communautaire. Même si la majorité d'entre elles proviennent du milieu rural et qu'elles sont à peu près de même rang social et de même formation, il reste que la vie en communauté commande un processus de socialisation spécifique, impliquant différentes étapes à franchir.

---

81 Nous entendons par imaginaire de subordination, la fixation de l'imagination dans une manière de penser et de vivre ensemble dans laquelle prévaut la soumission et la dépendance basées sur une hiérarchie, bien souvent théocratique. Ainsi en est-il par exemple, d'une « Église cléricale qui se suspend à un Dieu souverain et transcendant » (Miller, dans Guillemette, Tremblay et Bergeron (dir) 1999 : 65), d'une Église cléricale qui cultive une mentalité religieuse, « des pasteurs et du troupeau qui n'a qu'à obéir » (Pie X), d'une autorité centralisatrice qui entretient un esprit d'obéissance aveugle à la volonté de Dieu manifestée par les supérieurs.

82 Le modèle d'assignation, par opposition au modèle d'acquisition, réfère à la société traditionnelle dans laquelle l'univers de subordination assignait à chacun, selon son origine et le rang social de la famille, le même statut de père en fils, d'une génération à l'autre. Dans une société moderne, qui « ne se définit plus par rapport à une forme transcendante du sacré » (Miller, dans Guillemette, Tremblay et Bergeron (dir) 1999 : 81) et qui est davantage ouverte à la maîtrise de son propre destin, une telle mentalité d'assignation correspond difficilement à la réalité d'aujourd'hui dans laquelle statuts et rôles s'acquièrent et s'entretiennent « dans un réseau complexe de relations et d'attentes humaines » (p. 82).

4.3.3.1. Étape d'apprentissage

Il ne suffit pas de vouloir être religieuse, encore faut-il posséder les aptitudes physiques, psychologiques, intellectuelles et religieuses nécessaires pour s'adapter à un modèle et à des exigences de vie particulière. De 1899 à 1949, le cadre et la forme d'apprentissage, après s'être ajustés aux *Normae* et aux directives de la Sacré Congrégation des religieux, demeurent inchangés. Sous le gouvernement de sœur Sainte-Madeleine, supérieure générale de 1898 à 1904, l'apprentissage à la vie religieuse insiste fortement sur la pratique de l'humiliation[83]. Ainsi, la formation a pour but « de former les novices aux vertus religieuses surtout à l'abnégation et à la parfaite humilité » (*Constitutions*, 1898, n° 169 : 55). En 1909, la liste des humiliations disparaît des constitutions, mais la mentalité et la pratique perdurent pendant des années.

L'étape d'apprentissage coïncide en majeure partie avec celle de l'orientation du sujet et de la formation initiale ; elle consiste à fournir aux personnes le temps et les moyens de discerner le meilleur chemin à prendre et de vérifier, dans la pratique, leurs capacités à remplir un tel engagement. Dans ce mouvement, l'éducation religieuse s'inscrit dans un esprit d'anéantissement, de soumission, d'obéissance aveugle et de pauvreté. L'apprentissage poursuit également les objectifs de régularité, de conformité et d'uniformité communautaire. Ainsi, de nombreuses règles de modestie, de mortifications et d'admonitions, d'ordre et de silence, d'égards et de détente, de comportements au parloir, au réfectoire et aux dortoirs régissent les étapes de la formation initiale et visent à former le caractère et la volonté de la religieuse.

La phase d'apprentissage permet par ailleurs de développer des habiletés et de découvrir des capacités nouvelles. En entrant dans un mode d'organisation autarcique, comme celui de la

---

83 Les *Constitutions* (1898, n° 170 : 56) donne une liste de moyens en vue de « procurer de véritables humiliations ». Bien que le rigorisme religieux du temps invitait à l'anéantissement de soi et à la pratique des austérités (Fanfani, 1924 : n° 141), il reste que les règles dictées par les fondateurs, en 1894, étaient davantage pondérées. Par ailleurs, les constitutions de 1898 et le récit des *Annales communautaires* accusent une tendance accrue à vouloir former les religieuses dans des pratiques d'humiliation, tendance qui continuera longtemps d'influencer les manières de penser et d'agir de la communauté.

congrégation à cette époque, le sujet est appelé à remplir différentes tâches et à faire l'expérience de différents services et métiers : de la cordonnerie à l'atelier dentaire, en passant par la cuisine, la salle de couture et le soin des malades. Bon nombre de sœurs exerceront, par la suite, différentes professions tandis que d'autres resteront assignées à une fonction principale. L'étape d'apprentissage formelle se termine avec la profession religieuse, mais la marche de croissance de la communauté et de ses membres appelle le sujet à se maintenir en état d'apprentissage constant. D'ailleurs, l'expansion de la communauté, de 1899 à 1949, favorise l'étendue des expériences, particulièrement dans les secteurs d'œuvre déterminés par les constitutions, dans un cadre structurel et dans un esprit communautaire et apostolique propre à ce temps et à ce milieu socioculturel traditionnel.

4.3.3.2. Étape d'intériorisation

Dans le processus de socialisation communautaire, les normes sont « intériorisées, assimilées [et] incorporées par la personnalité psychique et en deviennent partie intégrante » (Rocher, 1969, 1 : 41). L'intériorisation, plus étendue et plus marquée durant l'étape de la formation, se poursuit tout au long de la vie, à travers les événements et le cheminement de croissance personnelle du sujet. Dans cette étape d'intériorisation, la religieuse « développe des dispositions, des tendances et des besoins auxquels la conformité aux normes est la réponse désirée » (Rocher, 1969, 1 : 41). Ses désirs, ses attentes et ses besoins se concentrent à partir des valeurs proposées par l'idéologie de la communauté. Ils se canalisent en fonction des gratifications spirituelles, communautaires, professionnelles et sociales qui lui sont offertes et dans la mesure où ils reçoivent une réponse satisfaisante.

Quand la personne se sent reconnue comme « une bonne religieuse » et qu'elle réussit à intégrer le sens et la pratique de ces exigences de vie, l'apprentissage, si ardu soit-il, devient source de stimulation dans la recherche de perfection chrétienne et dans l'observance de la règle. L'intériorisation est favorisée de plus par des moyens spirituels, tels l'examen particulier, les retraites mensuelles et annuelles, et par le cadre même de la vie de prière et de silence, qui permettent de faire le point et de repartir avec toujours plus de ferveur. Sous un autre angle, la correction fraternelle (prenant les formes de l'admonition jusqu'aux

pratiques d'humiliation) et la valorisation (pouvant s'exprimer par l'autorité, les compagnes, la fonction ou par le milieu d'apostolat) s'avèrent également des moyens d'intériorisation du modèle communautaire.

L'étape de l'intériorisation peut se figer dans le temps dans une image de suffisance de soi, dans une attitude de conformisme ou dans un immobilisme fonctionnel ne tenant plus compte de l'évolution communautaire, religieuse et sociale. Par ailleurs, l'intériorisation se poursuit généralement et s'approfondit jusqu'au dernier moment de la vie. La religieuse mûrie par la vie, consciente de ses limites, de ses échecs et de ses réussites, continue de creuser le sens et le mystère de son engagement dans des dimensions constamment renouvelées de son être et de la situation communautaire et apostolique.

4.3.3.3. Étape d'adaptation

Les étapes d'apprentissage et d'intériorisation culminent vers l'adaptation du sujet à la communauté. À ce stade du *nous* communautaire, la religieuse s'identifie à la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours et se sent partie intégrante de cette collectivité appelée à remplir la mission d'Église visée par les constitutions. La religieuse a alors adopté les valeurs et les normes de l'institut et elle a intégré le spécifique religieux et communautaire. D'ailleurs, « l'air de famille » se traduit dans la mentalité individuelle et collective des sœurs et se reconnaît, par le milieu social, dans l'orientation des œuvres et la pratique apostolique.

Le développement de l'institut et la croissance des œuvres renforcent la dynamique de socialisation. Les membres de la communauté s'approprient les éléments du processus de socialisation d'autant plus que la valorisation institutionnelle grandit avec la phase d'expansion des décennies de 1899 à 1949. L'industrialisation et l'urbanisation n'affectent pas encore la culture traditionnelle de ce milieu rural et le processus de contrôle institutionnel enserre facilement les membres à l'intérieur d'un système de valeurs

conservateur et propice à la stabilité de l'organisation. Enfin, l'ensemble du processus est porté par un dispositif d'encadrement accompagnant les sujets tout au long de leur existence.

4.3.4. Dispositif de socialisation

Afin d'assurer la correspondance de la conduite des sujets aux normes et aux valeurs de l'institut, la dynamique de socialisation a besoin d'une structure d'encadrement et l'organisation communautaire prévoit, à cet effet, divers instruments tout au long du parcours de ce processus. Ce parcours peut se diviser en deux temps spécifiques : la formation initiale : de l'accueil de la candidate jusqu'au moment de la profession religieuse, et la formation continue qui englobe toute la vie de la professe perpétuelle. Selon les temps de la formation initiale ou continue, divers instruments sont mis en œuvre afin d'assurer le passage des différentes phases du processus de socialisation. Ces instruments sont de trois ordres : les personnes, les lieux et les moyens pédagogiques.

Au départ, il importe de définir quelque peu l'étape de la formation initiale. Cette phase majeure du processus de socialisation est d'ailleurs fortement réglementée par le droit canon et les constitutions. La formation initiale est constituée des temps du postulat et du noviciat. Fanfani (1924 : n° 141) définit la période du noviciat comme « un temps laissé aux candidats à la vie religieuse, pour leur permettre d'étudier et d'expérimenter la [r]ègle, et pour donner le loisir aux [s]upérieurs de se rendre compte du caractère, des mœurs, de l'esprit et des capacités du postulant, avant de l'admettre définitivement dans la religion ». Plus loin, l'auteur invite à ne pas perdre de vue que

> le noviciat a été institué pour former l'esprit des novices, les corriger de leurs défauts, leur donner la maîtrise sur leurs passions, leur faire acquérir les vertus et les initier à la vie régulière par l'étude des [c]onstitutions. C'est ainsi que les novices apprennent à tendre à la perfection chrétienne qui s'acquiert par la pratique des conseils évangéliques et la fidélité aux vœux, et c'est en cela que consiste la fin de toute vie religieuse (Fanfani, 1924 : n° 147, C.I).

4.3.4.1. Les formatrices

L'étape de la formation initiale, qui en principe ne dépasse pas deux ans, demande des responsables exemplaires : des personnes de grande maturité et sagesse. La maîtresse des novices, nommée par le conseil général, reçoit plein pouvoir dans l'exercice de ses fonctions et elle se consacre uniquement à son ministère auprès des postulantes et des novices. Les constitutions lui rappellent « que de la formation des novices dépend tout l'avenir de la [c]ongrégation » (*Constitutions*, 1940 : n° 246). Aidée dans sa charge par une assistante, la responsable de la formation doit « avoir une connaissance approfondie de la vie religieuse et des obligations particulières de la [c]ongrégation » (*Coutumier*, 1934 : 39)[84].

Depuis 1895, la charge des novices est confiée à la maîtresse des novices et, selon les lois canoniques en cours, les postulantes et les novices sont formellement séparées des professes pendant toute la durée de leur probation. Durant cette phase de formation initiale, d'autres personnes entrent en jeu au moment de l'accueil des candidates et de l'admission à la vêture et à la profession. « C'est à la [s]upérieure [g]énérale et à ses [c]onseillères qu'il appartient conjointement d'admettre au noviciat et à la profession » (*Constitutions*, 1940 : n° 4).

L'acceptation des candidates s'avère d'une grande responsabilité pour la communauté. En accueillant un sujet, les autorités doivent considérer « les besoins et les ressources de la [c]ongrégation, afin de n'admettre que les personnes qui pourraient être utiles, et être commodément entretenues avec les revenus des différentes maisons » (*Constitutions*, 1940 : n° 5). Un examen sérieux et des conditions d'admission sont présentés à la candidate. Des règles régissent la demande de l'entrée du sujet tant sur le plan de la personnalité, de la

---

[84] Les *Constitutions* (1915 : n° 255 ; 1925 : n° 250 ; 1940 : n° 248) continuent la liste des qualifications nécessaires pour assumer les fonctions de maîtresse et d'assistante des novices. Elles se doivent d'être des femmes de « grande doctrine, et, autant qu'il peut dépendre de la perspicacité et du zèle des [s]upérieures, avoir été exemplaires dans tout le passé de leur vie. Elles doivent être […] des âmes d'oraison, mortifiées, douées d'une grande prudence, et de pleine charité, graves sans manquer d'affabilité, sachant unir le zèle de Dieu à la mansuétude, éloignées autant que possible de tout trouble de cœur et d'âme, surtout de la colère et de l'indignation qui empêchent habituellement la charité en soi et dans les autres » (*Constitutions*, 1940 : n° 248).

vie religieuse que des antécédents familiaux et de santé[85]. Enfin, l'Ordinaire du lieu aura à procéder à l'examen canonique prescrit par le droit canon.

La profession religieuse, pour sa part, fait entrer dans la phase de formation continue et elle engage d'autres personnes dans la poursuite du processus de socialisation. Le rôle premier revient aux supérieures locales qui doivent accueillir les professes et favoriser un climat de croissance personnelle et communautaire dans leur groupe. La communauté locale s'avère un élément essentiel de l'action socialisante des personnes et du groupe. Un esprit d'émulation s'exerce chez les sœurs et l'influence des unes sur les autres favorise l'apprentissage et l'intériorisation du processus de socialisation à l'œuvre dans le groupe.

Comme la religieuse se doit d'être disponible à la mission, elle connaît de nombreux changements de lieux et de groupes communautaires. Même si dans toutes les maisons de la congrégation les règles de vie sont les mêmes, il n'en demeure pas moins que chaque communauté possède sa physionomie propre et que ces déplacements de personnes demandent une adaptation constante à des compagnes et à des équipes nouvelles. Le sujet doit se familiariser et intérioriser d'autres manières de penser, de s'exprimer, de vivre et d'exercer la mission ensemble. À travers ces nombreux changements de fonctions, de lieux et même de pays où la religieuse est envoyée, la majeure partie des membres vivent un processus continuel d'adaptation et d'acculturation.

4.3.4.2. Les lieux

Le lieu de la formation initiale, c'est-à-dire la maison du postulat-noviciat, « doit être séparé des autres parties [de la communauté] où habitent les religieuses professes ; de telle sorte que sans aucune permission spéciale de la [s]upérieure ou de la [m]aîtresse des novices, celles-ci ne puissent avoir aucune communication avec les religieuses professes et réciproquement. […] Les [s]upérieures doivent veiller à placer dans la maison du noviciat

---

85 Dans les *Constitutions* (1915, 1925 et 1940 : n°s 6-17), l'admission comprend des examens, des lettres de recommandation, une dot, des conditions psychologiques et religieuses, et plusieurs points – de religion, de famille, de dettes, de santé, et de situation de vie – doivent être réglés selon les attentes de l'institut.

uniquement des religieuses de vie exemplaire[86] » (Fanfani, 1924 : n° 142). Ces exigences canoniques se veulent un élément de clôture, visant l'encadrement des novices à l'intérieur d'un réseau de personnes exemplaires, capable de veiller à l'éducation religieuse de ces dernières et de permettre au noviciat d'atteindre ses objectifs.

Après la profession, la religieuse s'engage dans la mission avec d'autres compagnes, là où l'autorité lui assigne son obédience. Les lieux sont ceux de la mission où elle est envoyée : maison mère, couvent paroissial, hospice, orphelinat ou école ménagère. Ces lieux possèdent leur clôture canonique avec des règles déterminant les endroits réservés aux religieuses. Dans ces milieux de vie et de travail, la religieuse continue de tendre à la perfection religieuse et à donner le meilleur d'elle-même dans la tâche confiée. Avec le scolasticat-école normale en 1939, d'autres possibilités s'ouvrent pour les institutrices qui peuvent ainsi plus facilement compléter leur diplôme sans avoir à étudier à l'extérieur. Ce milieu d'étude favorise un nombre de plus en plus grand de religieuses.

4.3.4.3. Les moyens pédagogiques et la logique d'intégration

Au noviciat, les moyens de formation sont proportionnels au type de formation. Les constitutions et coutumiers présentent trois aspects de la formation initiale : la formation doctrinale, la formation ascétique et la formation pratique. La formation spirituelle et doctrinale s'inscrit dans l'apprentissage de la vie de prière : initiation à l'office divin et à la méditation, à l'étude des constitutions et du coutumier, à l'étude de la doctrine chrétienne présentée sous forme de conférences hebdomadaires à partir, généralement, d'auteurs et de volumes approuvés pour le noviciat[87].

---

86 Les *Constitutions* (1940 : n° 24) ajoutent : « Les novices seront séparées des professes, même de celles qui viennent de prononcer leurs vœux annuels ; et elles ne se trouveront avec elles qu'à l'église pour les offices, et au réfectoire pour les repas. En particulier, elles ne prendront jamais la récréation avec les professes. »

87 Le *Coutumier* (1934 : 5) présente les livres en usage au noviciat : le Catéchisme de persévérance et celui des vœux, le Catéchisme de la Sainte Vierge, l'Évangile, l'Imitation de Jésus Christ, le Livre des novices, *La Perfection chrétienne* de Rodriguez, *Le Précis de théologie ascétique et mystique* de Tanquerey et d'autres livres ascétiques approuvés par les supérieures.

Ces écrits sont, pour la plupart, les mêmes que ceux utilisés dans les autres communautés du temps. Pour cette période, parler de la spiritualité des fondateurs n'est pas chose courante. Tout au plus se rappelle-t-on quelques maximes fondatrices ; rien n'indique par ailleurs que la communauté ait repris, de façon spécifique, le message spirituel du père Brousseau, laissé dans les constitutions de 1894, dans la formation doctrinale et spirituelle des novices de ces années.

Quant à la formation ascétique, les constitutions précisent l'orientation de celle-ci dans un discours qui ne changera pas de 1909 à 1958. En 1909 (n°s 24, 25), les constitutions soulignent que les novices soumises à la direction de la maîtresse des novices s'exerceront « à la pratique des vertus religieuses, particulièrement de la pauvreté, de l'obéissance, de l'humilité et de la charité, et on exigera d'elles une parfaite régularité dans l'observation du règlement du noviciat ». Le langage de 1909 s'éloigne de celui des constitutions de 1898 ; par contre, l'esprit et les pratiques d'humiliation continuent de faire partie de l'apprentissage à l'abnégation et à la parfaite humilité. Les moyens seront ceux de la pratique des nombreuses observances qui jalonnent le quotidien, en passant par tous les détails de la tâche assignée, de l'ordre, de la bienséance, des mortifications et du chapitre des coulpes.

La formation pratique, pour sa part, comporte deux aspects : matériel et intellectuel. Il importe de préciser au départ les directives du Code de droit canonique de 1917 signalant que les novices ne peuvent être employées à « des offices qui les empêchent de vaquer aux exercices obligatoires du noviciat (Can 565.3) » (Fanfani, 1924 n° 147 c) et il est défendu de s'adonner de façon régulière, durant l'année canonique, à l'enseignement, aux études littéraires, scientifiques et artistiques. Les constitutions reprennent ces directives et précisent : « mais on pourra le faire pendant les quatre premiers mois qui suivent l'année canonique » (*Constitutions*, 1940 : n° 27).

Il n'est pas exclu que les novices aient un petit emploi dans divers services : buanderie, jardin, ferme, sacristie, lingerie, pourvu que ce travail entre dans les normes prescrites. De même en est-il pour de courtes périodes d'étude. Cette formation, bien que limitée, permet à la novice d'acquérir quelques connaissances de travail avec l'assistante de la maîtresse des novices ou avec d'autres officières. De plus, les quatre mois suivant l'année canonique

peuvent ouvrir sur des essais apostoliques. Les études plus académiques sont très réduites. Quelques sœurs, selon les directives prévues, pourront avancer vers l'obtention d'un diplôme avec l'aide d'une religieuse assignée à cet office.

Après l'étape du noviciat, la formation continue, dont l'expression n'existe pas dans les constitutions de l'époque, n'est pas pour autant absente du vécu de l'institut. De fait, il existe divers moyens d'aider les professes à cheminer dans leur vie spirituelle et professionnelle. Les études académiques jouent un grand rôle dans le soutien aux enseignantes. La maîtresse générale des études, nommée par le conseil général, s'emploie à initier les jeunes professes aux méthodes d'enseignement, elle visite les écoles confiées à la congrégation et elle rend compte des aptitudes des maîtresses des classes (*Constitutions*, 1940 : n° 249).

La formation spirituelle et doctrinale s'accommode des temps de retraites, des lectures spirituelles et des conférences données à l'intérieur de la communauté. L'intériorisation constante des normes dans la fidélité du quotidien, à travers les exigences de la vie commune et de l'action apostolique, constitue en fait le moyen pédagogique premier d'éducation continue de la vie religieuse.

Ce dispositif de transmission de la culture et les étapes du processus de socialisation de la communauté se configurent à partir de l'imaginaire de subordination présent dans la culture traditionnelle et rurale. Dans cette dynamique, les personnes assignées à ces fonctions doivent répondre au modèle religieux idéalisé par la communauté. Le processus de socialisation correspond aux attentes culturelles et structurelles de l'organisation et il soutient l'institutionnalisation des manières d'agir et de penser à travers un système de représentation propre à la communauté.

Cette dynamique de socialisation s'inscrit dans une logique d'intégration favorisant la coordination de l'ensemble des éléments fonctionnels et relationnels qui constituent le groupe. La fonction dynamique d'intégration, se rattachant à l'univers des valeurs de l'institut, situe les sujets à l'intérieur de la structure et leur donne de participer à la mission de la congrégation dans une fonction qui leur est assignée. Le processus d'intégration institutionnel permet de contrôler l'action des membres et d'équilibrer le système par un

ensemble de normes, de règles, de rôles sociaux et de mécanismes de contrôle que la communauté se donne. Il assure la cohésion et la cohérence du système tout en renforçant le sentiment d'appartenance des sujets, et il contribue à la solidarité du groupe de même qu'à son identité.

Conclusion

Dans ce cheminement historique des années 1899-1949, le Québec et la communauté semblent avancer en parallèle dans des univers qui s'éloignent de plus en plus l'un de l'autre. À cette époque, la congrégation occupe une place importante dans le développement des régions rurales de par ses œuvres d'éducation. Loin des milieux urbains et des problèmes reliés à leur transformation, la congrégation évolue à l'inverse des communautés religieuses des grands centres. Elle progresse aux confins de l'urbanisation et de la modernité favorisée par son implantation rurale et par son idéologie reflétant les valeurs du milieu.

Marqués à la fois par la culture traditionnelle et par les règles du Code de droit canonique de 1917, sa structure, sa dynamique collective et ses rapports, dans et à l'extérieur de la communauté, sont régis par des comportements et des façons d'agir et de penser régulés à l'intérieur d'un ensemble de mécanismes d'adaptation, de contrôle et d'intégration qui lui sont propres. La phase de croissance de la congrégation s'accorde à la stratégie rationnelle de type instrumental, de l'écocyle organisationnel, par laquelle les actions et les comportements s'orientent vers le but apostolique et religieux dans un cadre de plus en plus technique.

Dans cette phase d'évolution de l'institut, l'élan missionnaire premier perd quelque peu de son originalité et doit composer avec certaines contraintes reliées à l'expansion de l'œuvre. La vie apostolique et communautaire s'inscrit dans une routinisation qui n'engendre plus de neuf. Forte de sa croissance et solidement établie, la communauté entame sa phase de maturité, alors que le Québec entre, avec la Révolution tranquille, dans un processus de sécularisation.

CHAPITRE V

MATURITÉ ET CONTRAINTES : 1950-1970

Portée, dans son processus de croissance, par le développement des régions éloignées des centres urbains dans un univers culturel et religieux traditionnel, la congrégation entreprend une phase de maturité à tout le moins euphorique et remplie de contrastes, sinon de contradictions. De 1950 à 1970, le Québec et l'Église s'engagent dans la modernité de façon spectaculaire avec la Révolution tranquille et le concile Vatican II. Pour sa part, la communauté, par sa situation rurale, entre en contact plus lentement avec le phénomène de la sécularisation québécoise. Durant ces deux décennies, la congrégation connaît une croissance accélérée de ses effectifs et de l'expansion des œuvres suscitée par les ouvertures sociales et ecclésiales ; cependant elle rencontre de plus en plus de contraintes qui lézardent l'organisation structurelle.

5.1. UNE ÉGLISE DÉSTABILISÉE DANS UN MONDE SÉCULARISÉ

Un « feu de forêt québécois » s'abat sur la province et n'épargne aucune sphère – sociale, culturelle, économique, politique et religieuse – de cette société. Cette métaphore, empruntée à la théorie sur la crise de David K. Hurst (1995 : 101-105), peut s'appliquer à la situation du Québec en 1960. Selon l'auteur, la crise est essentielle au changement et le renouvellement implique la destruction créatrice des structures qui empêchent les ressources de se développer et la cassure manifeste du *statu quo*. Sous cet angle, il est possible d'envisager la Révolution tranquille comme un feu de forêt préparé par une sécheresse progressive depuis la décennie 1950. Sur tous les fronts à la fois s'attaque le feu d'un changement radical attisé par « l'équipe du tonnerre » de Jean Lesage en 1960. C'est la fin du projet de restauration de l'ordre social, l'élargissement des champs de la

sécularisation du monde québécois et la désintégration de la structure de plausibilité des organismes ecclésiastiques et religieux. C'est en même temps l'espoir d'un renouveau, avec l'ouverture du deuxième concile du Vatican en octobre 1962.

5.1.1. Fin du projet de restauration de l'ordre social

Depuis 1840, le projet ecclésial de restauration de l'ordre social se module au rythme de l'évolution du Québec. D'un temps social à l'autre, l'Église accompagne la chrétienté, elle tente de s'adapter aux situations et elle « donne à la fois du frein et du moteur »[1] (Routhier, dans Caulier, 1996 : 88) à la transformation sociale en cours. Tout au long de ce parcours, elle adopte diverses stratégies d'encadrement, d'innovation et d'adaptation. Elle passe de la condamnation aux dénonciations et aux croisades. Elle favorise l'expansion régionale avec la colonisation, elle multiplie les paroisses[2] et elle s'engage sur divers terrains d'action sociale, allant de la syndicalisation, des mouvements d'action catholique, aux initiatives dans le domaine des loisirs, tels les terrains de jeux et le cinéma. Mais tous ces efforts de restructuration demeurent enracinés dans la même idéologie de restauration de l'ordre social du XIXe siècle basée sur les rapports Église-État-famille. Des déplacements s'opèrent dans l'orientation de l'action, mais ils n'impliquent « pas au départ une ouverture au monde moderne ou un changement sur le plan idéologique » (Routhier, dans Caulier, 1996 : 85).

Malgré de nombreux aménagements, les institutions ecclésiastiques et religieuses s'embourbent plus qu'elles ne s'ajustent à la modernité. Les rapports entre les communautés et la hiérarchie, « les religieux et les laïcs, la vie religieuse et les œuvres extérieures posent problème. La plupart découlent de la difficulté de concilier le service à l'église et le perfectionnement des individus, la vocation propre de chaque communauté et les besoins

---

1 Gilles Routhier, « Quelle sécularisation ? L'Église du Québec et la modernité », dans Caulier (1996 : 73-104).

2 Hamelin (1984 : 56) souligne que l'Église, dans les années 1940, procède à une révision de son mode d'insertion dans le monde, de ses pratiques pastorales et du rôle des clercs, des religieux et des laïcs. Elle applique des solutions traditionnelles, en augmentant le nombre de paroisses afin de freiner l'expansion des paroisses très populeuses. Elle érige alors, de 1940 à 1949, 181 paroisses ; de 1950 à 1959, 218 paroisses et de 1960 à 1969, 92 paroisses. « Quelque 73 % des nouvelles paroisses procèdent du mouvement de subdivision des anciennes paroisses ».

des Églises diocésaines » (Hamelin, 1984 : 188). Par ailleurs, des initiatives de regroupements des forces s'amorcent. En 1954, la Sacrée Congrégation des religieux érige par décret la Conférence religieuse canadienne (CRC)[3]. D'autres associations de religieux et de laïcs – la Fédération des frères éducateurs (FFEC), l'Association des religieuses enseignantes du Québec (AREQ), la Corporation des instituteurs et institutrices catholiques (CIC) – se forment et essaient d'apprendre à leurs membres à travailler ensemble et à collaborer entre elles.

L'Église continue néanmoins, jusqu'à la fin des années 1950, de « considérer que toute affaire politique, sociale ou culturelle est également une affaire religieuse » (Routhier, dans Caulier, 1996 : 90). Elle n'arrive pas à envisager la différenciation, l'affirmation et l'autonomie de ces domaines. Elle tente de s'accommoder et d'édifier l'Église en milieu urbain et sur le terrain de la modernité, mais l'écart qui se construit entre le catholicisme traditionnel et la modernité ne cesse de se creuser. À l'intérieur même de l'institution ecclésiale, se trouvent des personnes qui, de 1950 à 1960, remettent en question différents aspects de cet arsenal idéologique du discours autorisé. Elles « introduisent des brèches importantes dans le discours ancien [et préparent] les grandes révisions des années 1960 » (Routhier, dans Caulier, 1996 : 93).

Sur le plan de l'encadrement social et religieux, les institutions ecclésiastiques et les instituts religieux ne tiennent plus le coup. Avec l'expansion démographique, l'urbanisation, le dépeuplement des campagnes[4], l'affluence des capitaux étrangers, la montée des syndicats neutres dans le milieu ouvrier, l'augmentation du nombre d'élèves, la diminution

---

[3] La Conférence religieuse canadienne (CRC) a pour objectif de favoriser la collaboration avec la hiérarchie et de « concerter l'activité des communautés dans les entreprises apostoliques. Ce n'est pas une institution canonique, mais elle est une personne morale qui dispose d'une capacité juridique » (Hamelin 1984 : 189).

[4] Hamelin (1978 : 456) rapporte que l'agriculture est en perte de vitesse. « Alors que 20 % des Québécois trouvent leur emploi dans ce secteur en 1941, seulement 7,5 % des travailleurs y sont employés vingt ans après. Le nombre de fermes diminue rapidement et bien des terres éloignées sont tout simplement abandonnées ». Cadwell, « Tendances démographiques », dans Langlois *et al.* (1990, tableau 7 : 36), donne le pourcentage de la population urbaine, rurale agricole et rurale non agricole. Alors qu'en 1951, 66,5 % de la population est urbaine, 18,9 % est rurale agricole. En 1966, 78,3 % de la population est urbaine par rapport à 8,5 % de la population rurale agricole ; cette dernière passera à 2,2 % en 1986.

du personnel religieux[5] et les exigences de la société industrielle envahissante, l'Église se révèle incapable, malgré des efforts soutenus, de répondre aux nouveaux besoins sociaux qui surgissent des secteurs de la santé, du service social et de l'éducation. Elle ne peut plus également « compter sur le soutien inconditionnel de la société traditionnelle pour exercer un pouvoir dans les domaines non strictement religieux. Il ne [lui reste] qu'à jouer la grande partie de la révolution tranquille dont les enjeux [sont] déjà définis » (Turcotte, 1981a : 35).

5.1.2. Révolution tranquille et sécularisation

« C'est le temps que ça change ! » Tel est le slogan des libéraux provinciaux lors de la campagne électorale de 1960. Personne n'est en mesure, à ce moment-là, de prévoir l'ampleur des changements qui vont bouleverser tous les secteurs de la vie québécoise dans la courte période de 1960-1966. Durant la dernière décennie, la montée d'insatisfaction et de frustration s'exprime de plus en plus ouvertement et crûment contre les pouvoirs politiques et cléricaux, contre la religion et le nationalisme de la première moitié du XXe siècle. La mort de Duplessis et l'arrivée au pouvoir de Jean Lesage font éclater les derniers cadres de résistance d'un monde traditionnel, et précipite le Québec dans une évolution-révolution[6] accélérée et globale.

En retard dans plusieurs domaines, le Québec doit prendre le tournant de la modernité avec toutes ses composantes. Les efforts portent sur presque tous les plans ; la planification est devenue le mot magique et la place est laissée aux technocrates et à la bureaucratie. L'État québécois se donne un ministère de l'Éducation et entreprend la réforme du système de

---

5 Turcotte (1981a : 33-34, note 24) souligne que dans « les écoles des commissions scolaires, de 1956 à 1961, l'augmentation du nombre d'élèves fut de 246 868, celui des enseignants laïcs de 11 807 et la diminution des religieux de 267. Le personnel enseignant religieux du Québec était de 45 % (12 251) du total en 1950-1951 contre 31 % (13 994) en 1960-1961 ; le personnel laïc comprenait 55 % (15 103) de l'ensemble en 1951 et 69 % (31 240) en 1960-1961 ».

6 L'utilisation du terme « évolution-révolution » paraît exprimer davantage la réalité de cette époque qu'on appelle « révolution tranquille ». De fait, Gérard Bergeron (1967 : 163-168) indique que la formulation « révolution tranquille » est mal nommée et qu'elle n'a rien de révolutionnaire, « étant tout au plus une évolution à un rythme qui paraissait accéléré parce qu'elle suivait une longue période de stagnation généralisée » (1967 : 165). Au lieu de parler de « révolution tranquille », l'auteur emploie plutôt l'expression « d'évolution tapageuse » qu'il divise en trois phases : de 1959-1962 avec l'opération « déblocage » ; de 1962-1964 avec l'opération « décollage » et de 1964-1966 avec la phase des « perturbations atmosphériques » sans direction claire et considérée comme le début de l'opération « freinage » (1967 : 167).

l'enseignement ; il révise ses lois sur la santé et le bien-être ; il réorganise la fonction publique et adopte un nouveau code du travail. Il met en place un processus d'intervention étatique tant sur le plan économique que dans les autres secteurs de la vie québécoise ; il nationalise les compagnies d'électricité, il reconquiert des droits législatifs provinciaux et réclame d'Ottawa les moyens financiers et fiscaux nécessaires à son action. Un domaine pourtant ne reçoit pas l'appui de la Révolution tranquille, c'est celui de l'agriculture, si bien que le Québec doit importer de plus en plus les produits agricoles dont il a besoin (Hamelin, 1978 : 487-490).

Il faut dire que cette évolution tapageuse, appelée ainsi par Gérard Bergeron (1967 : 165), n'est pas le fruit de la spontanéité. Un prodigieux travail d'interprétation précède la Révolution tranquille. « Surtout à partir de la Seconde Guerre mondiale, la critique s'est étendue à tous les domaines de la vie collective ; les projets de tous ordres ont proliféré en conséquence. Pour l'essentiel, le remaniement accéléré des institutions, effectué à partir de 1960, n'a été que la mise en œuvre de cette entreprise d'examen et de planification » (Dumont, 1990 : 14)[7].

La Révolution tranquille ne fait pas qu'ébranler les institutions, elle enclenche une mutation des mœurs et des idéaux. Elle casse le cercle de la peur, de la soumission, du conformisme stérile[8] et amorce une libération sur le plan idéologique. « [N]ée d'une volonté neuve d'abattre les anciennes autocraties, [elle veut] implanter au Québec une véritable démocratie » (Dumont, 1990 : 22). Dans ce mouvement apparaît la démocratisation du système de l'éducation, la déconfessionnalisation de la société, les groupes de pression provenant des milieux syndicaux, les associations d'étudiants, les groupements politiques nationalistes et féministes et la fondation de deux nouveaux partis politiques : le Ralliement des créditistes en 1962 et le Parti québécois en 1968.

Conséquemment à cette évolution de la structure sociale du Québec, préparée de longue main par l'avènement de l'industrialisation et de la modernité, se rattache un processus de

---

7 Fernand Dumont, « Quelle révolution tranquille ? », dans Dumont (1990 : 13-23).

8 Nous référons entre autres, à la publication des *Insolences du Frère Un tel* (1960) qui devint un *best-seller*, aux critiques apportées contre l'autonomisme de Duplessis et le conservatisme des élites québécoises (Hamelin, 1978 : 494-495).

rationalisation et de sécularisation[9] qui engendre la séparation du sacré et du profane et la distinction du public et du privé. Dans ce processus de sécularisation, la religion n'est plus en mesure de monopoliser l'agir social des institutions politiques modernes et elle se retranche plutôt dans la sphère du privé de la vie quotidienne (Berger, 1971 : 212-213). Au Québec, le processus de sécularisation en gestation dans les années 1940-1950 s'engage définitivement vers 1960 « par le nationalisme néo-libéral qui [évince] doucement l'Église » (Turcotte, 1981a : 23). Il aura pour effet de bouleverser le Québec traditionnel, d'amorcer une crise d'identité socioculturelle et d'entraîner la désintégration de la structure de plausibilité des organismes ecclésiastiques et religieux œuvrant dans les domaines séculiers.

5.1.3. Processus d'adaptation des communautés religieuses

Ce processus de sécularisation, bien que rattaché plus directement à l'époque de la Révolution tranquille n'est pas, cependant, un phénomène isolé et récent. Il se situe dans le cadre plus large de l'évolution de la société occidentale. Comme le souligne Michel Brunet (1975 : 111), pendant longtemps, la tradition occidentale chrétienne[10] a favorisé la création de communautés religieuses pour répondre aux besoins d'éducation, de santé et de service

---

9 Plusieurs auteurs utilisent le terme de la sécularisation pour expliquer le passage social, culturel et religieux qui s'opère dans le processus affectant les rapports entre des institutions sociales et religieuses : Berger (1971 : 203-240), Turcotte (1981a : 12-13), Hervieu-Léger, dans Caulier (1996 : 37-40), Routhier, dans Caulier (1996 : 73-79). Pour sa part, Turcotte (1981a : 12) utilise la formule de Berger et Luckmann définissant la sécularisation comme « l'autonomisation progressive des secteurs sociaux qui échappent à la domination des significations et des institutions ».

10 La réflexion de Michel Brunet nous situe dans ce contexte d'Église qui suscita le développement des communautés religieuses en lien avec le rôle joué par l'Église dans le domaine de l'éducation (Pie XI, cité par Bizier, 1969 : 79) et les problèmes qui s'ensuivirent lorsque l'État récupéra ce secteur. Sœur Jeanne Bizier (1969 : 73-139), dans le chapitre II « L'éducation chrétienne à l'école : perspective d'Église », nous permet de saisir la position de force exercée par l'Église du Québec face à l'éducation et les rapports qu'elle a entretenus avec l'État. En fait, l'histoire de l'enseignement des derniers papes concernant l'éducation chrétienne à l'école nous montre l'étendue du pouvoir de l'Église en ce domaine. L'enseignement du concile Vatican II par rapport à l'éducation chrétienne se veut plus universel et plus pastoral. Il permet d'envisager dans une nouvelle perspective les relations entre l'Église et l'État. Cependant, la situation des institutions ecclésiales et religieuses du Québec en 1960 ne permettra que difficilement, dans le milieu scolaire, de progresser dans la ligne de l'idéal de l'éducation chrétienne telle que le concile l'a exposée. Les rôles monopolisants et dirigistes sont maintenant inversés ; ils passent de l'Église à l'État avec les conséquences d'une monopolisation excessive d'un côté à l'autre. Les valeurs sont alors déplacées et davantage centrées sur l'enseignement public, la multiconfessionnalité, l'école neutre et la tolérance religieuse sans compter que l'appréciation des réformes et des réalisations se fait de plus en plus « à l'aune du financement et de l'efficacité » (Bizier, 1969 : 159).

social. L'évolution de cette même société, entraînée par la sécularisation de la science, l'industrialisation massive et la poussée technologique, suscita des exigences nouvelles et occasionna des changements d'options qui contribuèrent à l'érosion des demandes de services à ces institutions religieuses et, par le fait même, à l'érosion de leur position privilégiée et des ressources nécessaires à leur fonctionnement. Avec le temps, la société s'est axée davantage sur l'expertise scientifique que sur l'engagement religieux.

Même si les années 1960-1965, selon Micheline D'Allaire (1983 : 48), représentent un sommet inégalé de puissance pour les communautés féminines du Québec et que ces dernières, en 1965, regroupent 36 554 membres par rapport à 54 466 religieuses sur l'ensemble du territoire canadien, « c'est en même temps le point de départ d'une chute abrupte dont le mouvement est amorcé par le courant de socialisation » (D'Allaire, 1983 : 49). Avec l'inflation démographique, les besoins ont changé, ils sont plus onéreux et les moyens financiers manquent[11]. Le recrutement n'est plus en proportion de la demande, les valeurs de l'environnement ne répondent plus à celles des communautés et la fierté sociale d'avoir des religieux et des religieuses s'atténue rapidement.

D'autre part, les « institutions scolaires, sanitaires et caritatives deviennent de plus en plus mixtes ou laïques »[12]. De confessionnels qu'ils étaient, ces systèmes tendent à devenir pluralistes et davantage dépendants de la collectivité. La liberté d'action et de mouvement diminue et les leviers de commande passent à d'autres mains. Les communautés sont également aux prises avec des structures fonctionnelles qui ralentissent les procédures d'adaptation en période de transformation sociale rapide et elles doivent continuer de « satisfaire certaines exigences organisationnelles héritées de l'ancienne structure » (Brunet, 1975 : 109).

---

[11] Denise Robillard (1994 : 561) souligne que « [l]a croissance [démographique] qui a suivi la guerre 1939-1945 exige l'accélération du processus d'adaptation des structures scolaires ». De fait, *1951, le neuvième recensement du Canada* (1956 : 54) parle du « brusque renversement de la tendance montante de la population de moins de 10 ans. [A]lors que le nombre d'enfants de moins de 10 ans a diminué d'environ 5 p. 100 de 1931 à 1941, il a augmenté de près de 44 p. 100, de 1941 à 1951 ».

[12] Jean-Paul Rouleau, « Les religieuses et la socialisation », dans Congrès des religieuses de Montréal (1968 : 81).

Le fonctionnement traditionnel des communautés religieuses est chambardé et elles éprouvent de la difficulté « à modifier leurs rapports avec le monde, au sein duquel émergent de nouvelles valeurs et de nouveaux partenaires sociaux » (Hamelin, 1984 : 178). La syndicalisation dans le secteur hospitalier, par exemple, pose le problème d'un changement de mentalité et d'articulation du pouvoir.

> "Habituée à l'obéissance et à une forme d'autorité sans appel" […], "la religieuse conçoit […] mal la vie démocratique fondée sur le sens des responsabilités de chaque membre et sur sa participation active [aux] décisions". […] "À leur insu", déplorent les syndicats, "les religieuses se sont placées en exemplaires incarnant en tous points le régime capitaliste lui-même […]" (Hamelin, 1984 : 179-180).

Au Québec, les communautés religieuses ont acquis une force sociale dominante, principalement à cause de leur contribution au développement du secteur hospitalier et de celui de l'éducation. Malheureusement, elles en sont venues à oublier qu'elles dépendent de la société qui les a fait naître. Avec la Révolution tranquille, ces congrégations se retrouvent dans une situation de contraintes telle qu'elles sont obligées de réapprendre à négocier avec le milieu. Bon nombre de ces groupes se sont alors engagés dans une stratégie d'adaptation au changement social. Cependant, les éléments de l'articulation structurelle et culturelle des communautés sont imbriqués dans une logique si étroitement reliée qu'un changement dans un domaine entraîne irrémédiablement une série de transformations affectant toutes les dimensions sociales des instituts et la socialisation de leurs membres.

L'organisation structurelle d'une communauté, par exemple, fait de ses membres, des individus à double statut : religieux, religieuses et professionnels de l'éducation, de la santé ou du service social. L'ajustement à ce double statut, dans un contexte de vie apostolique différent, engage les communautés dans une démarche de réorientation communautaire et apostolique difficile, où les modèles sont à réinventer à partir de la transformation sociale et des valeurs évangéliques pour le monde de notre temps.

Un des premiers temps à retenir dans la stratégie d'adaptation des communautés religieuses est celui du retour aux études afin de répondre aux exigences de spécialisation, de

compétence professionnelle et de concurrence. Ces référents s'avèrent des valeurs sociales valorisées et ils remplacent bientôt celui du dévouement religieux. Dans le secteur de l'éducation, par exemple, le rapport Parent (tome 2, n° 26 : 17) indique qu'il faut aller dans le sens « d'une école moins individualiste, mieux accordée aux exigences de la vie sociale, plus préoccupée de la formation du futur citoyen ».

Certaines thèses, distinguant la fonction éducative de la fonction sociale, « réduisent l'école à n'être qu'un centre d'intégration à la vie sociale, culturelle et professionnelle, et veulent remettre aux Églises, aux parents et aux associations libres le soin de transmettre les valeurs » (Robillard, 1993 : 260). Et le rapport Parent ajoute (tome 4, n° 55 : 34) que l'obligation qui « incombe à l'État d'assurer un enseignement public à tous, prime sur le devoir qu'on peut lui faire d'autoriser l'éducation religieuse ».

Dans la ligne d'une démocratie pluraliste et séculière, ces orientations font basculer le mode de fonctionnement pédagogique de l'encadrement religieux des enfants à l'école. Le climat et l'esprit particulier dans lesquels baignait l'enseignement de l'école confessionnelle doivent s'ajuster à la logique séculière et obligent à un changement dans la mentalité et l'agir des religieuses et des religieux enseignants. Le rapport Parent (tome 4, n° 142 : 87) souligne clairement : « qu'il faudra en pratique limiter le nombre de prières […], les maîtres devront être conscients du pluralisme religieux chez leurs élèves et en tenir compte dans leurs leçons, dans leur façon de parler de la religion et de Dieu ». Il ajoute (tome 2, rec. 30 : 358) : « des directives précises [seront] formulées pour libérer l'école d'obligations étrangères à ses fonctions propres, qui réduisent le temps de l'enseignement ».

Sur un autre plan, les syndicats considèrent l'enseignement, le travail social ou le soin des malades non plus comme « une vocation engageant la personne entière dans la formation intégrale de l'enfant » (Turcotte, 1981b : 86) ou dans le don d'elle-même aux individus dans le besoin, mais comme un « simple métier »[13]. De plus, la personne consacrée engagée dans l'un de ces secteurs publics devient fonctionnaire et dépend « d'un appareil bureaucratique […] dont [elle doit] appliquer les règlements à caractère technocratique » (Turcotte, 1981b :

---

[13] Les religieuses sentent la nécessité de resituer leur engagement apostolique. Sœur Chartrand (1967 : 446-452) fait le point par rapport au rôle apostolique de la religieuse dans l'enseignement.

86). Les religieux et les religieuses doivent s'adapter aux normes gouvernementales et à celles des syndicats. Ils exercent un métier, de telle heure à telle heure, et le temps accordé en dehors du travail aux élèves ou aux bénéficiaires n'entre plus dans les cadres de fonctionnement institutionnel. Par ailleurs, cet esprit de rendement pénètre les communautés qui en viennent à adopter des façons de faire similaires dans la gestion des services apostoliques et communautaires.

D'autres communautés choisissent de s'affirmer, par exemple, dans « un projet éducatif par la différentiation d'avec les enseignants laïcs et par une action spécifique d'éducation chrétienne » (Turcotte, 1981a : 344). Cette politique se maintient toutefois de plus en plus difficilement à mesure que la désintégration de l'infrastructure communautaire s'intensifie. À la longue, le groupe devient « une force sociale dépendante dont la réalité tend à se loger dans la subjectivité, faute de retrouver l'objectivité perdue » (Turcotte, 1981a : 345). Paul-André Turcotte mentionne alors trois solutions pouvant se présenter à ces groupes : soit l'acculturation, soit le renfermement ou soit « la maximalisation de la superstructure pour tenter d'éviter et entière acculturation et un renfermement » (Turcotte, 1981a : 346).

L'identification de la crise[14] sociale et religieuse, les nombreuses critiques, la baisse des vocations et le vieillissement des communautés incitent les religieuses du diocèse de Montréal à se rassembler et à s'interroger sur leur vocation et sa signification dans l'Église de Montréal[15]. Les conditions de la nouvelle société dans lesquelles est entré le Québec engendrent un climat d'insécurité pour les communautés religieuses face à leur mission. L'adaptation commencée ne suffit pas à enrayer la désintégration de la structure de plausibilité des institutions religieuses, ni à préciser la façon de se situer comme religieuses dans le monde d'aujourd'hui et par rapport à la valorisation du laïcat dans l'Église[16].

---

14 Selon Micheline D'Allaire (1983 : 30), le sommet de la crise pour les religieuses se situe entre 1965 et 1972, « au moment où elles se sont senties bouleversées par diverses forces de la société ». En 1968, « les religieuses ont clairement pris conscience que l'avenir des activités religieuses à Montréal était "lié à l'existence d'une ré-évaluation fondamentale des activités institutionnelles de l'Église dans le monde" » (p. 33).

15 Au congrès des religieuses de Montréal en 1968, plus de 6 000 religieuses réfléchissent sur leur situation et essaient d'envisager l'avenir par rapport à la réalité séculière du Québec et à la lumière de Vatican II.

16 Des textes du concile Vatican II (1967), tels *Lumen Gentium* (n°s 31-37) et *Apostolicam Actuositatem* (p. 391-428), font ressortir l'apport des laïcs dans l'apostolat de l'Église.

L'interrogation sur le renouvellement du service des communautés religieuses dans l'Église s'inscrit alors dans une problématique d'identification plus vaste : « Comment la religieuse de vie active pratiquera-t-elle les conseils évangéliques, comment vivra-t-elle sa vie communautaire, comment ira-t-elle au peuple de Dieu pour lui porter le message du Christ au sein de la cité en changement ? » (Congrès des religieuses de Montréal, 1968 : 10). À tous les niveaux de l'institut religieux comme au plan de sa dynamique et du processus de socialisation, il faut revoir son histoire et prendre la route du renouveau.

5.1.4. Sous le souffle de Vatican II

Alors que la catholicité est en plein hiver, Jean XXIII, succédant à Pie XII et considéré comme pape de transition, entend « libérer la Parole des sagesses humaines, la mission de l'Église des préoccupations politiques et l'expansion de la chrétienté de l'hypothèque de la culture occidentale » (Hamelin, 1984 : 210). Au Québec, la crise de l'Église et des communautés religieuses engendrée par la cassure du monde traditionnel entraîne à la fois craintes et espérance en cette « fleur spontanée d'un printemps inespéré » (Hamelin, 1984 : 210), en cet *aggiornamento* proposant un renouvellement en profondeur.

Devant le déphasement épiscopal et l'idéologie tout axée sur le couple autorité-obéissance réduisant l'expérience du Vivant à une routine sociale, les pas à franchir sont énormes. « Les fidèles tenus à distance de leur conscience, aliénés par la sacralisation des institutions et des rôles sociaux, habitués à lire leur relation au monde en termes de destin pourront-ils mettre le cap sur la liberté et l'affirmation de soi, sans emprunter les chevaux de la révolte libératrice ? » (Hamelin, 1984 : 212).

La question est d'autant plus lourde de conséquence que le passage à entreprendre se vit à la fois sur le plan ecclésial et sur le plan social. Cependant, sous le souffle de Vatican II, l'Église du Québec invite les chrétiens et les chrétiennes à porter un jugement optimiste sur l'histoire et à se livrer à une pratique collective de l'espérance ; des personnes laïques engagées et compétentes, des intellectuels, des aumôniers, des jeunes théologiens et des religieux progressifs sont prêts à l'aider à assumer la modernité. Cette Église d'après Vatican II se montre plus effacée et discrète sur le plan politique ; par ailleurs, elle opte

pour une visée davantage missionnaire et pastorale. Elle veut atteindre la personne dans son entier, dans ses enracinements, sa situation et ses aspirations. Elle choisit de développer une pastorale d'ensemble consistant à coordonner et à synchroniser l'ensemble de l'agir pastoral des différentes régions des diocèses.

Des religieux, des religieuses et des laïcs s'insèrent de plus en plus comme agents et agentes de pastorale dans le travail de la mission. De nombreuses expériences sont tentées en liturgie, dans les paroisses et les écoles. La catéchèse est renouvelée et la transmission de la foi devient la fonction première de la pastorale. Cependant, le passage d'une Église hiérarchisée, structurée en clercs et en laïcs, en pasteurs et en brebis, à une Église, peuple de Dieu, corps du Christ et temple de l'Esprit, constituant les chrétiens en un peuple sacerdotal, se révèle une mutation des genres de vie qui creuse de plus en plus la crise d'identité pastorale et ministérielle des membres de la hiérarchie ecclésiastique.

Pour les communautés religieuses, l'*aggiornamento* décrété par Vatican II s'annonce clairement dans le décret conciliaire *Perfectae Caritatis.* Dans ce décret, le concile vient statuer sur « les principes généraux de la rénovation adaptée de la vie et de la discipline des [i]nstituts religieux […], des [s]ociétés de vie commune sans vœux, et des [i]nstituts séculiers » (Vatican II, 1967 : 376). La rénovation adaptée de la vie religieuse, indique *Perfectae Caritatis* (Vatican II, 1967 : 376), « comprend à la fois le retour continu aux sources de toute vie chrétienne ainsi qu'à l'inspiration originelle des [i]nstituts et, d'autre part, la correspondance de ceux-ci aux conditions nouvelles d'existence »[17].

Cette rénovation arrive dans un temps de remise en question. « Une réflexion angoissée révèle l'urgent besoin d'une théologie de la vie religieuse. La découverte de la liberté créatrice, de l'autonomie de la conscience individuelle et de la décision personnelle déplace la frontière qui sépare l'état laïque de l'état religieux, tout en instaurant au sein des communautés une tension entre l'épanouissement de la personne et les exigences de la vie

---

[17] Les principes de cette rénovation, continue *Perfectae Caritatis* (Vatican II, 1967 : 376-377), sont : la suite du Christ, le caractère et la fonction propres de chaque institut, la communion à la vie de l'Église, une orientation apostolique adaptée à la condition humaine de l'époque et des besoins de l'Église, la rénovation spirituelle et l'adaptation des conseils évangéliques aux exigences de notre temps.

communautaire » (Hamelin, 1984 : 315-316). Une grave crise d'appartenance menace les communautés religieuses.

Avec la décennie 1960, la crise éclate, entremêlant l'affranchissement d'un peuple, l'inquiétude de l'Église et de ses institutions et l'espérance d'un renouveau permettant le réajustement du système ecclésial à celui du monde moderne. Tout semble encore possible à l'aube de 1970, et l'Église cherche « à retrouver une crédibilité extérieure pour redévelopper une cohésion intérieure » (Remy, 1990 : 23). L'ébranlement socioculturel et religieux qui atteint le Québec n'est cependant pas équivalent dans le monde de la ruralité et dans celui des populations urbaines. La communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours suit davantage le rythme d'évolution des régions rurales.

5.2. LA COMMUNAUTÉ À SON APOGÉE

Les régions rurales s'organisent ! L'avancée de la modernité atteint plus lentement les campagnes, mais la population de ces milieux demeure très active et ouverte aux possibilités qui se présentent. L'agriculture diminue ; par ailleurs, des petites et moyennes entreprises bourgeonnent et les écoles se multiplient. Avec l'école obligatoire en 1943, le développement de la centralisation scolaire dans les années 1950[18] et la suppression des frais de scolarité au primaire et au secondaire, les jeunes des milieux ruraux accèdent plus facilement aux études secondaires. Les inscriptions passent de 29 à 50 % de 1954 à 1964 dans les paroisses rurales[19]. Mais, après le secondaire, les garçons peuvent difficilement compléter leurs études dans les écoles normales de garçons parce que les familles n'ont pas les moyens de les envoyer en pension, à l'extérieur.

---

18 À partir de 1954, les « écoles de rang » ferment les unes après les autres, les « écoles centrales » se construisent et le transport scolaire gratuit facilite aux enfants éloignés du village l'accès au secondaire.

19 Les monographies des maisons d'éducation de la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours soulignent une progression rapide du nombre d'étudiants de 1954 à 1964. Cette période coïncide dans les milieux ruraux avec la centralisation des écoles rurales, la construction des écoles centrales et le transport scolaire gratuit. Par exemple, la *monographie de Saint-Patrice*, dans Labbé (1992 : 18-19) indique que, de 1956 à 1960, le nombre d'enfants au primaire passe de 166 à 223.

Étant donné que les écoles normales et les écoles d'enseignement ménager favorisent avantageusement les filles, pourquoi les garçons des milieux ruraux ne pourraient-ils pas accéder à la formation des maîtres dans les écoles normales de filles ? C'est ainsi qu'en 1963, la population de Saint-Damien et celle des paroisses avoisinantes, avec l'encouragement de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, décident d'intervenir auprès des autorités ecclésiastiques et gouvernementales afin d'accueillir les garçons à leur école normale[20]. Les résistances sont nombreuses[21], mais la réponse arrive comme le fruit de la ténacité ; l'école normale de Saint-Damien est une des premières écoles normales de filles à ouvrir ses portes à la clientèle masculine.

Ce fait démontre l'importance du rôle joué par la communauté dans le développement régional. Comme l'indique Michel Brunet (1975 : 9-10), « une organisation ne naît pas spontanément ; elle est une forme de réponse à une demande sociale, demande qui est générée par des besoins ». Les décennies 1950-1960 engendrent de nouvelles exigences dans les domaines de l'éducation et de la santé dans les milieux ruraux, et la communauté s'avère de plus en plus en mesure de répondre à la requête des régions moins favorisées. Les œuvres progressent à vive allure. Le recrutement, en contexte rural, se voit valorisé par la promotion et le prestige rattaché à la fonction et par l'expansion des œuvres dans plusieurs régions du Québec. Avec la Révolution tranquille se croisent à la fois les possibilités de réalisation et les contraintes de la modernité. La communauté vit l'effervescence québécoise et envisage l'*aggiornamento* demandé par le concile Vatican II dans la ligne continue et ascendante du cycle de performance.

---

20 Cet exemple montre la détermination de la population de Saint-Damien et de la région à vouloir se donner des moyens d'éducation. En 1963, une paroissienne de Saint-Damien, madame Amédé Brochu, appuyée par les citoyens et la communauté, entreprend de nombreuses démarches afin d'obtenir la possibilité pour les garçons de faire leurs études en formation des maîtres à l'école normale. Elle essuie des refus ; elle revient à la charge ; elle écrit une lettre ouverte dans le journal *Le Soleil* en 1963 et finalement, elle obtient gain de cause. À l'automne de la même année, l'école normale ouvre ses portes aux garçons de la région. (Entretien réalisé avec madame Amédé Brochu, le 12 octobre, 1997)

21 Parmi les résistances à ce projet, nous savons que des membres de l'Association des religieuses enseignantes du Québec (AREQ) s'inquiètent du fait que les écoles normales de filles, accueillant les garçons, exposent « tout le réseau des [écoles normales] féminines à se réveiller un bon matin devant des [é]coles [n]ormales d'État neutres » (Sœur Sainte-Thérèse-de-Lisieux, « La formation des enseignants », rapport de la secrétaire, *Bulletin de l'AREQ,* 1966, vol. 6, n° 2 : 106).

5.2.1. Essor des œuvres

L'étape de développement de la communauté associée à l'évolution sociale, industrielle et technologique ouvre la voie à une ascension remarquable. Les besoins s'expriment, l'aventure apostolique s'étend dans les régions éloignées et en expansion, des maisons se construisent, la formation académique des religieuses s'intensifie en proportion de la croissance des œuvres et l'organisation arrive à un stade de dépassement inégalé.

5.2.1.1. Les œuvres se multiplient

L'enseignement élémentaire et secondaire[22] de même que l'administration scolaire des écoles publiques évoluent rapidement. La population écolière augmente, les « écoles centrales » se multiplient et le personnel religieux enseignant s'accroît sensiblement. De 1950 à 1960, la communauté œuvre dans cinquante et une écoles paroissiales par rapport à trente-quatre écoles de 1940 à 1950. Dans la décennie 1950, la congrégation accepte dix-huit missions d'éducation dans diverses régions, allant de la Côte-Nord jusqu'à l'Abitibi[23]. Par contre, dans la période de 1960-1969, la communauté doit laisser onze des cinquante-trois maisons scolaires actives en 1960. Avec 1960, se termine la période progressive de l'action apostolique en milieu rural et urbain.

Le nombre de sœurs est insuffisant pour répondre à toutes les missions ouvertes en 1950 ; plusieurs jeunes sœurs diplômées laissent la communauté et le ralentissement des entrées se

---

22 Audet (1971 : 400-401) précise que l'enseignement secondaire, avant 1960, dessert surtout les régions métropolitaines, les centres urbains et les gros villages. Dans les lois de « la grande charte de l'éducation » de 1960-1961, chapitre 28, intitulé « Lois pour favoriser le développement de l'enseignement secondaire », il est mentionné que les commissions scolaires ont l'obligation « de procurer l'enseignement secondaire aux enfants soumis à leur juridiction, soit par leurs écoles, soit par l'entremise d'autres institutions » (p. 402). La grande charte assure la gratuité de l'enseignement jusqu'à la onzième année d'étude (p. 406).

23 De 1950 à 1969, la communauté élargit le champ régional de son action apostolique vers les diocèses d'Amos (trois maisons) et le diocèse de Baie-Comeau (trois maisons). Le diocèse de la Pocatière compte déjà trois maisons et la communauté accepte quinze nouvelles écoles dans le diocèse de Québec.

fait sentir. Finalement, l'arrivée des polyvalentes vers la fin des années 1968-1969[24] entraîne le regroupement des écoles secondaires de paroisses. Les religieuses enseignantes au secondaire se joignent, soit au corps professoral de ces établissements, soit au personnel des institutions privées de la communauté ou, encore, elles envisagent une seconde carrière.

À Saint-Damien, les institutions privées d'enseignement de la congrégation s'étendent et forment un véritable campus. Avec l'Institut familial, l'école des Arts familiaux, l'ancienne école normale[25] et l'orphelinat, le complexe scolaire des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours s'enrichit de neuf constructions entre 1957 et 1969 : l'école normale, sept pavillons de deux unités pour l'enfance inadaptée et un pavillon d'administration. Ces maisons d'enseignement donnent le cours primaire pour les orphelins, le cours secondaire pour les filles à l'école du Sacré-Cœur et le cours secondaire, garçons et filles, dans une aile de l'école normale. Les cours d'enseignement ménager, la formation des maîtres et le suivi des enfants « inadaptés sociaux » font également partie des services offerts par ces maisons d'enseignement. En 1958, l'école ménagère de Sainte-Germaine récupère sept locaux additionnels et augmente ses effectifs ; elle peut ainsi accueillir annuellement trois groupes de jeunes filles, soit plus de trois cent soixante-quinze étudiantes (Arsenault, 1966 : 9).

Les programmes d'enseignement des trois écoles ménagères permettent d'offrir à une large clientèle de jeunes filles, soit un stage de trois mois et demi, soit un cours de deux ans, soit une formation de quatre ans donnant accès à des études universitaires. L'orphelinat continue d'accueillir des garçons du cours primaire jusqu'en 1967. À Rivière-Ouelle, une ferme et une résidence sont achetées pour établir un orphelinat ; cette œuvre dure de 1952 à 1964. La section orphelinat de la maison Du Fargy, ouverte en 1940, cessera ses activités auprès des orphelins en 1953.

---

24 En 1964, le ministre de l'Éducation lance l'opération de régionalisation scolaire, qui consiste à regrouper les commissions scolaires locales et à construire des écoles secondaires polyvalentes. En 1968-1969, les quinze premières écoles polyvalentes ouvrent leurs portes (Thivierge, 1982 : 391).

25 L'ancienne école normale devient par la suite l'école du Sacré-Cœur destinée à recevoir des jeunes filles pensionnaires pour le cours secondaire.

À partir de 1967, lors du transfert des orphelins à la colline Notre-Dame, le modèle « orphelinat » ou « d'assistance publique » change et l'enseignement agricole ne fait plus partie du paradigme éducatif de la congrégation. Une nouvelle formule, les centres d'accueil pour enfance inadaptée[26], voit le jour à Saint-Damien ; trois pavillons de deux unités de vie chacun sont ouverts en 1957, deux en 1966 et deux autres en 1967. Chaque unité peut regrouper quinze enfants, soit trente par pavillon. La formule d'accueil se modifie avec les nouvelles politiques gouvernementales et l'œuvre se spécialise pour recevoir des jeunes mésadaptés sociaux affectifs.

L'école normale connaît également de nombreux changements. De 1950 à 1962, cette école accueille, par année, près de cent dix étudiantes pensionnaires. « Les deux tiers d'entre elles sont filles de cultivateurs et les autres ont des parents dont les occupations se rattachent à l'économie rurale »[27]. L'école normale dispense le brevet supérieur et le brevet C ; en 1958[28], le brevet B et en 1964, le brevet A. En 1962, la nouvelle construction abrite des filles pensionnaires et externes de la formation des maîtres et du cours secondaire. En 1963, les garçons sont admis à la formation des maîtres : en tout, plus de deux cent cinquante étudiants et étudiantes aux brevets[29]. En 1969, un premier groupe de quatre-vingt-dix jeunes commencent leur formation collégiale[30]. L'école normale prend alors le nom de collège et sa réputation continue de croître en même temps que plane, à l'horizon des réformes du ministère de l'Éducation, le spectre de la fermeture.

L'œuvre auprès des personnes âgées, même si elle n'occupe pas une part aussi large que les autres dans l'horizon apostolique, demeure une priorité pour la communauté et connaît une

---

26 Sœur Marie-Berthe Lavertu, n.d.p.s., dans son rapport *1976 : Regard sur les Pavillons des jeunes inc.,* présenté au chapitre général de 1976, donne l'historique et l'évolution du projet des Pavillons des jeunes.

27 « Rapport du principal Florido Gagné au surintendant de l'Instruction publique », le 30 juin 1951, dans *Rapports des principaux des écoles normales catholiques de la province de Québec, 1950-1951*, Département de l'Instruction publique, p. 60.

28 « Rapport du principal Florido Gagné au surintendant de l'Instruction publique », le 27 juillet 1958, dans *Rapports des principaux des écoles normales de filles de la province de Québec*, *1957-1958,* Département de l'Instruction publique, p. 70.

29 Note recueillie d'un texte écrit pour les noces d'argent de l'école normale, lors de l'amicale de 1966.

30 Sœur Clarisse Labbé, dans la *monographie de l'école normale* (p. 25), explique les débuts du cours collégial.

progression tout aussi remarquable. Des trois foyers de personnes âgées fondés antérieurement, la communauté s'engage dans l'achat et la construction de quatre maisons d'hébergement : une à Québec en 1950, une autre à Saint-Tite des Caps en 1951, la maison de Lévis en 1953 et le foyer de Rivière-Ouelle en 1964. La congrégation fournit également des religieuses à six centres d'accueil et à un hôpital dans différentes régions[31]. L'essor des œuvres apostoliques s'accompagne d'un « temps d'études à haute tension »[32]. Le développement de l'éducation au Québec depuis les années 1950 stimule l'investissement de la communauté pour accélérer la formation scolaire des religieuses. « Le désir de s'instruire » se révèle également d'une « bienfaisante influence »[33] pour l'extension des œuvres et le recrutement vocationnel.

5.2.1.2. Les études s'intensifient

Le scolasticat des religieuses, reconnu comme école normale en 1938[34], forme l'ensemble du personnel enseignant de la communauté. En 1953, une soixantaine de sœurs continuent leurs études en vue d'un brevet supérieur[35] ; vingt-six étudiantes terminent un diplôme entre 1957 et 1961 et en 1962, le nombre des sœurs inscrites pour des cours d'été à Québec, Montréal, Ottawa et à Saint-Damien s'élève à cent vingt-cinq[36]. En 1961, les sœurs étudiantes joignent le rang des normaliennes. Un grand nombre de religieuses obtiennent leurs diplômes par cours postscolaires ; en 1961, plus de cent cinquante étudiantes s'inscrivent aux études à temps partiel et en 1965, trente-six sœurs étudient à temps plein alors que soixante-huit autres[37] parachèvent un brevet supérieur d'enseignement.

---

31 Des sœurs vont travailler dans des centres d'accueil de Trois-Pistoles (Rimouski), Saint-Raphaël, Saint-Gervais, Sainte-Claire, Lac Etchemin, Village Huron et l'Hôpital de Sainte-Anne de Beaupré.

32 Expression utilisée par Sœur Marie de la Salette, supérieure générale, (*L'Écho*, 1961, mai-juin : 34).

33 *L'Écho* (1960, septembre : 1).

34 Sœur Jeannette Létourneau (1981 : 148) indique que l'article 478b de la Loi de l'instruction publique (21 Geo. V. chap. 60) reconnaît les scolasticats de religieuses enseignantes comme écoles normales.

35 « Rapport de sœur Saint-Camille de Lellis au surintendant de l'Instruction publique », dans *Rapports des directrices des scolasticats-écoles normales de religieuses de la province de Québec*, 1952-1953, p. 16.

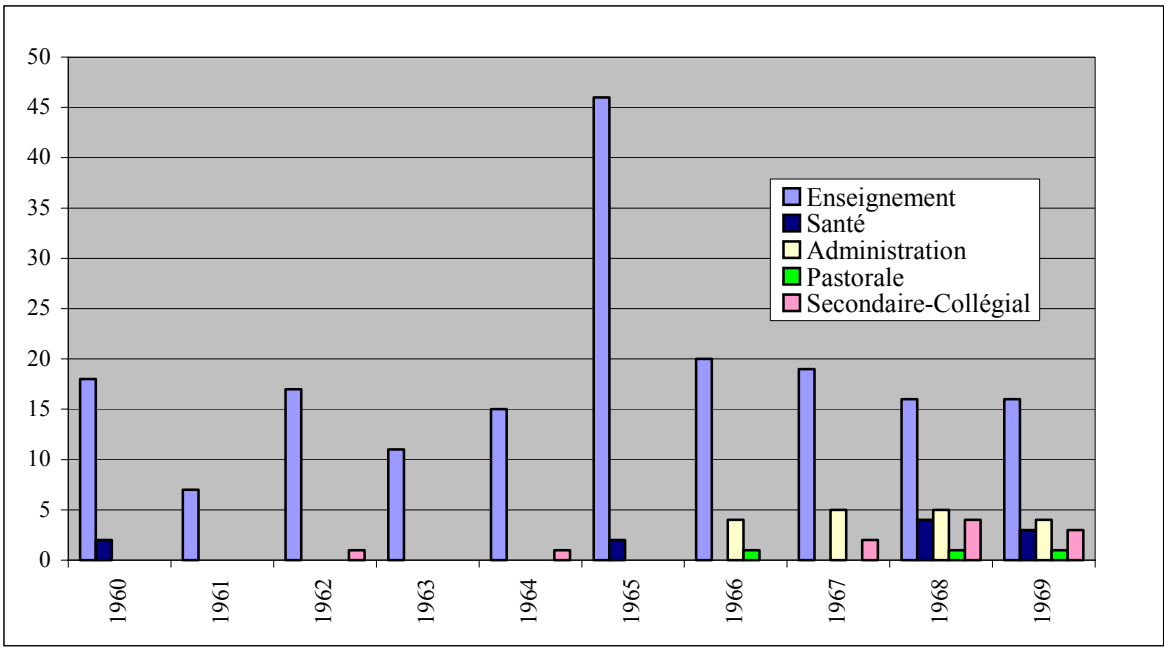
36 « Rapport de sœur Saint-Camille de Lellis au surintendant de l'Instruction publique », dans *Rapport des directrices des scolasticats-écoles normales de religieuses de la province de Québec*, 1961-1962, p. 16.

37 *L'Écho* (1965, décembre : 5).

À ce chapitre de la préparation des maîtres, diverses instances font pression par rapport à l'obligation d'acquérir une formation adéquate. Le rapport Parent (1964, tome 2, rec. n° 12 : 116) souligne qu'on doit accélérer le travail de perfectionnement du personnel de l'enseignement élémentaire. L'influence des syndicats est déterminante quant à la nécessité, pour les religieuses, de se munir des diplômes nécessaires. L'Association des religieuses enseignantes du Québec (AREQ) recommande également de « préparer des compétences, le plus possible et le plus tôt possible » (Drouin, 1964 : 213).

La course aux études s'intensifie et commence alors à se diversifier. Les religieuses, n'ayant pas de diplôme de cours secondaire, reçoivent des cours privés tandis que d'autres poursuivent des études dans les disciplines reliées aux tâches nécessitant des compétences professionnelles, telles la musique, les sciences infirmières, l'administration, l'éducation spécialisée et l'enseignement ménager.

Graphique 1 Diplômes obtenus entre 1960 - 1969



Le graphique 1 *Diplômes obtenus entre 1960-1969*[38] montre la forte concentration des études en enseignement primaire, secondaire, éducation familiale, éducation spécialisée, musique et arts, et formation des maîtres, soit 81,1 % par rapport aux autres secteurs. Des déplacements de spécialisation apparaissent à mesure qu'on avance dans la décennie. Les domaines de l'administration, des sciences infirmières et de la pastorale se développent en lien avec les nouvelles exigences sociales, gouvernementales et ecclésiales. La communauté s'efforce d'augmenter la scolarité des religieuses dans les services nécessitant des qualifications. Quelques-unes continuent d'enseigner sans avoir les diplômes requis[39] et, en dehors de l'éducation, peu de religieuses ont accès à des études. Le contexte rural permet encore à la congrégation de réaliser sa mission sans trop de difficultés, mais elle demeure en dessous de la moyenne canadienne de scolarisation des religieuses.

En 1965, lors d'une enquête de la Conférence religieuse canadienne (CRC) auprès de 55 731 religieuses canadiennes sur leurs qualifications à leur entrée au noviciat, « [l]es résultats obtenus […] montrent que 21 % [d'entre elles] n'avaient pas dépassé la 7e année » (D'Allaire, 1983 : 439). En 1968, une étude préparée pour le chapitre des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours révèle que 243 des 741 membres de l'institut, soit 32,7 % n'ont pas dépassé la 7e année. Les données de la recherche statistique fournissent des résultats similaires, soit 37,7 % des sœurs qui ont le niveau élémentaire et moins[40].

La comparaison avec l'ensemble des religieuses canadiennes montre un taux de scolarisation au-delà de l'élémentaire inférieur de 16 % à la moyenne canadienne. D'Allaire (1983 : 439) indique également, que pour l'ensemble canadien, « 75 % [des religieuses] avaient tout au plus terminé une 12e année ». Dans la communauté, le pourcentage des religieuses ayant une onzième et une douzième années à leur entrée s'élève à 27,81 %[41]. Cette faiblesse, présente dans les étapes de fondation et de croissance de l'institut, se

---

38 Les données des graphiques 1, 2, 3 et 4 proviennent de la recherche statistique faite dans le cadre de cette étude, auprès des 453 sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, canadiennes, vivantes en 1994.

39 L'exemption du personnel religieux de l'obligation du certificat de compétence remonte à 1846 (D'Allaire, 2002 : 24).

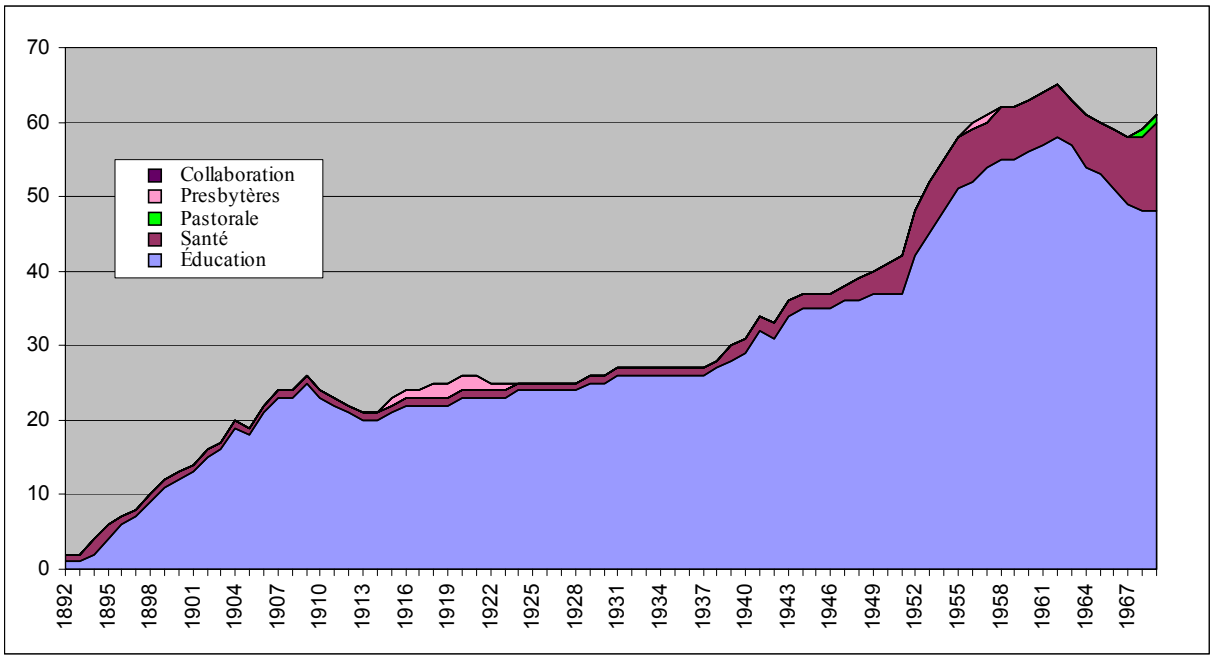
40 La différence dans le pourcentage des résultats de 32,7 % à 37,7 % s'explique principalement par le nombre des sorties et des décès non inclus dans la recherche statistique de 1994.

41 De ce pourcentage, 18,54 % des sœurs ont une onzième année et 9,27 % ont une douzième année.

continue dans sa phase de maturité malgré les efforts investis pour donner aux sœurs le bagage intellectuel nécessaire à leurs fonctions.

À l'accélération des études correspond l'accélération des œuvres. Le graphique 2 *Évolution des œuvres : 1892-1969* illustre la progression des activités apostoliques de l'institut des origines jusqu'en 1969. De la fondation jusqu'à 1909, les missions augmentent au fur et à mesure des entrées. Les années 1910-1938 s'avèrent stables. Le développement des maisons apostoliques est faible : sept fondations nouvelles pour six fermetures de postes de mission. De 1939 à 1961, la courbe des œuvres grimpe rapidement pour commencer à descendre à partir de 1962. La fonction d'éducation domine ; le soin des malades et des personnes âgées se maintient, l'œuvre des presbytères apparaît et disparaît selon les époques et l'engagement dans la pastorale commence à pointer en 1968.

Graphique 2 Évolution des oeuvres, 1892 - 1969



La progression accélérée des œuvres entre 1950-1960 s'explique, pour une part, par l'augmentation de la population depuis la dernière guerre. Avec la hausse démographique, la scolarisation obligatoire et gratuite ainsi que le transport lui aussi gratuit, le nombre de jeunes fréquentant les milieux scolaires se multiplie. D'autre part, l'ajustement des salaires,

les pensions de vieillesse et les avantages sociaux favorisent l'investissement dans l'extension des activités apostoliques. Le climat stable de l'organisation contribue à la phase de performance de l'institut et le milieu rural, non encore confronté aux problèmes de l'urbanisation, dans lequel œuvre la communauté, permet la poursuite de la participation de cette dernière au développement régional. Par ses œuvres d'éducation, la communauté collabore avec la population au déploiement socioculturel et économique du milieu. Un tel résultat est cependant impensable sans l'assurance d'un recrutement adapté à cette marche ascendante de la communauté.

5.2.2. Démographie, recrutement et sorties

Le développement des œuvres apostoliques et le recrutement s'interinfluencent dans cette phase de prospérité de l'institut. La communauté connaît une progression des effectifs de même nature et en même temps que celle de ses activités apostoliques. Dans l'étape de développement, le recrutement et l'ouverture de maisons apostoliques évoluent lentement jusqu'en 1935 puis commence la montée des entrées au noviciat[42]. L'augmentation se poursuit jusqu'en 1958 avec le taux le plus élevé de professions religieuses en 1954, soit trente-huit professions. Ensuite, le recrutement diminue : de 241 professions religieuses dans la décennie 1950, les années 1960 voient réduire ce nombre à 120 professions, soit une baisse de 50 %.

La communauté atteint son sommet démographique en 1968 avec 755 membres et une moyenne d'âge de 48,1 ans[43]. Une étude comparative, faite à partir de la recherche de Lessard et Montminy[44] (1967 : 17-20) sur l'ensemble des religieuses canadiennes et leur répartition par groupes d'âges, montre des écarts et des glissements par rapport à une même répartition selon les âges chez les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours. Comment

---

42 Le graphique 1 *Professions religieuses 1894-2000* (Annexe 1), p. 536, montre l'évolution du recrutement dans la congrégation depuis ses origines. Lorsque nous parlons « d'entrées », sans spécifier au noviciat, que ce soit à propos de l'étude de Lessard et Montminy ou celle des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, nous référons au moment de la profession religieuse et non à celui de l'entrée au postulat ou au noviciat qui sont des périodes d'essai à la vie religieuse où la population s'avère trop instable.

43 Voir les données du tableau statistique 2 *Évolution démographique 1960-1996* (Annexe 1), p. 535.

44 Lessard et Montminy, dans leur étude effectuée à la demande de la Conférence religieuse canadienne (CRC), ont rejoint 183 des 197 instituts de religieuses canadiennes ; 98,9 % des religieuses sont concernées dans leur rapport (1967 : 15).

expliquer les écarts perçus entre la population religieuse canadienne et celle de la congrégation dans certains groupes d'âge ? Y a-t-il lieu de penser que le rapport à la ruralité puisse être un élément contribuant à ces déplacements ?

Graphique 3 Population des religieuses canadiennes et NDPS, 1966, par groupe d'âge et en pourcentage

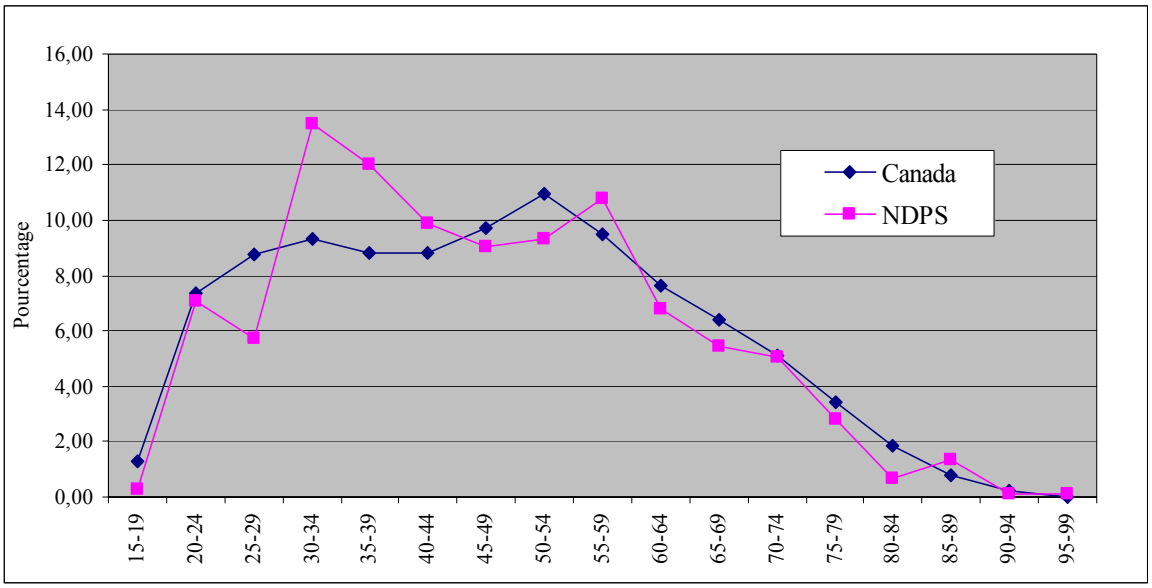


Tableau statistique 1 Population des religieuses selon les groupes d'âge, 1966

L'ensemble des religieuses canadiennes			La communauté des soeurs du Perpétuel Secours.		
Groupes d'âges	Nb religieuses	%	Groupes d'âges	Nb religieuses	%
15-19	793	1,30	15-19	2	0,27
20-24	4503	7,38	20-24	53	7,07
25-29	5353	8,77	25-29	43	5,73
30-34	5693	9,33	30-34	101	13,47
35-39	5381	8,82	35-39	90	12,00
40-44	5367	8,80	40-44	74	9,87
45-49	5941	9,74	45-49	68	9,07
50-54	6663	10,92	50-54	70	9,33
55-59	5775	9,47	55-59	81	10,80
60-64	4656	7,63	60-64	51	6,80
65-69	3902	6,40	65-69	41	5,47
70-74	3104	5,09	70-74	38	5,07
75-79	2099	3,44	75-79	21	2,80
80-84	1132	1,86	80-84	5	0,67
85-89	495	0,81	85-89	10	1,33
90-94	132	0,22	90-94	1	0,13
95-99	17	0,03	95-99	1	0,13
TOTAL	61006	100,00	TOTAL	750	100,00

Données tirées de Lessard et Montminy (1967 : 18), tableau 1.

La répartition par groupes d'âges des religieuses canadiennes et des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours en 1966 – dans le graphique 3 et dans le tableau statistique 1 qui précède – montre que c'est dans la catégorie de 50-54 ans (10,92 %) que l'on trouve le plus grand nombre d'individus dans la première population (religieuses canadiennes) alors que c'est dans celle des 30-34 ans (13,47 %) que l'on fait le même constat dans la seconde population (celle des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours).

En se référant à l'étude de Lessard et Montminy (1967 : 17), les auteurs font un parallèle par rapport à ces catégories d'âges et le recrutement. Ainsi, en prenant vingt ans comme moyenne d'âge à l'entrée au noviciat, ils remarquent que les religieuses de 50-54 ans sont entrées au noviciat entre 1930-1934. En appliquant cette indication aux 30-34 ans, les meilleures années de recrutement se situeraient donc entre 1950-1954. De fait, les statistiques de la congrégation viennent corroborer ce résultat : dans la période des années 1952-1956[45], l'institut atteint un sommet avec 157 professions religieuses.

Par contre, le phénomène est inversé pour les catégories d'âges des 29 ans et moins. En reprenant les données du tableau statistique 1, on remarque que pour les trois groupes d'âges (15-19, 20-24 et 25-29 ans), la moyenne canadienne du nombre de religieuses est de 17,45 % par rapport à 13,07 % pour les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours. La moyenne canadienne présente donc un taux plus élevé pour ces groupes d'âges que chez les sœurs de la congrégation. En conséquence, la baisse de recrutement apparaît plus forte dans la communauté par rapport à l'ensemble canadien.

Sous un autre angle, si l'on s'attarde à la catégorie des 25-29 ans des sœurs de la congrégation, on constate un écart de 7,74 % entre le groupe des 30-34 ans (13,47 %) et celui des 25-29 ans (5,73 %). De plus, les religieuses de ce groupe des 25-29 ans s'échelonnent sur deux périodes d'entrées, soit de 1955 à 1959 et de 1960 à 1964. Alors, d'une période à l'autre, on voit que le nombre de professions religieuses diminue de façon

---

45 En référant à la période de 1952-1956 plutôt qu'à celle de 1950-1954, c'est que nous appuyons nos chiffres à partir du nombre de professions religieuses ; ce qui indique par conséquent que lorsque la candidate novice devient professe, elle a déjà deux ans d'entrée dans la communauté. Ainsi, les professions religieuses de 1952-1956 réfèrent aux entrées au noviciat de 1950 à 1954.

significative. De 1955 à 1959, la communauté compte cent vingt-neuf professions et, de 1960 à 1964, le déclin commence avec soixante-douze professions.

À partir de cette observation, une réponse possible à la baisse des 25-29 ans dans la congrégation en 1966 pourrait s'expliquer par le phénomène des sorties de l'institut[46]. En se rapportant aux groupes d'âges des religieuses ayant fait profession entre 1955 et 1964, vingt-quatre religieuses quittent la communauté entre 1960-1965 et treize d'entre elles auraient eu entre 25 et 29 ans en 1966. Dans le tableau statistique 1, la catégorie des 25-29 ans, pour la congrégation, compte quarante-trois sœurs ; le départ de treize membres du même âge représente alors une perte de 20 % des sujets de ce groupe d'âge.

Ce facteur des sorties peut évidemment éclairer la diminution de la population des 25-29 ans dans la communauté, mais il ne peut rendre compte du fait que le nombre de professions soit plus bas chez les sœurs du Perpétuel Secours par rapport à celui de l'ensemble des religieuses canadiennes, puisque Lessard et Montminy (1967) prennent également en considération l'accélération des sorties durant cette décennie. Ce constat d'une chute des professions religieuses plus prononcée dans la congrégation que pour l'ensemble canadien incite à s'interroger sur ce phénomène.

Dans leur étude, Lessard et Montminy observent le taux de persévérance au noviciat à partir de la fonction principale des instituts (1967 : 33)[47], de leur ancienneté (1967 : 33) et de leur taille (1967 : 30). Ils remarquent que pour les communautés fondées entre 1890 et 1914, il y a augmentation des entrées jusqu'en 1955 ; en 1960, la chute est commencée (1967, tableau 21 : 41). Pour les congrégations dont la fonction est l'éducation, la croissance des entrées se poursuit jusqu'en 1964 (1967, tableau 22 : 42). Quant à la taille, la catégorie des 500 à 749 de population fait partie de la classification des « grands » instituts qui connaissent une baisse du « nombre de leurs recrues dans toutes les catégories [et] la baisse est constante depuis 1940 pour le sous-ensemble de 1 000 et plus » (1967 : 40). De façon générale, concluent les auteurs, il y a

---

46 Le graphique 4 (Professions) *Professions, décès, sorties 1960-2000* (Annexe 1), p. 537, présente la courbe des sorties qui ont eu lieu dans la communauté durant cette période de 1960-2000.

47 Bernard Denault (1975 : 55-69) regarde l'évolution numérique des religieux à partir des mêmes catégories que Lessard et Montminy.

> une corrélation positive entre l'ancienneté, l'ordre de grandeur, la fonction principale des instituts et le vieillissement. […] Partout au Canada et dans toutes les catégories d'instituts, le recrutement accuse une baisse depuis 1940[48]. […] Les instituts les plus anciens, les plus nombreux, qui s'occupent d'éducation ou de soins hospitaliers, prennent la plus grande part dans l'ensemble des jeunes filles qui se présentent chaque année au noviciat. Cependant, ce sont ces mêmes instituts qui ont le taux le plus bas de recrutement. Le taux moyen de persévérance est [également] plus bas dans les instituts plus grands et plus anciens (Lessard et Montminy, 1967 : 47).

Les conclusions de Lessard et Montminy nous permettent, dans un premier temps, de situer la communauté dans l'ensemble du paysage religieux canadien selon l'ancienneté, la fonction principale et la taille de l'institut. Ainsi, la taille de la congrégation la place dans la catégorie des « grandes » communautés et le vieillissement est également relié à cette classification. L'augmentation des entrées se poursuit jusqu'en 1958 et la fonction principale de la congrégation est l'éducation à 88 % en 1966[49].

Ces catégories font ressortir des points de ressemblance des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours avec l'ensemble canadien, mais elles ne donnent pas d'indices qui aideraient à vérifier l'influence de certaines particularités de leur organisation et de leur culture par rapport aux écarts observés dans le tableau statistique 1. De fait, il semble que la situation rurale, la fonction de l'institut et la dimension agricole puissent jouer un rôle dans les déplacements étudiés précédemment.

L'étude de Lessard et Montminy donne peu de renseignements pour comprendre les écarts perçus entre les deux catégories d'âges des deux ensembles du tableau 1 et elle ne fait pas allusion au caractère rural d'un certain nombre de communautés. Des questions se posent. Observe-t-on dans d'autres congrégations les phénomènes que nous venons d'analyser, à savoir que, premièrement, la proportion plus élevée d'individus se retrouve dans la catégorie des 30-34 ans chez les sœurs du Perpétuel Secours alors que cette même proportion plus élevée se retrouve chez les 50-54 ans dans l'ensemble canadien, et

---

48 Dans l'étude de Lessard et Montminy (1967), le vieillissement et la baisse de la population religieuse sont expliqués en faisant la comparaison « entre la structure des âges des femmes canadiennes de 15 ans et plus et celle des religieuses des mêmes âges » (1967 : 19).

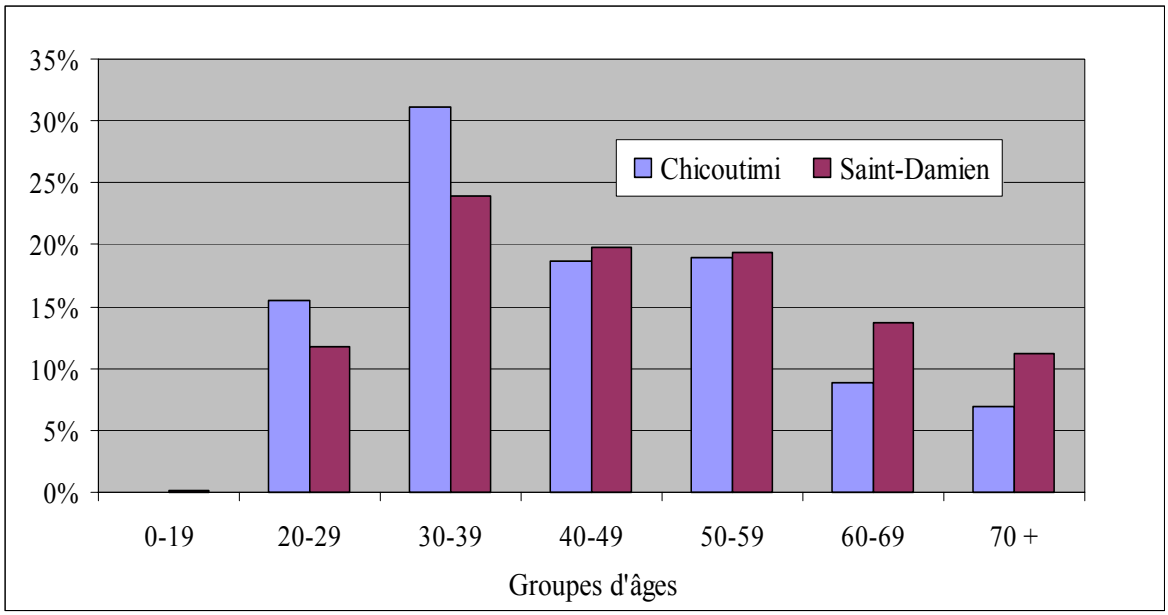
49 Ce pourcentage est déterminé à partir des données du tableau statistique 1 *Évolution des œuvres, 1892-1995* (Annexe 1), p. 534.

deuxièmement, le fait que la chute des 29 ans et moins soit plus prononcée dans la communauté que pour l'ensemble canadien ? À cet égard, une comparaison avec les sœurs de Notre-Dame du Bon-Conseil de Chicoutimi peut s'avérer éclairante.

Tableau statistique 2 Nombre de sœurs par groupes d'âges au 1er janvier 1968

	Chicoutimi		Saint-Damien	
Âge	nombre	%	nombre	%
0-19	0	0,00%	2	0,20%
20-29	86	15,50%	89	11,80%
30-39	172	31,10%	181	24%
40-49	104	18,70%	149	19,80%
50-59	105	19,00%	146	19,30%
60-69	48	8,80%	103	13,70%
70 +	37	6,90%	85	11,20%
Total	**552**	100,00%	**755**	100,00%
Moyenne	43 ans 11m		48,1 ans	
Données de Chicoutimi dans Denise Robillard (1994 : 566)				

Graphique 4 Âges et population : sœurs de Chicoutimi et de Saint-Damien, 1968



Au préalable, il nous faut noter que le choix de la communauté des sœurs de Chicoutimi vient du lien de parenté qui existe avec les sœurs de Saint-Damien[50]. Ensuite, nous tenons à préciser que même si les données du tableau statistique 2, (p. 183) et celles du tableau statistique 1, (p. 179) réfèrent à des années différentes, soit 1966 et 1968, le décalage entre ces deux années n'empêche pas d'établir un parallèle avec les deux instituts concernés. Ceci étant dit, nous constatons, dans un premier temps, que le tableau 2 indique la même constante du groupe d'âges plus élevé des 30-39 ans pour les deux congrégations.

Quant à la chute des 29 ans et moins, l'écart de population entre les 30-39 ans et celle des 15-19 et 20-29 ans pour les trois groupes observés accuse un taux beaucoup plus prononcé de chute pour les congrégations de Chicoutimi [31,10 - 15,50 = 15,60 %] et de Saint-Damien [24 - (0,20+11,80) = 12 %] que pour celui de l'ensemble canadien [(9,33+8,82) – (1,30+7,38+8,77) = 0,70 %]. L'écart est de 15,6 %, pour Chicoutimi par rapport à 12 % pour Saint-Damien et 0,70 % pour l'ensemble canadien. Sur ces points, les communautés des sœurs du Bon-Conseil de Chicoutimi et des sœurs du Perpétuel Secours montrent les mêmes constantes. D'ailleurs, selon l'étude de Lessard et Montminy, les deux instituts présentent en 1968 à peu près les mêmes caractéristiques.

Tableau statistique 3 Populations comparatives : Chicoutimi et Saint-Damien

Caractéristiques de Lessard et Montminy		SS. Bon-Conseil Chicoutimi	SS. N.-D. Perpétuel Secours Saint-Damien
Ancienneté	1890-1914	1894	1892
Taille : « *grande* »	500 - 749 750 - 999	552	 755
Fonction	Éducatrices	Éducatrices	Éducatrices (88 %)

[50] La parenté mentionnée entre ces deux communautés est également la même avec les sœurs de Saint-Joseph de Saint-Hyacinthe et avec les sœurs du Saint-Rosaire de Rimouski. Guy Laperrière (1996 : 149) classe ces quatre fondations québécoises parmi les congrégations pour « les petites écoles ». D'autre part, ces communautés ont en commun d'avoir été fondées entre 1850 et 1900, à l'époque de la colonisation, pour les besoins de ces milieux, principalement pour l'instruction des enfants. Ces fondations se réalisent également dans des diocèses ruraux – ou région rurale, pour Saint-Damien – par le clergé.

Les deux communautés connaissent une importante augmentation des entrées entre 1945 et 1958 et il semble que les contextes ruraux de fondation de même que le type de fonction de ces congrégations influent sur le recrutement vocationnel élevé de la période d'après-guerre. D'un autre côté, les données du tableau 2 et le graphique 4 indiquent un taux plus élevé de sujets âgés[51] – les 60-69 ans et les 70 ans et plus – chez les sœurs du Perpétuel Secours que pour les sœurs du Bon-Conseil de Chicoutimi. L'évolution des histogrammes du graphique 4 apparaît plus régulière pour la première communauté, ce qui indique par le fait même un recrutement plus régulier. Ce constat n'est pas sans suggérer d'autres interrogations.

Pour en revenir aux deux questions de départ et à l'hypothèse proposée concernant le caractère rural de ces fondations de même que l'impact de la fonction d'éducation de ces congrégations en milieu rural, il faut bien voir que leur position les avantage. Nés du milieu rural et pour le milieu rural, ces instituts grandissent dans des régions encore attachées aux valeurs religieuses traditionnelles. Loin de la problématique urbaine et très actives dans le développement culturel et régional des campagnes, ces communautés donnent l'image de lieux d'épanouissement de la femme. Elles offrent des possibilités de réalisation d'une carrière féminine à une époque où l'éducation devient une fonction de plus en plus valorisée et elles ouvrent des voies d'émancipation dans un temps où la femme rurale peut encore

---

[51] Denault (1975 : 67) apporte des renseignements intéressants sur ce point. Il constate la position particulière de trois communautés fondées au Québec du fait de leur lieu de fondation marginal et rural. Ces communautés sont fondées en 1874 à Rimouski, en 1877 à Saint-Hyacinthe et en 1892 à Saint-Damien. Le tableau II : « Distribution des communautés de femmes selon leur taille en 1901 » (1975 : 65) classe ces trois instituts dans la catégorie de taille des 50 à 99 membres. La communauté de Chicoutimi, dont la taille est inférieure à ce nombre en 1901, n'entre pas dans la même catégorie que les trois précédentes. Cet indice particulier par rapport à la population de ces groupes en 1901 place la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours sur le même palier que celui des deux fondations antérieures ; ce qui indique qu'en 1901, le nombre des membres de la congrégation est équivalent à celui des deux autres. Par conséquent, si l'on considère les dates de fondation de ces trois communautés, la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours présente, à cette époque, un recrutement plus fort. Est-ce dû à la particularité apostolique de l'institut et à sa situation agricole ? Une chose est certaine : la situation qui prévaut alors dans les débuts de la fondation de la congrégation semble stimuler le recrutement. Nous reviendrons plus loin sur cette question en cours de développement, aux pages 187-188.

difficilement espérer accéder à un statut social plus élevé et sortir du rôle unique qui lui est assigné socialement comme épouse et mère ou comme célibataire[52].

La motivation religieuse de ces femmes désirant se consacrer au Seigneur est d'ailleurs largement encouragée dans les familles où l'on considère encore comme un honneur d'avoir un prêtre ou une religieuse ; et même en ses dernières manifestations, l'Église triomphaliste, en milieu rural, contribue à rehausser les vocations presbytérales et religieuses d'un statut social supérieur. Ces considérations, liées aussi au désir d'affranchissement des femmes à l'aube de la modernité, s'inscrivent comme des catalyseurs non négligeables de l'expansion démographique de ces congrégations rurales.

Dans la décennie 1950, le facteur rural influence donc l'accélération des entrées des deux communautés étudiées ; cependant, il ne peut expliquer à lui seul le phénomène de la croissance rapide des effectifs religieux de ces années. Lessard et Montminy constatent (1967 : 44) un taux moyen plus élevé de persévérance dans les communautés dont les fonctions principales sont l'éducation, les œuvres sociales et les missions. En effet, dans les années 1938-1962, « la cascade de fondations »[53] des deux congrégations répond au développement des régions et des diocèses.

Ces instituts acceptent une série de fondations ; et avec leurs écoles privées, écoles normales et écoles ménagères, elles voient leur recrutement s'intensifier. Ces écoles, véritables lieux d'éclosion vocationnelle, favorisent la proximité avec les religieuses et la formation donnée dispose plusieurs jeunes filles à s'engager dans la vie religieuse. Pour les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, les données communautaires révèlent que 40 % des religieuses ont fréquenté l'une ou l'autre des institutions privées de la

---

52 En se référant à l'expansion des communautés religieuses apostoliques féminines du XIXe siècle et à la situation des femmes de cette époque, Christiane Hourticq (1985 : 4) écrit : « La condition féminine étant alors ce qu'elle était, la vie religieuse est devenue pratiquement la seule voie permettant aux femmes d'exercer une activité professionnelle dans le monde de l'éducation ou de la santé. Il s'ensuivait un risque de confusion entre vie religieuse et profession entre vocation religieuse et vocation de soignante ou d'enseignante ».

53 Denise Robillard (1994 : 475-544) décrit cette « cascade de fondations » chez les sœurs de Notre-Dame du Bon-Conseil de Chicoutimi qui s'étalent entre 1935 et 1962. Les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours connaissent la même progression entre les années 1938-1962.

congrégation[54] et 35 % viennent des milieux où la communauté a œuvré au moment de leur enfance et de leur adolescence.

Par contre, les résultats du tableau 2 suscitent une autre question. Comment expliquer le taux plus élevé de sœurs âgées chez les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours par rapport à celui des sœurs de Chicoutimi, alors que les deux communautés sont fondées dans les mêmes années ? Le rapprochement entre les deux instituts suggère deux hypothèses : celle de la dimension agricole présente dans l'évolution de la communauté des sœurs du Perpétuel Secours et celle de la double fonction caritative et éducative de l'institut.

Dans l'optique de cette double hypothèse, il importe de se rappeler que le but de l'abbé Onésime Brousseau « est de faire de la colonisation avec des orphelins »[55]. La règle est claire sur ce point : un des objectifs de la congrégation est « d'élever les orphelins des deux sexes [et] de les former à la vie agricole et industrielle » (*Constitutions*, 1894 : 1). En plus, les circonstances font que, dès les premiers mois de la fondation, religieuses, vieillards, infirmes, orphelins et orphelines habitent sous le même toit et que tout ce « personnel » [56] ne forme qu'une seule famille. On peut penser que ces deux aspects de la mission des origines contribuent au recrutement d'un plus grand nombre de sujets et n'obligent pas nécessairement d'avoir beaucoup d'instruction.

D'un autre côté, même si les œuvres d'éducation se développent rapidement et que la communauté reconnaît l'importance d'accueillir des femmes avec un bagage d'instruction suffisant pour répondre aux besoins de la population, il reste que cet apostolat n'est pas d'abord premier au moment de la fondation. Dans l'ordre originel, le but de la congrégation est le soin des malades, des pauvres et infirmes abandonnés et l'éducation des orphelins ; en

---

54 Données qui proviennent de la recherche statistique faite dans le cadre de ce travail, auprès des 453 sœurs canadiennes, vivantes en décembre 1994. Ces données montrent que 40 % des religieuses de Notre-Dame du Perpétuel Secours ont fréquenté soit l'école du Sacré-Cœur, l'école Notre-Dame des Anges, les trois écoles ménagères, l'école normale ou les pavillons des jeunes. Plus de cent dix anciennes élèves sur les 1 159 étudiantes des écoles ménagères de l'institut sont entrées en religion (Surintendant de l'instruction publique, 1962 : 15).

55 Les *Annales communautaires* (tome 1, fasc. 1 : 6) soulignent cette préoccupation du père Brousseau.

56 Lettre de soeur Saint-Bernard à sa sœur Edwige le 24 janvier 1893 (Bourgault, 1980 : 11).

dernier lieu, vient l'instruction des enfants[57]. En ce sens, la visée agricole de formation des orphelins et la mission caritative auprès des démunis demeurent des orientations apostoliques prioritaires pour l'institut. Avec l'éducation, l'ensemble de ces fonctions communautaires offre un large éventail d'activités pouvant rejoindre les aspirations d'un plus grand nombre de jeunes femmes désireuses de se dévouer auprès des enfants, des malades et des vieillards des milieux ruraux.

Un autre élément de réponse venant de l'étude de Denault et Lévesque (1975 : 65) mérite d'être considéré. En effet, ces auteurs remarquent la position particulière de trois communautés fondées au Québec du fait de leur lieu de fondation marginal et rural. Ces trois communautés parentes par leurs origines et leurs œuvres[58] sont celles des sœurs de Notre-Dame du Saint-Rosaire de Rimouski (1874), des sœurs de Saint-Joseph de Saint-Hyacinthe (1877), et des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours (1892). Ces trois congrégations entrent, en 1901, dans la même catégorie de taille de 50 à 99 membres.

L'intérêt de cet indice par rapport au recrutement des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours dans les débuts de la fondation, c'est-à-dire de 1892 à 1900, vient du fait que cette dernière fondée en 1892 est de quinze ans plus jeune que les deux premières et qu'elle se situe en 1901, dans la même catégorie de population de 50 à 99 membres que les deux autres communautés fondées en 1874 et en 1877. On peut alors se demander si l'influence de la fonction élargie de la communauté et de la manière de « vivre avec » les démunis, dans les débuts de la communauté, n'est pas déterminante pour le recrutement plus élevé et régulier des sujets dans les phases d'émergence et de croissance de la congrégation.

Le parallèle établi avec les sœurs de Chicoutimi et les deux communautés du Saint-Rosaire de Rimouski et de Saint-Joseph de Saint-Hyacinthe fait ressortir l'enjeu majeur de l'hypothèse énoncée concernant la fonction de l'institut. Tandis que les trois communautés

---

57 Le tableau synoptique 1 *But et fin de la congrégation, 1894-1915* (Annexe 2), p. 539, met en parallèle le but et la fin de la congrégation dans les constitutions de 1894, 1898 et 1909.

58 La note 50, p. 184, de ce chapitre décrit le lien de parenté entre ces congrégations et celle de Chicoutimi. Sœur Marguerite Jean (1977 : 113-114) explique également le contexte de fondation de ces communautés dites pour « les petites écoles ».

parentes avec celle de Saint-Damien sont essentiellement éducatrices pour « les petites écoles » (Jean, 1977 : 113), les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours sont fondées à la fois et pour les œuvres d'éducation rurale et agricole et pour les œuvres caritatives dans les paroisses des campagnes.

À partir de 1940 et à la suite des autres congrégations, la communauté déploie beaucoup d'énergie dans le développement des œuvres d'éducation féminine. Vers la fin des années 1940 et durant la décennie 1950, ces centres de formation concourent à l'intensification du recrutement vocationnel des instituts[59]. Par contre, à la fin des années 1950, ce même facteur éducatif associé au contexte rural de fondation vient jouer en sens inverse et « provoque la chute des professions de même que l'augmentation des sorties de communautés. En d'autres termes, l'ouverture socioculturelle des milieux ruraux et la facilité d'accès à l'éducation et au monde du travail signifient pour les jeunes filles des campagnes de 1960 qu'elles n'ont plus besoin de se faire religieuses pour être enseignantes, infirmières, femmes d'affaires et sortir du modèle traditionnel imposé aux femmes (Malouin, 1989 : 58).

Dans l'ensemble de ces considérations, destinées à expliquer la progression des effectifs depuis la fondation et l'écart de variation dans l'accélération et la chute des entrées dans la congrégation durant les décennies 1950-1970, certains facteurs semblent davantage s'imposer. Il y a le contexte rural et le caractère agricole de l'orientation apostolique, la particularité du « vivre avec » les pauvres et les enfants dans les débuts de la fondation, la fonction éducative et caritative de l'institut et le développement des œuvres d'éducation féminine à une époque charnière du passage du monde rural vers la modernité. Par ailleurs, dans les années1960, la communauté n'est pas en mesure de poser un tel regard analytique sur sa situation. Les contraintes qui se présentent sont vite voilées par l'enthousiasme que suscite la performance des années 1950 et les ouvertures de Vatican II qui laissent miroiter des conditions de vie religieuse davantage en harmonie avec la modernité.

---

59 Plusieurs études, dont celles de Lessard et Montminy (1967), Denault et Lévesque (1975), Létourneau (1981 : 151), sœur Sainte-Thérèse-de-la-Providence (1954 : 43-44), Dumont et Fahmy-Eid (1986 : 254), Hamel (1995 : 162), Service de l'Éducation familiale (dir) (1962 : 15), soulignent l'influence de la fonction d'éducation sur le recrutement vocationnel.

5.2.3. Processus de renouveau

Les années 1950 s'avèrent un temps de prospérité non seulement sur le plan des œuvres et du recrutement, mais aussi par rapport à la reconnaissance sociale et ecclésiale de l'institut[60]. La congrégation est honorée d'un décret de louange en 1958 et ses constitutions sont approuvées par la Sacrée Congrégation. Cette approbation de Rome représente un aboutissement majeur pour la communauté qui voit son œuvre s'étendre au Québec, en République dominicaine et en Afrique. Animées d'un zèle et d'une fidélité indéfectible, les religieuses entrent dans la décennie de 1960 avec une ferveur qui demeure liée aux valeurs traditionnelles d'un monde qui disparaît dans les dédales de la modernité.

Aux confins de la culture rurale, alors que le Québec des milieux urbains est déjà engagé dans un processus de mutation socioculturelle et religieuse sans précédent, la congrégation continue de fonctionner au rythme des années 1950, dans un immobilisme structurel déconcertant[61]. Ce n'est que sur la recommandation du visiteur ecclésiastique, en 1960, qu'elle accepte de modifier certains aspects de la vie communautaire[62]. D'un autre côté, la communauté s'intéresse au déroulement du concile et elle se conforme à diverses directives de Rome, tout en restant attachée aux dévotions, aux indulgences[63] et à toutes les pratiques religieuses populaires. Les préoccupations principales de la congrégation, révèle le journal

---

60 Cette reconnaissance a été longuement attendue et désirée. Alors que la communauté est fondée en 1892, il faut attendre 16 ans (1908) pour que les sœurs aient l'autorisation de faire leur profession perpétuelle, 23 ans (1915) pour obtenir l'érection canonique de la congrégation, et c'est en 1958 que l'institut reçoit l'approbation pontificale. Les autres communautés *parentes,* fondées par des évêques, n'ont pas eu à subir les mêmes lenteurs pour être reconnues par l'Église locale.

61 Immobilisme qui s'explique en grande partie par le juridisme imposé par le droit canon de 1917 et qui imprègne les constitutions de 1958.

62 Le journal communautaire *L'Écho* mentionne des points de changements adoptés en 1961 par la communauté à la suite des demandes du visiteur ecclésiastique des communautés religieuses, Mgr Georges-Étienne Grandbois. En effet, ce dernier insiste pour alléger le costume religieux (*Écho*, 1961, septembre : 13). Il demande que soient appliqués, selon les recommandations de Rome, certains changements dans la récitation de l'Office divin et il suggère de modifier l'horaire du règlement de la maison mère (*Écho,* 1961, avril : 5).

63 Dans l'*Écho* des années 1960 (1961, avril : 8 ; décembre : 4-5 ; 1962, janvier : 3-4, etc.), les rédactrices rappellent les indulgences à gagner lors des Quarante Heures et celles rattachées à la Garde d'honneur du Sacré-Cœur et du Cœur Immaculée de Marie. Elles soulignent la fête de la médaille miraculeuse, le temps des neuvaines, etc.

communautaire de l'époque, se portent à la fois sur le maintien de l'observance religieuse et de toutes ses pratiques, la course aux études, les vocations, les missions *ad extra* et la modification du costume religieux accepté par Rome en 1965 (*Écho*, 1965, avril : 4).

Les assises du chapitre général de 1966 s'ouvrent sur des points d'adaptation aux nouvelles conditions socioculturelles, et il est question des voyages dans les familles, du nom civil des religieuses, du costume, de l'usage d'une montre et d'autres sujets. Du point de vue structurel, le chapitre vote en faveur de l'établissement de provinces dans la congrégation[64]. La décision est également prise de retirer le conseil général de l'administration locale de la maison mère[65] et d'établir le juniorat[66]. Ce chapitre ayant été ajourné, le nouveau conseil général se voit dans l'obligation de le dissoudre afin de prévoir les sessions d'*aggiornamento* obligatoires dans chaque institut[67].

À partir de 1968-1969, la communauté amorce « un processus de renouveau des esprits et des mentalités, synchronisé avec le renouveau intérieur suscité par le concile Vatican II » (Un groupe de spécialistes, 1968 : 37). La première session du chapitre spécial a pour objet la réforme des constitutions. Le revirement est total ! Le discours passe du juridisme à celui de l'autorité service et de la fraternité. Au chapitre du gouvernement par exemple, il est intéressant de mettre en parallèle le langage utilisé dans les constitutions de 1958 (2e partie : 42) et celles de 1969 (4e partie : 79).

---

64 *Décisions capitulaires* (Chapitre général, 1966 : 3). Étant donné l'ajournement du chapitre général de 1966, dû aux conditions exigées par le motu proprio *Ecclesiae Sanctae*, le conseil général doit attendre au chapitre spécial de 1968 pour réglementer le fonctionnement des futures provinces de la congrégation.

65 *Monographie de la maison mère,* Labbé (1960-1972, vol. 1 : 107).

66 On entend par juniorat l'étape d'accompagnement suivant l'engagement des premiers vœux temporaires. Ce temps du juniorat consiste à aider la jeune professe « à approfondir sa vie intérieure, à acquérir plus de maturité dans l'esprit religieux, à développer le sens des responsabilités et en conséquence le sens de la mission » (*Guide de formation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, 1988 : 29).

67 Le motu proprio *Ecclesiae Sanctae* donné à Rome en 1966 indique au no 6, p. 36, que le chapitre général spécial « a le pouvoir de modifier, à titre d'expérience, certaines prescriptions des [co]nstitutions, […] pourvu que soient respectés la fin, la nature et le caractère de l'[i]nstitut. Des expériences contraires au droit commun, mais à faire avec prudence, seront, selon l'opportunité, volontiers autorisées par le Saint-Siège. Elles pourront se poursuivre jusqu'au [c]hapitre général ordinaire, qui jouira de la faculté de les proroger, pas au-delà toutefois du [c]hapitre suivant ».

Tableau 1 Déplacement du langage des constitutions en 1958 et en 1969

1958 Gouvernement de la congrégation De l'autorité dans la congrégation	1969 …Par une autorité qui se fait service d'amour. L'esprit du gouvernement
Les n°s 198 à 201 utilisent des termes juridiques : . Soumission entière et attachement . inviolable au Souverain Pontife… . Autorité suprême… . Les maisons sont sous la juridiction de l'Ordinaire, etc…	Les n°s 103-110 définissent l'esprit du gouvernement : . autorité et volonté de Dieu . autorité et fraternité . autorité et prudence . autorité et justice . autorité, principe de subsidiarité . autorité et participation . autorité et service

Les notions de collégialité préconisées par le concile suggèrent des expériences particulières par rapport au mode de gouvernement de la communauté. Les membres du chapitre général élaborent un fonctionnement en collégialité dans lequel la direction générale est formée d'un groupe de responsables remplissant une double fonction : celle d'un collège administratif, ayant un pouvoir propre et suprême de décision, et celle d'un conseil général ordinaire (*Constitutions* 1969 : n° 122). Cet organisme à double fonction[68] est composé de la supérieure générale et des quatre assistantes générales et il est présidé par la supérieure générale. La particularité du fonctionnement de cet organisme fait en sorte que l'autorité revient au groupe et non plus à une personne ; le vote est délibératif et celui-ci lie la supérieure générale à son conseil (Procès verbal, 1re session du chapitre spécial, 1968 : 55). Cette expérience, quelque peu inusitée, sera mise à l'essai et abandonnée en 1972.

Le chapitre spécial s'interroge également sur une division administrative possible soit en provinces, en secteurs ou en régions. Cependant, le moment n'est pas venu de faire cette répartition pour le Québec et pour l'Afrique ; la République dominicaine seulement devient une région avec une supérieure déléguée assistée d'un conseil régional. Afin « d'élargir la participation de tous les membres de la [c]ongrégation à l'orientation de son gouvernement

[68] L'organigramme 2 *Gouvernement des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1969-1972* (Annexe 3), p. 554, présente l'organigramme du gouvernement de la congrégation en 1969.

[et de] fournir à qui de droit, les informations nécessaires » (*Constitutions* 1969 : n° 145), la supérieure générale et son conseil ont à créer des commissions consultatives[69] qui auront un rôle de consultation et de recommandation.

Quant à la formation première et à la formation continue, le chapitre spécial ouvre des voies d'essai par rapport à divers aspects du postulat, du noviciat et des vœux temporaires[70]. La possibilité de faire des promesses ou des vœux est étudiée et le chapitre prévoit également des temps obligatoires d'études doctrinales, bibliques et d'initiation liturgique pour les novices. Le chapitre spécial vise une formation intégrale qui rejoint la personne dans tout son être, tant physique, psychique, spirituel que moral[71]. Les modalités de la formation permanente portent sur la formation humaine, religieuse et professionnelle et le chapitre entend revaloriser l'éducation féminine traditionnelle de la religieuse par des cours de personnalité, d'art culinaire, de couture, de tenue de maison et de bienséance[72].

Parmi les autres questions abordées lors de ce chapitre, nous retrouvons encore les sujets du budget personnel, de l'insigne distinctif, du choix des supérieures pour les petits groupes communautaires, des déléguées au chapitre général, etc. Enfin, une longue discussion s'amorce, et ne se terminera que dix ans plus tard, pour reconnaître Mère Saint-Bernard comme fondatrice de la communauté[73]. Plusieurs débats jalonnent les deux années du chapitre spécial : débats qui suscitent pour les unes, des élans d'enthousiasme[74] et pour

---

69 Cette décision vient à la suite de la proposition du motu proprio *Ecclesiae Sanctae* (1966, n°4 : 36).

70 Les décisions capitulaires de 1968-1969 indiquent des changements quant aux exigences d'admission des postulantes, à la durée des vœux temporaires, à la possibilité d'aller dans sa famille avant la prise d'habit ou les premiers vœux et de faire les vœux perpétuels dans sa paroisse d'origine.

71 Ces dimensions de la formation sont exprimées ainsi dans une proposition votée à la première session du chapitre spécial (n° 97, secteur de la chasteté).

72 *Décisions capitulaires* (Chapitre général, 1969 : 1, n° 14).

73 En 1968-1969, la discussion ne fait que commencer. La proposition de reconnaître Mère Saint-Bernard comme fondatrice est rejetée, mais on accepte l'appellation de cofondatrice (Première session du chapitre spécial 1968-1969, propositions votées, « projet des constitutions », n°s 5 et 6). Ce fait, non spécifique à la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, est tout de même révélateur de l'influence de la culture d'une époque laissant dans l'ombre la femme, et marquant les communautés religieuses féminines.

74 Cet élan se traduit entre autres, dans une phrase du procès verbal de la première session du chapitre spécial de 1968 (p. 76) : « Toutes sont d'accord avec Teilhard de Chardin […]. Pourquoi craindre ou bouder le progrès du monde ? Tout essayer pour le Christ ! Tout espérer pour le Christ ! Voilà la véritable attitude chrétienne ».

d'autres, des réactions de frustration et de résistance[75]. En effet, la coupure avec une tradition rurale, culturelle et religieuse, qui a nourri les membres depuis la fondation, est radicale ; un grand nombre de religieuses, ayant peu de contact sur le terrain avec la modernité et le mouvement social et culturel montant, ne voient dans ces adaptations que relâchement de la discipline religieuse.

Un point fait tout de même l'unanimité dans l'ensemble de la communauté : celui d'une plus grande participation à la vie et au gouvernement de la congrégation et d'une plus grande délégation des pouvoirs. L'expression nouvelle de cette responsabilisation apportée par Vatican II rejoint les valeurs sociales de la modernité, et les religieuses ressentent la nécessité de faire le passage vers la coresponsabilité. De fait, la communauté perçoit des horizons nouveaux ; elle se veut présente au monde de ce temps, en union étroite avec l'Église et fidèle aux exigences d'une vie religieuse signifiante. Ce passage vers un renouveau en profondeur ne peut cependant être l'objet de la seule bonne volonté et de l'ardeur des religieuses ; des obstacles de tous ordres commencent à se présenter et vont s'accentuer au fil du temps et des événements.

5.3. DES CONTRAINTES

La nécessité d'un renouveau adapté de la vie religieuse, renouveau qui se veut à la fois intérieur et extérieur, implique une mise en route risquée dans un temps de mutation socioculturelle et religieuse. Chemin faisant, la communauté réalise l'exigence et les implications d'un tel *aggiornamento.* De fait, le mouvement d'adaptation s'amorce en même temps que celui de l'accumulation des contraintes provenant à la fois de la société, de la communauté et de l'Église.

---

[75] À la suite de certaines réactions des membres, la supérieure générale, lors de la retraite mensuelle en septembre 1966, *Pour répondre au désir du chapitre 1966-1967* (livret 1, partie 1), invite ses sœurs à considérer les adaptations du chapitre à venir dans une ligne de conversion authentique et de retour à l'Évangile.

5.3.1. Contraintes sociales

La Révolution tranquille implique une série de transformations qui affectent bientôt la congrégation à tous ses niveaux de fonctionnement. La prise en main par l'État des secteurs de l'éducation, de la santé et du service social entraîne des modifications qui ont d'importantes répercussions sur la communauté. La décennie 1960 suscite des inquiétudes, mais n'affecte pas encore directement les œuvres. On entrevoit l'abolition des écoles normales[76] et des maisons d'enseignement ménager[77]. Vaudrait-il mieux vendre l'école normale qui pourrait éventuellement servir comme polyvalente ? La question apportée, dans les années 1960 par une sœur informée de la situation, n'est pas entendue[78] ; la communauté choisit de laisser cette question en suspens. Elle modifie des structures, essaie de s'adapter et de répondre aux exigences gouvernementales, mais elle n'envisage pas, pour le moment, de se départir de ses maisons d'éducation.

La réforme scolaire et la syndicalisation apportent à la fois des ouvertures et des contraintes. En 1962, le ministre Paul Gérin-Lajoie établit l'équité salariale des enseignants. L'uniformisation des échelles de salaire ainsi que l'accessibilité au régime de retraite favorisent les religieuses qui, jusqu'ici, étaient dépendantes des disparités salariales des

---

76 A la suite du rapport de la mission de coordination créée, en 1968, dans le but de faire des recommandations au ministre de l'Éducation sur les modalités de coordination des universités et des collèges d'enseignement général et professionnel, il est stipulé qu'à compter de septembre 1969, les universités devront assumer la formation et le perfectionnement des maîtres. Les écoles normales existantes devront être maintenues en activité, le temps de conduire au terme de leur scolarité les étudiants déjà inscrits. Il est également prévu que les écoles normales cesseront leurs activités en 1972.

77 Le rapport Parent (tome 3, n° 1018 : 239) demande « que la formation ménagère soit intégrée à l'enseignement secondaire polyvalent ». Même si la Loi 56, art. 17 reconnaît d'intérêt public les cours dispensés dans les écoles normales, le cours collégial et les instituts familiaux, cette reconnaissance ne suffit pas pour assurer la survie de ces institutions. Le 22 mars 1968, le ministre de l'Éducation annonce l'intégration de l'enseignement professionnel de niveau secondaire aux commissions scolaires polyvalentes. Cette politique amène obligatoirement un changement d'orientation des écoles ménagères de la congrégation (Sœur Lucille Toussignant, *Rapport de l'administration générale des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours : 1972-1976,* 2e partie, 2.1 « Étude sur le secteur privé de l'enseignement », présenté au chapitre général de 1976).

78 La question est abordée à la première session du chapitre spécial de 1968 ; cependant les religieuses préfèrent se rallier à la pensée de celles qui affirment que « les écoles normales ne sont pas condamnées à disparaître à brève échéance » (Hélène Thibodeau, *Bulletin de l'AREQ*, 1966, vol 6, n° 2, novembre-décembre : 102).

commissions scolaires, surtout dans les régions les plus pauvres[79]. D'autres avantages sociaux, telles les pensions de vieillesse[80], s'ajoutent pour soulager des frais d'expansion des œuvres endossés par la communauté. Cependant, ces nouveaux atouts matériels portent avec eux les obligations et les contraintes administratives conséquentes.

La syndicalisation et les politiques gouvernementales supposent des exigences auxquelles la congrégation doit faire face. Le maintien des grosses maisons présente des difficultés ; le recrutement est à la baisse ; les sœurs vieillissent, plusieurs quittent la congrégation et les exigences de qualification augmentent. Le nombre d'employés engagés par l'institut croît ; la communauté doit respecter les droits de ces laïcs, et les contraintes syndicales alourdissent de plus en plus la charge des responsables. La communauté se voit forcée d'abandonner des écoles paroissiales et les sœurs se demandent si elles pourront occuper des postes de direction administrative encore bien longtemps. La fin des années 1960 suscite plus de questions que de réponses.

5.3.2. Contraintes communautaires

Parvenue au sommet de son cycle de performance, la congrégation tente de conserver et d'augmenter ses acquis apostoliques et communautaires. Mais il arrive que les motivations de certains choix apostoliques, même s'ils répondent aux besoins du peuple et de l'Église, dérivent quelque peu en fonction des occasions qui s'offrent à la communauté. Par exemple, des sujets plus instruits sont rapatriés de la mission de Hearst en Ontario[81] pour le Québec, afin de satisfaire aux exigences de la fondation de l'école normale en 1941. La communauté

---

79 Jusqu'en 1965, la situation financière de la congrégation demeure précaire. Étant donné, entre autres, l'orientation apostolique de la communauté vers les paroisses rurales et les milieux les plus démunis, les rétributions s'avèrent le plus souvent inférieures aux services rendus et les bénéfices générés ne suffisent point à contrebalancer les investissements pour la construction des maisons d'éducation et de santé.

80 En 1951, le gouvernement fédéral élargit l'accès aux pensions de vieillesse à toutes les personnes de 70 ans et plus, sans tenir compte des besoins et des revenus.

81 Les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours participent d'une manière particulière à la mise en place de la communauté francophone de Hearst, en Ontario, où elles ont œuvré de 1917 à 1942. Danielle Coulombe (1997), dans sa thèse de doctorat, développe ce sujet. *La monographie de Hearst* (Labbé, 1992 : 21) indique que les raisons énoncées pour fermer la mission de Hearst en Ontario en 1942 étaient reliées au fait que la communauté avait besoin de sujets instruits pour la direction de la nouvelle école normale et qu'aucune vocation religieuse n'avait fleuri dans ce milieu durant ces vingt-cinq années d'apostolat.

doit faire certains compromis touchant l'acquisition de maisons de personnes âgées[82] et elle privilégie également d'autres postes de mission pour favoriser un plus grand recrutement vocationnel. Ces options dévient quelque peu de la vision première du choix des pauvres et elles sont davantage gouvernées par le désir de prospérité de l'organisation et de reconnaissance sociale et ecclésiale.

Les contraintes sociales et apostoliques se répercutent sur la structure de vie communautaire et des pressions d'ordre structurel se combinent aux problèmes administratifs. La modernité et les réformes gouvernementales ouvrent aux religieuses des horizons qui dépassent le cadre structurel et culturel communautaire existant. La personne est moins en fonction du groupe[83], elle veut s'exprimer et elle prend plus de place socialement et communautairement ; par ailleurs, les manières d'agir et de penser demeurent figées dans des règles désuètes. L'exercice de l'autorité devient pesant ; l'acquisition des compétences et la spécialisation exigent des sœurs de s'absenter de plus en plus souvent du milieu conventuel ; la tâche professionnelle dépasse les frontières du couvent et demande un plus grand partenariat avec les laïcs. Il faut encore se déplacer pour le travail et la formation : ce qui implique dépenses, moyens de transport, etc. L'organisation communautaire doit s'ajuster à tous ces changements.

La liberté des supérieures se voit limitée par les exigences syndicales, et l'autorité majeure n'a plus le pouvoir de déplacer une religieuse syndiquée comme bon lui semble : désormais l'ancienneté syndicale commande les obédiences. La même limite, liée aux conditions de travail, s'impose du côté de la sœur désirant quitter un poste pour changer de lieu de travail. Certaines fonctions et charges sociales modifient quelque peu le visage structurel : alors qu'autrefois, la supérieure pouvait cumuler plusieurs fonctions, les nouvelles exigences de spécialisation obligent maintenant à des qualifications qui nécessitent le choix de personnes

---

82 Les faits sous-entendus par cet énoncé viennent de certaines situations telle l'ouverture de trois maisons pour personnes âgées dont les aménagements eurent pour conséquence d'entraîner une distinction entre deux classes : les riches et les pauvres. Il était aussi très important pour la communauté d'être au même diapason apostolique que les autres communautés.

83 À ce sujet, Marcel J. Drouin, (1964 : 213) indique aux communautés la nécessité de développer le potentiel intellectuel des individus qui le possèdent, car le temps n'est pas loin, dit-il, « où la société réclamera les services des personnalités que les communautés auront préparées, plus peut-être que ces communautés elles-mêmes ! »

aptes à remplir les charges de directrice, de comptable et de secrétaire à l'intérieur des établissements d'éducation, de santé et de service social confiés aux religieuses. En 1966, vingt directrices travaillent à temps plein à la direction des écoles centrales des paroisses rurales. Enfin, des mesures administratives s'imposent pour la séparation du patrimoine de la communauté et l'exigence d'intégration des œuvres à l'autorité civile[84].

La réglementation de la vie religieuse traditionnelle ne répond plus au rythme des ouvertures sociales et professionnelles offertes aux sœurs dans les années 1960 ; le mode de penser et d'agir devient dysfonctionnel. La transformation socioculturelle éveille à une plus grande ouverture d'esprit, à plus de liberté et d'autonomie des sujets ; les nombreuses règles régissant la conduite personnelle, communautaire, apostolique et le mode de fonctionnement de l'autorité attisent la montée d'insatisfaction et provoquent de sérieuses remises en question. D'un autre côté, même si les sœurs développent des comportements plus conformes à la modernité, les valeurs traditionnelles rurales demeurent profondément ancrées dans la mentalité des religieuses. Même si ces dernières adoptent de nouvelles formules d'éducation, elles continuent de s'engager auprès des jeunes avec le même esprit d'éducation traditionnelle[85].

5.3.3. Contraintes ecclésiales

L'*aggiornamento* du concile Vatican II arrive avec son ère de renouveau dans un temps où la réorganisation institutionnelle se fait de plus en plus pressante. Il introduit dans le cœur d'un grand nombre l'espérance d'une vie religieuse davantage en harmonie avec les nouvelles conditions sociales et culturelles. Cependant, Vatican II demande plus que

---

84 Sœur Lucille Toussignant, dans « Historique des changements survenus dans l'administration des biens temporels au Québec depuis les années 1960 », texte préparé en vue de cette recherche (p. 2).

85 Deux mémoires, présentés en 1962 et 1966 à l'Institut de pédagogie familiale par deux religieuses enseignante et directrice d'écoles ménagères de la congrégation, témoignent du peu de changement de mentalité par rapport au revirement socioculturel. La même idéologie de restauration familiale et sociale des années 1940 continue d'alimenter « la formation directe aux vertus et aux tâches ménagères » (Arsenault, 1966 : 59) en vue d'assurer le succès matériel et spirituel du foyer. L'accent porte sur les responsabilités de la femme au foyer et sur son rôle de mère, sur le développement de la personne et sur sa vie spirituelle. Dans le résultat des enquêtes faites auprès des anciennes élèves, sœur Saint-Barnabé (1962 : 21) constate le faible rang occupé par la religion par rapport à son utilité dans la vie familiale. L'auteure essaie de répondre à ce constat à partir de l'enseignement donné, mais elle n'envisage pas la problématique des répondantes façonnées dans la montée de la modernité.

d'élargir un règlement de vie ou de faciliter l'adaptation au monde de ce temps. Il oblige à « écarter certains mythes intangibles qui ont transformé les moyens en buts et qui ont placé l'horaire ou les pratiques particulières de piété au-dessus de l'exercice de la charité » (Un groupe de spécialistes, 1968 : 53). Le renouveau demandé par Vatican II invite à prendre conscience de l'asphyxie de la vie religieuse, les activités étant devenues davantage professionnelles et la vie spirituelle, une série de parenthèses plus ou moins arides et formelles (Un groupe de spécialistes, 1968 : 53).

Devant le progrès des institutions laïques, l'*aggiornamento* implique également de reconnaître que les congrégations ont pu crier à « la concurrence [et viser] à multiplier les œuvres plutôt que de les perfectionner » (Un groupe de spécialistes, 1968 : 54). Au lieu de continuer leur mission de pionniers et d'animateurs d'esprit chrétien dans des secteurs nouveaux en lien avec les besoins sociaux, les instituts religieux ont, au contraire, « souvent persévéré dans une lutte inégale, en vue d'accroître le volume de leurs œuvres […]. Les problèmes économiques sont [alors] devenus centraux et ils ont parfois conditionné les orientations générales de vie et d'action » (Un groupe de spécialistes, 1968 : 54).

Les tendances vers lesquelles ont dérivé les familles religieuses au cours des siècles suscitent une remise en question de leur fonctionnement. Le dépassement d'une conception religieuse façonnée par l'histoire d'une Église, dont la théologie dualiste n'a fait que creuser le fossé entre le « monde » et la vie consacrée, se présente à la fois comme une contrainte et comme un lieu de défi et de renouvellement. Aussi, ce que la communauté entrevoit à la fin de la décennie de 1960, c'est la nécessité d'articuler dans le concret ce passage à une autre conception de la vie religieuse et de retrouver un équilibre entre les exigences de la vie professionnelle, de la vie communautaire et de la consécration à Dieu.

Des défis lui viennent encore de la nécessité de retourner aux sources, aux fondateurs et au charisme premier de l'institut, d'apprendre à s'insérer dans le monde et de concilier la vocation religieuse avec les exigences de la société contemporaine. Une des entraves pour les communautés religieuses, mentionnées par le père Voillaume au Congrès des religieuses de Montréal (1968 : 53), atteint aussi la congrégation et ses membres, à savoir que pour

répondre aux attentes du concile Vatican II, la bonne volonté ne suffit pas ; il faut l'éclairage suffisant, c'est-à-dire une vision et une solide formation théologique.

Enfin, la congrégation est appelée à dépasser l'idéologie traditionnelle, clérico-conservatrice qui l'a façonnée et qui la maintient dans un esprit et une mentalité religieuse qui ne s'accordent plus à la modernité. Cet assujettissement culturel, renforcé par la situation rurale de la communauté, la baisse du recrutement et le vieillissement, devient majeure avec le temps, et la communauté ne se rend pas compte de l'emprise de cette conjoncture sur la pensée et l'agir des membres de l'institut. De la compréhension de ces contraintes et de leur dépassement dépendent le renouveau et l'adaptation véritable de la communauté à la réalité du monde de notre temps.

Conclusion

Une progression démographique et apostolique intense de même qu'un mouvement montant de tension communautaire se conjuguent dans cette période de maturité de l'institut marquée par l'éclatement socioculturel et l'avènement du concile. À l'aube de la Révolution tranquille, la phase de performance institutionnelle associée à la croissance des effectifs et à l'expansion de œuvres ouvre des horizons de penser et d'agir qui contrastent avec la rigidité d'une règle établie selon les exigences de la Sacrée Congrégation des religieux et le Code de droit canonique de 1917. Des pressions structurelles, administratives et communautaires se font sentir et la congrégation devient de plus en plus vulnérable.

Avec *l'aggiornamento* s'enclenche un processus de renouveau de l'institut. Ce moment historique, rempli de promesse d'avenir, rend par contre plus difficile la perception de la montée des contraintes sournoises qui sont en train de saper la morphologie, la structure et la culture de l'organisation. La communauté comme l'ensemble des congrégations religieuses au Québec n'ont jamais été confrontées dans leur histoire à la réalité de crise comme ce fut le cas, par exemple, en France. Les unes et les autres entrent dans un phénomène de mutation inconnu jusqu'alors au Québec et en Amérique du Nord.

PARTIE III

LE PHÉNOMÈNE DE DÉCOMPOSITION, 1970 À NOS JOURS

Après avoir situé, aux chapitres un et deux, le modèle conceptuel et décrit, dans les chapitres trois, quatre et cinq, l'évolution socio-historique de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, de 1892 à 1969, la troisième partie de cette recherche consiste à analyser la problématique de décomposition des trois dimensions sociales de l'institut, de 1970 à nos jours. Au chapitre six, nous examinerons l'éclatement de sa dimension morphologique. Dans le chapitre sept, nous considérerons l'aspect structurel de la décomposition de la communauté et au chapitre huit, nous étudierons la déstabilisation culturelle du groupe.

Avant d'aborder cette partie, nous tenons à revenir brièvement sur les principales causes éloignées et proches, extérieures et intérieures au système, qui sont apparues dans l'étude de la deuxième partie et qui interagissent dans la mise en échec de l'organisation parvenue au terme de sa course performante. L'importance du rappel de ces contraintes morphologiques, structurelles et culturelles se rattache à ce que, d'une part, le processus de décomposition ne s'enclenche pas subitement à la suite d'un événement choc. Il est préparé et alimenté par des changements et des déviations qui se produisent aux divers paliers de l'organisation de l'institut et qui se répercutent sur la dynamique du groupe. D'autre part, la compréhension de ces facteurs constitue un élément dont il nous faudra tenir compte pour l'orientation éventuelle de la dynamique de recomposition de la congrégation.

En ce qui a trait aux *contraintes morphologiques,* il importe de souligner que c'est dans la réalité morphologique de la congrégation que s'enracinent les germes de décomposition observés par rapport aux dimensions structurelle et culturelle. La raison d'être originelle de l'institut et sa base de crédibilité sociale, dans et pour le monde rural, vient de basculer avec la sécularisation des secteurs de l'éducation, de la santé et de l'assistance sociale.

Fondée pour répondre aux besoins des pauvres orphelins, des vieillards et des enfants des campagnes, et située dans un environnement géographique et agricole défavorisé où l'instruction est peu étendue chez les candidates, la communauté s'engage dans une voie apostolique où le service généreux remplace le plus souvent la compétence. Cette faiblesse du niveau de scolarisation des religieuses se révèle un lieu d'écueil depuis les débuts de l'institut. Quant au recrutement, il faut dire également que ce qui motivait une vocation religieuse enseignante ou infirmière ne s'avère plus désormais une valeur comme telle.

Un autre obstacle se rapporte à l'infrastructure imposante de la congrégation qui absorbe l'ensemble des ressources humaines, apostoliques, administratives et financières. Cet élément entraîne certaines déviations, surtout lorsque la communauté en vient à sacrifier des lieux de mission plus pauvres et moins prolifiques en sujets ou qu'elle accepte des compromis occasionnant le cloisonnement entre des classes sociales de riches et de pauvres. Il s'ensuit une dépendance plus grande de l'institut par rapport à ses institutions et à la structure d'organisation qui en découle.

Pour ce qui est des *contraintes structurelles*, l'institut se voit de plus en plus gêné par son infrastructure qui, avec le temps, a pris la place des personnes pour devenir l'âme de l'organisation. Les structures évoluent en des systèmes hiérarchisés et compartimentés, les sujets tendent à s'accrocher aux pouvoirs de leurs fonctions et l'information circule d'une façon formelle de l'autorité vers les sujets. La routine institutionnelle se substitue à l'apprentissage créateur et à l'évaluation critique de l'organisation et de ses membres. Le paradigme des relations avec « le monde » confine les religieuses dans un univers dualiste, les gardant dans un style de comportement stéréotypé et rigide, qui rend plus difficile l'ouverture à un partenariat professionnel et ecclésial.

Quant aux *contraintes culturelles,* se présentent en premier lieu l'éclatement socioculturel québécois et le passage d'un modèle de vie rurale et traditionnelle fortement encadré par l'Église vers une démocratie néolibérale, pluraliste et séculière. À cet aspect se greffe nécessairement la culture des membres, l'idéologie et la mission de la congrégation née et engagée dans le monde rural traditionnel. Sous un autre angle, la mission apostolique de la communauté se situe dans la ligne historique de l'évolution de cette forme de vie religieuse des « instituts dédiés aux travaux d'apostolat »[1] et reconnus dans un rôle de suppléance ou de complémentarité à celui de la société civile (Guy, 1987 : 21).

Par rapport à son modèle de vie communautaire, le groupe demeure soumis aux règles postridentines obligeant les congrégations religieuses féminines à se calquer sur le modèle monastique. Sa culture est marquée par une vision théologique, hiérarchique et dualiste du monde et de la sainteté, et elle est tributaire d'un juridisme canonique qui l'enferme dans des cadres où le charisme de fondation se trouve quelque peu dilué « et le sens de la vie selon les conseils évangéliques affaibli » (Jean, 1977 : 263). Il s'ensuit des conséquences quant à la socialisation des membres et à la logique d'action du groupe façonnée dans cette dynamique sociale et ecclésiale d'une époque.

Enfin, toutes ces contraintes, qu'elles viennent de l'extérieur ou de l'intérieur ou qu'elles apparaissent tout au long de l'histoire du groupe, se combinent dans un mouvement d'activation du processus de décomposition et contribue à la rupture d'équilibre de l'ensemble du système.

.

---

[1] Expression utilisée par William F. Hogan, « Le spirituel dans la direction », dans *Bulletin de l'UISG* (1992, n° 89 : 52).

CHAPITRE VI

ÉCLATEMENT D'UNE BASE PHYSIQUE, MATÉRIELLE ET DÉMOGRAPHIQUE OU ASPECT MORPHOLOGIQUE DE LA DÉCOMPOSITION

À partir de 1970, tout se bouscule. La congrégation amorce un virage où elle n'imagine aucunement l'ampleur que va prendre la tournure des événements. Divers facteurs sociaux, politiques, religieux et communautaires se conjuguent dans l'accélération du processus de décomposition de l'institut. Une rupture s'enclenche, dans un premier temps, à partir de la dimension morphologique de la congrégation avec la déstabilisation des œuvres et la chute des effectifs. Des déplacements et des réaménagements s'opèrent en vue de contrôler le mouvement que l'on croit passager. Mais la dynamique de remise en ordre du système, axée sur une logique de performance, devient source de confusion et contribue à démobiliser de plus en plus le groupe communautaire.

6.1. RUPTURE D'ÉQUILIBRE

Le fondement physique, démographico-écologico-spatial sur lequel s'est construit la communauté se présente comme le lieu le plus vulnérable par lequel s'engage le processus de décomposition. Progressivement, la congrégation se voit rongée à sa base matérielle, apostolique et démographique. Elle se trouve dans l'obligation d'abandonner ou de vendre des maisons d'éducation et de santé ; par contre, elle doit augmenter le nombre des résidences communautaires. Le personnel vieillit et la formation académique demeure toujours insuffisante pour répondre aux nouvelles exigences, pour investir dans de

nouveaux champs d'apostolat ou pour amorcer une seconde carrière. Le nombre des effectifs diminue de façon dramatique. Le mode de présence au monde et l'agir apostolique, davantage reliés aux cadres morphologiques institutionnels, se voient remis en question et l'équilibre se rompt sur tous les plans.

6.1.1. Une base sociale ébranlée

L'éclatement du Québec rural et clérico-conservateur se prépare depuis plusieurs décennies. Les événements conduisent à des bouleversements socioéconomiques et à des remises en question des façons de faire traditionnelles. Le projet de société chrétienne de l'Église du Québec ne réussit à s'appuyer ni sur un leadership adéquat, ni sur un personnel clérical et religieux suffisamment préparé à affronter les problèmes suscités par la société industrielle. La société québécoise désire s'approprier sa destinée et une restructuration sociale s'impose. Depuis 1960, et quelques années auparavant, une série de lois et de mesures viennent modifier la conjoncture sociale et économique et font en sorte que l'État devient omniprésent dans des domaines qui, jusque-là, étaient réservés aux institutions ecclésiales et religieuses.

Différentes lois provoquent des changements apostoliques et administratifs importants dans l'organisation des congrégations. À la suite de la Loi des hôpitaux, sanctionnée en juillet 1962, apparaît celle des services de santé et des services sociaux en 1971. Cette loi vise l'intégration des centres d'accueil et des services sociaux au secteur des affaires sociales, et elle a pour but d'assurer la continuité et l'accessibilité des services à tous. Des directives concernant les élections aux différents conseils d'administration[1] et la vérification des états financiers sont émises par le gouvernement. L'organisation du travail de ces institutions se complexifie et il devient plus difficile pour les communautés religieuses de maintenir et de contrôler la gérance de la propriété privée des centres d'accueil[2].

---

1 Sœur Dorais (1972 : 28-29) parle des problèmes que pose la Loi des hôpitaux du Québec votée en 1962, particulièrement l'article 7 concernant la participation des religieux et des religieuses aux conseils d'administration des hôpitaux.

2 Rapport de l'administration générale des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, n° 2.2 « La Loi du Québec, chapitre 48, ses implications dans nos centres d'accueil pour vieillards et enfants » présenté lors du chapitre général de 1976.

Les exigences administratives engendrées par le processus de sécularisation des services de santé et d'éducation, de même que le phénomène de régionalisation impliquant une planification intégrée et une coordination des activités amènent les congrégations propriétaires à devoir prendre les dispositions nécessaires dans le but de séparer, par une incorporation, le patrimoine des communautés reconnu comme des structures pour fins religieuses et les établissements de service apostolique, lesquels doivent être intégrés à l'autorité civile.

Le rapport Parent (1963-1966), la création du ministère de l'Éducation (*Bill* 60, 1964) et la Loi de l'enseignement privé (1968) viennent également modifier les rapports des congrégations religieuses dans le monde de l'éducation. De nouvelles structures scolaires s'établissent. L'enseignement secondaire est centralisé dans les polyvalentes, les maisons d'enseignement ménager et les écoles normales sont abolies et les institutions privées d'enseignement doivent se conformer à la loi pour être reconnues d'intérêt public[3]. La pratique pédagogique se transforme et les normes de qualification augmentent.

Incapable d'assumer les nouvelles exigences de fonctionnement et de maintien de ses maisons[4] vouées à l'action apostolique, la congrégation se voit forcée de négocier, avec l'État, le transfert des biens investis dans ses œuvres. Les négociations commencées en 1972 se poursuivent jusque dans les années 1980. Progressivement, la communauté se départit de quatre centres d'accueil pour les personnes âgées, des pavillons des jeunes et de ses écoles ménagères. Les élèves des pavillons Sacré-Cœur et Brousseau sont transférés au collège, devenu école secondaire après avoir fermé ses portes comme école normale en 1971. Le collège sera lui-même cédé à divers organismes et institutions de la région en

---

3 *Loi de l'enseignement privé (Bill 56, chap. 67)* (1968 : n° 9).

4 À ce sujet, Micheline D'Allaire (1983 : 235) montre que la situation du groupe étudié rejoint celle des autres congrégations et que les bouleversements vécus ne tiennent pas seulement à la socialisation des hôpitaux et des centres d'accueil. Les sœurs « sont les premières à reconnaître la coïncidence du vieillissement de leur personnel joint à une certaine incompétence des sœurs en activité. Une partie de leur personnel ne répondant plus aux exigences académiques se vit en effet remplacer par des laïcs compétents ».

1995. À la fermeture et à la vente d'immeubles s'ajoutent finalement la vente de terrains et celle des quatre fermes de la congrégation[5].

La vente des propriétés apostoliques implique par contre de reloger les religieuses. La communauté investit dans l'achat, la construction et le réaménagement de huit résidences communautaires. D'autres bâtiments, maisons de retraite, centre de prière, chalet, centre historique, agrandissement de l'infirmerie, usine, etc., s'ajoutent également à la liste des transformations devenues nécessaires pour assurer le maintien de l'infrastructure communautaire. Cependant, la communauté ne peut se déposséder selon son seul gré de ses maisons qui, de fait, sont des biens d'Église soumis à des règlements du droit canon. Afin de satisfaire à la fois les droits de l'Église et de l'État et de répondre à des exigences administratives, juridiques, civiles et canoniques de plus en plus complexes, les congrégations s'unissent pour étudier ensemble les meilleures orientations à prendre avec l'aide d'un comité spécialisé de la Conférence religieuse canadienne[6].

Dans l'enchaînement de la perte de ses biens, la congrégation doit en même temps faire face aux conséquences du vieillissement et de la baisse de ses effectifs. De 1970 à 1995, les lieux de mission passent de quarante-trois à cinq en éducation et de dix à un pour la santé. L'action missionnaire *ad extra,* pour sa part, prend de l'ampleur puis se stabilise à partir de 1994. La communauté, ne pouvant plus affirmer sa spécificité d'action par ses œuvres traditionnelles, s'oriente vers d'autres secteurs d'activités.

Le service des presbytères reprend avec trente presbytères dans la décennie 1970, puis diminue à dix-sept en 1980 et à deux en 1995. L'engagement dans la pastorale paroissiale, diocésaine et scolaire débute en 1968 et s'intensifie au cours des décennies 1970 et 1980. À partir de 1972, la communauté tente des expériences d'éducation de la foi, de service dans

---

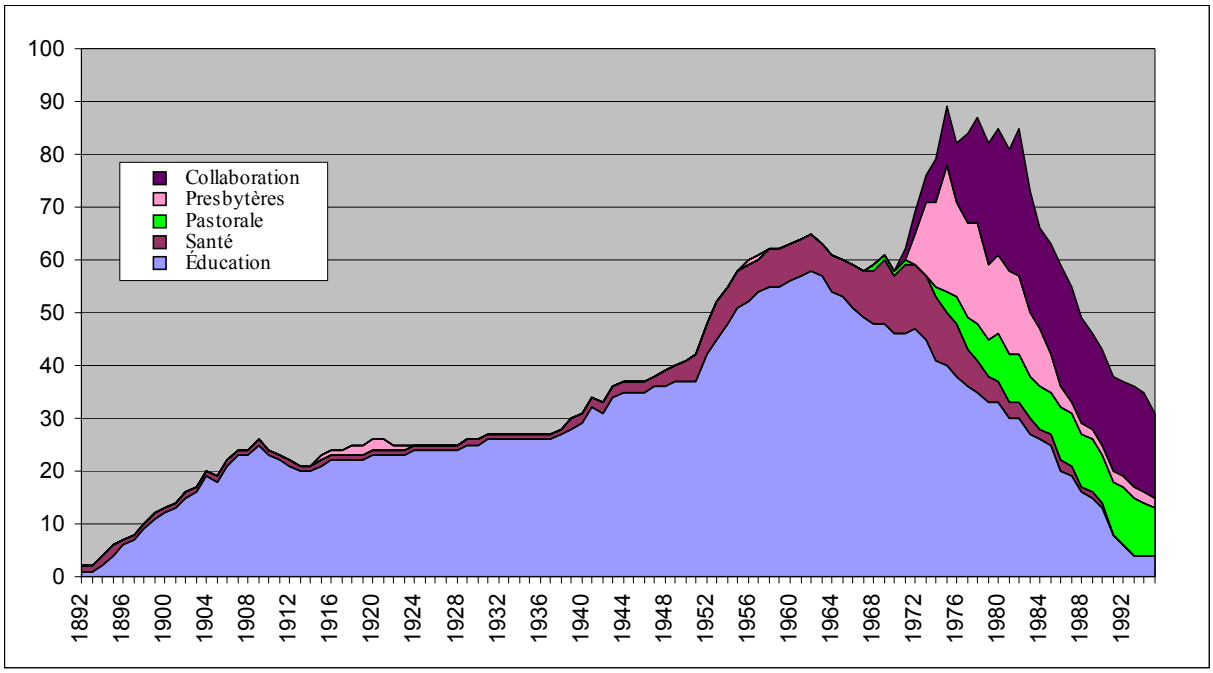
5 Ces fermes sont celles de Rivière-Ouelle, Saint-Tite, la ferme Brousseau et celle du Lac Vert, vendue en 1985. Divers facteurs influencent ce choix de cesser l'exploitation des fermes. Le conseil général, lors du chapitre général de 1976, donne les raisons de ce choix : la communauté n'a plus d'orphelinat agricole, la transformation des produits laitiers, la machinerie et la main-d'œuvre s'avèrent trop coûteuses et l'exploitation de ces fermes ne répond plus aux objectifs apostoliques de la congrégation.

6 Un comité d'étude est formé conjointement par les Conférences religieuses du Canada et des États-Unis, afin d'aider les congrégations à se situer par rapport aux conditions gouvernementales et par rapport au droit canon dans l'administration des biens temporels. En 1976, ce comité produit le rapport : « Aliénation des biens ecclésiastiques ».

des maisons de retraite et de collaboration[7] dans divers organismes d'aide – démunis, familles dans le besoin, personnes âgées, sidéens, itinérants, immigrants et ex-prisonniers – et d'engagement dans des services professionnels. Ces expériences s'accroissent dans les années 1970-1980 et commencent à diminuer à la fin des années 1990[8].

La configuration des œuvres connaît alors une courbe qui contraste totalement avec celle des périodes de la fondation, du développement et de la maturité de la congrégation. Le graphique qui suit donne une image assez frappante du bouleversement apostolique des années 1970-1995, de la chute des œuvres premières et des efforts de réorientation apostolique. Cependant, le processus de décomposition s'avère inexorable et la base sociale de crédibilité de la congrégation s'effrite d'année en année.

Graphique 5 Évolution des oeuvres, 1892 - 1995



7 L'expression *œuvres de collaboration* utilisée dans cette recherche marque une distinction par rapport aux œuvres traditionnelles reliées à un projet collectif communautaire où toutes les religieuses travaillent au même projet. Ce terme fait appel à un engagement apostolique plus individuel, reconnu et approuvé par la communauté. Cette action, rémunérée ou bénévole, s'insère dans un projet en partenariat avec des organismes communautaires et avec des institutions civiles et/ou religieuses. L'activité apostolique de collaboration s'étend également aux familles dans le besoin.

8 Voir le tableau statistique 1 *Évolution des œuvres, 1892-1995* (Annexe 1).

La chute et le déplacement des œuvres d'un champ apostolique à un autre champ s'expliquent dans un premier temps par l'appropriation des secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux par l'État. Un deuxième élément explicatif est celui de la baisse des effectifs. La décomposition démographique se présente sous différents angles et elle affecte le système sur tous ses plans.

6.1.2. Une démographie en chute libre

La congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours se classe dans la catégorie des grandes communautés du point de vue de sa population[9]. Le contexte rural de fondation de même que la diversité du champ apostolique ont favorisé un accroissement rapide et régulier des sujets de l'institut (au Québec) jusqu'en 1960. Par contre, les années qui suivent présentent une chute drastique des entrées. Le nombre des professions religieuses, après avoir atteint son sommet dans les années cinquante avec 241 religieuses ayant fait des vœux, baisse à 120 dans la décennie suivante, puis à neuf dans les années soixante-dix, à deux entre 1980-1990 et à une en 1996[10]. Alors que le recrutement diminue, les sorties et les décès se multiplient. La communauté connaît, depuis 1960, une progression des départs : cinquante-sept sœurs abandonnent la vie religieuse dans la décennie 1960, dont seize en 1969. Le phénomène se continue dans la décennie suivante, avec cinquante-six départs, et il diminue à partir de 1980 avec vingt sorties de communauté. Au total, de 1960 à 2000, cent trente-neuf religieuses laissent la communauté[11].

Le nombre des décès, lui aussi, augmente d'une décade à l'autre et la situation s'explique du fait de la hausse des entrées depuis 1935. Même si, de décennie en décennie, la moyenne annuelle est passée de 4,3 à 6,9, puis 8,7 pour atteindre une dizaine de décès par année depuis 1990, il reste que la courbe des décès est plus faible que normalement prévue par

---

9 Ce classement démographique de la congrégation, étudié au chapitre 5 de ce travail, provient de l'étude de Lessard et Montminy (1967) et de celle de Denault et Lévesque (1975).

10 Le graphique 1 *Professions religieuses, 1894-2000* (Annexe 1), p. 536, présente la courbe des professions depuis la fondation.

11 Voir les graphiques 4, 5 et 6 *Professions, décès, sorties, 1960-2000* (Annexe 1), p. 537.

rapport au vieillissement de la population communautaire[12]. Ce fait de la prolongation de la vie n'est pas particulier à la congrégation ; il suit le mouvement actuel du monde occidental où l'espérance de vie repousse de plus en plus loin l'âge de la mortalité. Cette situation engendre des obligations communautaires, administratives et financières dont les contrecoups ne sont pas sans influencer le processus de décomposition et la dynamique institutionnelle.

À travers cette fluctuation des entrées, des sorties et des décès, la progression du nombre de sœurs de la congrégation se stabilise dans les années 1960 et commence à dégringoler à partir de 1970[13]. Les sœurs de 30-39 ans forment, en 1960, le noyau dur de la population avec 21,9 % du nombre total des membres de l'institut. En 1990, ces personnes ont entre 60 et 69 ans et elles demeurent à 26 % le groupe le plus nombreux de la communauté, alors que les moins de quarante ans représentent 0,6 % de la population des religieuses québécoises de l'institut, soit trois sœurs. Le déséquilibre des âges prend des proportions alarmantes à partir de 1990. Le tableau qui suit expose l'état démographique de la congrégation de 1960 à 2000, en partageant les membres de l'institut en deux catégories d'âges : les moins de 50 ans et les 50 ans et plus.

Tableau statistique 4 Proportion des âges des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours

Années	Population	Moins de 50 ans	50 ans et plus
1960	726	474 = 65,3 %	252 = 34,7 %
1970	728	380 = 52,2 %	348 = 47,8 %
1980	612	186 = 30,4 %	426 = 69,6 %
1990	507	46 = 9,1 %	461 = 90,9 %
2000	398	3 = 0,75 %	395 = 99,25 %

12 Une étude actuarielle, réalisée en 1994-1995, estimait que le nombre de religieuses serait de 415 en 1994 et que le nombre des malades à l'infirmerie serait de 67. En réalité, la même année, c'est-à-dire en 1994, le nombre total des religieuses était de 463 et le nombre de malades à l'infirmerie, de 55.

13 Cf. Tableau statistique 2 *Évolution démographique des sœurs canadiennes, 1960-2000* (Annexe 1), p. 535.

La rupture de l'équilibre démographique présentée dans ce tableau accompagne la trajectoire de la décomposition des œuvres. Elle provoque l'accélération de la chute des activités traditionnelles et elle nécessite la réorientation apostolique de même que la réorganisation de l'infrastructure communautaire. Avec les années, la communauté réagit à la situation de désintégration démographique mais sans nécessairement réaliser l'ampleur du phénomène et prendre en compte les retombées de ce facteur de décomposition. Elle accepte de reconnaître communautairement et de nommer la réalité du vieillissement et ses conséquences pour l'avenir de la congrégation lors des chapitres généraux de 1992 et 1996[14]. Un tel retard de l'analyse de la situation démographique se répercute dans le mouvement de réorientation de la communauté, dans la préparation et la formation des religieuses qui auront à prendre en main l'institut en l'an 2000. Par surcroît, la marche de la décomposition s'en voit accélérée.

6.1.3. Déplacement des services apostoliques et communautaires

Les conditions dans lesquelles se retrouve la communauté imposent des déplacements importants. Afin de mieux situer les changements qui s'opèrent par rapport à l'action apostolique et communautaire de l'institut, il importe de jeter un regard sur la répartition des religieuses engagées dans divers lieux d'action, entre 1960 et 1995. En lien avec le graphique 5 et à partir des renseignements fournis par la recherche statistique auprès des 453 sœurs canadiennes vivantes à la fin de 1994, il est possible de dresser un tableau du pourcentage des religieuses employées dans les divers champs d'activités de la communauté au cours de ces décennies. Les données du tableau statistique 5 *Répartition des religieuses selon leur affectation, 1960-1994, en pourcentage*[15] illustrent tangiblement les effets de la crise sur la chute des œuvres traditionnelles, les conséquences du vieillissement et les changements apostoliques et communautaires qui en résultent.

---

[14] En 1992 (Rapport de la supérieure générale : 29), la réalité du vieillissement est regardée en fonction de la gestion de la décroissance et du besoin d'embaucher un personnel administratif laïque. On prévoit aussi d'analyser la situation et de faire des choix en fonction du charisme de mission. En 1996, (Rapport de la supérieure générale : 1), l'inquiétude face à l'avenir est nommée.

[15] Les données du tableau statistique 5 proviennent de la recherche statistique auprès des 453 sœurs canadiennes, vivantes à la fin décembre 1994. Ces 453 sœurs étudiées représentent en 1960, 62,4 % de la population totale ; en 1970, 62,2 % ; en 1980, 74 % ; en 1990, 89,3 % et en janvier 1994, 97,8 % de la population.

Tableau statistique 5 Répartition des religieuses selon leur affectation, 1964 - 1994, en pourcentage

Années	*Éducation*	*Santé*	*Pastorale*	*Presbytères*	*Collaboration*	*Mission ad extra*	*Années d'étude*	*Années de ressourcement*	*Noviciat*	*Services communautaires*	*Malades à l'infirmerie*
1960	65,1	13,6	0	0	0	5,3	1,1	0	1,8	12	1,1
1970	51,4	17,6	0,4	0	0	6	6,3	0,2	0,5	16,1	1,5
1980	30	10	3	3,1	5	7,5	2	2	0	34,5	2,9
1990	10,5	4	5,6	0,5	8	10	0,2	3	0	50,8	7,4
1994	1,3	4,5	8,7	0,5	7,8	10,2	1,1	1,3	0	52,3	12,3

La lecture de ce tableau laisse voir l'intérêt de regrouper les activités de la congrégation en quatre secteurs : les œuvres apostoliques, la formation, les services communautaires et le secteur de l'infirmerie.

6.1.3.1. Secteur des œuvres apostoliques

L'œuvre apostolique la plus touchée est celle de l'éducation. Le nombre de religieuses engagées dans ce secteur passe de 65,1 % en 1960 à 1,3 % en 1994. Comme il a été vu précédemment, cette chute dramatique a pour point de départ les nouvelles législations et obligations du système d'éducation, la perte des institutions privées d'enseignement et le

manque de compétence du personnel religieux. L'étude des œuvres de l'institut[16], par ailleurs, apporte d'autres éléments qui suscitent des questions. Les données statistiques des sœurs de la congrégation montrent que la dernière génération des professes des années 1962 et suivantes s'oriente moins vers l'éducation.

De 1962 à 2000, cent jeunes femmes font profession dans la congrégation[17]. Sur ce nombre, cinquante-quatre laissent la communauté (treize ayant obtenu un diplôme en enseignement)[18] et trois sont décédées. Il reste quarante-trois religieuses de cette dernière génération en l'an 2000. Du groupe restant, treize commencent une carrière en enseignement et sont amenées à changer de travail et deux enseignent toujours en 1994. Les autres représentent 70,5 % de cette population œuvrant dans divers secteurs apostoliques et communautaires de l'institut. En plus, au fur et à mesure que la base morphologique s'effondre et que les religieuses doivent s'intégrer dans des structures scolaires indépendantes de celles de l'institut, on constate qu'un certain nombre d'enseignantes – jeunes et anciennes – sont invitées à quitter ce secteur pour diverses raisons. Ces observations amènent à s'interroger sur le retrait de l'institut du monde de l'éducation.

Pourquoi la continuité de l'œuvre d'éducation, si chère à la communauté, n'est-elle pas étudiée lors des chapitres généraux, sauf par le biais de l'éducation de la foi dans le cadre de l'animation pastorale ?[19] Le problème peut-il être regardé, pour une part, du côté de la déstabilisation communautaire provoquée par la survalorisation rattachée à l'importance de

---

16 Recherche statistique sur les œuvres et la démographie des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours réalisée pour les fins de cette étude.

17 Ce nombre de cent religieuses se rapportent aux entrées de 1960 à 2000 et conséquemment, aux professions qui ont eu lieu à partir de 1962.

18 Sur le nombre de religieuses ayant obtenu un diplôme d'enseignement avant leur sortie de la communauté, sept ont fait profession en 1962, deux en 1963, six en 1964 et cinq en 1965.

19 Le transfert vite fait du modèle d'éducatrice, de l'école à l'animation pastorale, suit le mouvement de pensée préconisé, entre autres, par Mgr Ébacher (1978 : 81ss), artisan de la restructuration pastorale du diocèse d'Amos. Il importe de souligner que ce diocèse joue « un rôle de précurseur » (Bergeron, 1984 : 1) dans le domaine de l'instauration officielle de la pastorale paroissiale et que Mgr Ébacher influence l'orientation de la communauté vers ce secteur de la pastorale du fait de la présence des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours en Abitibi et dans le diocèse de Baie-Comeau où ce dernier sera évêque par la suite.

l'infrastructure immobilière des œuvres de l'institut ?[20] Cette dérive par rapport au mythe fondateur conduit-elle la congrégation à identifier l'œuvre de l'institut à ses maisons ?[21]

D'autre part, l'œuvre d'éducation avait pris beaucoup d'importance pour la congrégation. Cependant, la mission éducative était-elle première dans l'orientation apostolique de l'institut ?[22] Alors qu'une nouvelle perspective de la mission d'éducation se dessine en lien avec l'évangélisation[23] et tend vers une « participation à la mission éducative de l'Église » (Malouin, 1989 : 119), les constitutions de 1969, 1972 et 1982 ne font pas allusion à cette dimension[24]. La pratique inclut certains éléments éducatifs sous forme d'engagement auprès des jeunes et des démunis mais la communauté, dans ses textes constitutionnels, ne conçoit pas sa mission comme en étant une explicitement d'éducation[25]. Cependant, l'imaginaire collectif continue de considérer l'œuvre d'éducation comme faisant partie de la mission première de l'institut. Ainsi, peut-on supposer que la confusion qui s'exprime en 1972, par la question posée lors du chapitre général, « pour quelles œuvres existons-nous ? »[26], puisse provenir en partie de ces déplacements historiques.

---

20 Il apparaît nécessaire de préciser, en premier lieu, que cet aspect de la survalorisation rattachée aux infrastructures immobilières semble commencer à partir de 1940 avec la multiplication des constructions. La seconde observation porte sur le fait que la question posée s'adresse également à l'Église du Québec et à l'ensemble des institutions religieuses. Cette interrogation rejoint la réflexion de Gérald Arbuckle (1988 : 70) à propos de la dérive du mythe de direction de l'œuvre de l'éducation des pauvres et celle de Louis DeThomasis (1992 : 27-28) au sujet de l'échec de l'école paroissiale qui entraîna un déplacement et la création d'un nouveau paradigme appelé « The Catholic magnet school » (p. 27).

21 La question se pose d'autant plus que ce paradigme de l'identification de l'œuvre aux maisons se transporte dans les pays de mission *ad extra* et que, au Québec, la perte d'un bien immobilier provoque, chez les religieuses, un désarroi considérable.

22 Ici, nous faisons allusion au renversement de l'ordre des œuvres tel que présenté dans les constitutions de 1909 par rapport aux premières constitutions de 1894. (Cf. tableau synoptique 1 *But et fin de la congrégation, 1894, 1898, 1909, 1915* (Annexe 2), p. 539.

23 Madeleine Moraska (1975 : 4-17) et Horacio de la Costa (1975 : 18-24) envisagent l'évangélisation sous l'angle de l'éducation.

24 Marie-Paule Malouin (1989 : 125) souligne, à ce sujet, que les religieuses enseignantes resituent leur mission d'éducation davantage dans la pratique que dans la théorie.

25 Le tableau synoptique 4 *Des instituts et leur mission* (Annexe 2), p. 543, met en parallèle la mission de la congrégation avec celle des communautés enseignantes parentes telles les sœurs du Bon-Conseil de Chicoutimi, du Saint-Rosaire de Rimouski, de Saint-Joseph de Saint-Hyacinthe et de Jésus-Marie.

26 *Rapports des comités*, Chapitre de 1972, « Faisons-nous "œuvre d'Église" ? » p. 27.

La reformulation de la mission de l'institut peut-elle influencer la communauté dans le fait de ne plus investir dans l'œuvre d'éducation au Québec ? Était-ce là une véritable décision ou une réponse du moment aux contraintes gouvernementales et à un désir d'ouverture vers de nouveaux horizons apostoliques ? La décomposition du secteur de l'éducation soulève des interrogations qui touchent les dimensions morphologique, structurelle et culturelle de la communauté et demandent d'aller plus loin dans ce qui anime les motivations et les choix de la congrégation.

Le domaine de la santé, pour sa part, a toujours connu plus de stabilité. Avec le développement des centres d'accueil régionaux à la fin des années 1960, des religieuses sont demandées afin de compléter le personnel soignant et administratif de ces institutions. Les études en sciences infirmières[27] s'intensifient pour répondre aux demandes venant à la fois de ces milieux, des pays de mission et de la maison mère dont les besoins infirmiers augmentent d'une année à l'autre. Par ailleurs, même si la communauté doit vendre ses centres d'accueil, les religieuses continuent d'œuvrer dans ces institutions comme employées de l'État ; ce qui explique, entre autres, la baisse moins forte du nombre de religieuses engagées dans les soins de santé mentionnée dans le tableau statistique 5.

La perte des maisons apostoliques et les obligations professionnelles entraînent une relocalisation du personnel religieux provoquant ainsi de fréquents déplacements. Du couvent situé à proximité de l'école, du foyer de personnes âgées où les religieuses ont leurs appartements, voilà qu'il faut acheter des résidences communautaires, prendre un loyer ou une pension près du lieu de travail. Progressivement, la formation d'un groupe de vie fraternelle cesse de se réaliser en fonction d'une œuvre commune où tout le monde travaille pour la même cause. Les fraternités se composent bientôt de religieuses dont les tâches professionnelles et les horaires irréguliers les amènent à devoir ajuster leur vie communautaire différemment à partir de l'action des unes et des autres.

Au cours de la décennie 1970, le service des presbytères reprend et répond à la fois à une demande du clergé et à une réorientation de plusieurs sœurs. Le champ de la pastorale

---

[27] Cf. graphique 1 *Diplômes obtenus entre 1960-1969,* au chapitre 5 de ce travail, p. 175.

paroissiale, scolaire et diocésaine s'ouvre avec la diminution du nombre de prêtres[28] et permet, là aussi, l'amorce d'une deuxième carrière pour des enseignantes, de même qu'un choix d'engagement ecclésial pour d'autres. Ce secteur pastoral, privilégié par la communauté[29], redonne aux religieuses et à la communauté une certaine légitimation dans un temps de discrédit social du rôle et des fonctions de ces dernières. En effet, les sœurs animatrices de paroisses des années 1970 deviennent, selon Mgr Roger Ébacher (1978 : 80), des « médiatrices entre l'ecclésiologie de Vatican II et le vécu. Elles sont un lieu concret où s'élabore, au ras du sol, la dynamique qui va permettre de rétrécir le fossé qui existe toujours entre l'ecclésiologie professée par Vatican II et les instruments que les Églises locales se donnent, en pratique, pour devenir des communautés de croyants ».

Par contre, l'engagement dans les activités de collaboration rémunérées ou bénévoles, bien qu'approuvé par les autorités de la congrégation[30], présente un caractère temporaire, marginal et considéré bien souvent comme un projet personnel plus que communautaire. L'œuvre de collaboration est davantage perçue comme une activité apostolique d'appoint qu'un véritable champ d'évangélisation désiré, étudié, évalué et encouragé. L'implication de plus en plus grande des religieuses dans des actions de collaboration en partenariat avec d'autres groupes et organismes provoque d'autant plus de tension et de confusion que la communauté reste confinée dans un imaginaire apostolique de performance et qu'elle n'arrive pas à intégrer cette dimension de son agir par rapport à la mission apostolique première de l'institut.

Quant à la vie missionnaire *ad extra*, elle devient avec les années plus qu'un lieu d'évangélisation et d'aide aux peuples du tiers monde. La congrégation intensifie son action vers le recrutement vocationnel et des projets se réalisent en République dominicaine, dès

---

28 Les *Constitutions* (1972 : n° 23) signalent cet aspect de suppléance à la pénurie du clergé par rapport à l'engagement pastoral des religieuses dans les paroisses et dans les écoles.

29 Les *Constitutions* (1972 : n° 23) considèrent l'engagement pastoral comme une tâche privilégiée « où le service d'Église s'exerce avec évidence dans des œuvres directement pastorales. Conjointement avec nos œuvres propres, nous en ferons l'objet d'une de nos premières préoccupations ».

30 Les *Constitutions* (1972 : n°s 23 et 25) mentionnent la volonté de la congrégation de s'engager dans des activités qui se veulent une réponse aux besoins du monde (n° 25). Le n° 23 indique que la communauté est loin de « vouloir limiter [son] activité apostolique aux œuvres propres […] ou à d'autres assumées occasionnellement » et elle n'écarte pas de sa vision le fait d'avoir des activités « qui ne relèvent pas de l'apostolat direct » (n° 25).

les débuts de la fondation de cette mission ; en Afrique, à partir de 1976 et en Amérique du Sud, quelques années après l'arrivée des missionnaires. À partir de 1985, les constructions de maisons communautaires et apostoliques augmentent. La communauté récupère un personnel actif de plus en plus nombreux venant des maisons d'éducation et de la santé et elle investit ses énergies dans le sens de l'interpellation et de la formation des jeunes filles autochtones attirées par la vie religieuse. À partir de 1990, cette orientation de recrutement en pays de mission devient majeure pour la survie de l'institut[31].

6.1.3.2. Secteur de la formation

Depuis le noviciat et durant toute sa vie, la religieuse continue de se donner une formation appropriée pour répondre aux besoins de son engagement. Aussi, le secteur des études et du ressourcement s'insère-t-il dans la ligne de l'évolution sociale et ecclésiale, en conformité avec les exigences du rapport Parent, les nouvelles conditions professionnelles et administratives et *l'aggiornamento* de Vatican II. La carence de formation relevée lors du chapitre général de 1968 est prise en considération dans l'élaboration des constitutions de 1969. La formation continue (*Constitutions*, 1969 : 76-78) apparaît au titre des éléments de renouveau de l'institut ; elle rejoint toutes les sœurs et favorise la formation technique, doctrinale, spirituelle et psychologique. Les moyens demeurent sobres, reliés à la culture rurale et en fonction d'une vision traditionnelle du rôle de la femme[32].

La course aux études des années 1960 ralentit passablement à partir de 1976 ; elle vise le maintien du rythme de performance institutionnelle plus qu'un engagement d'avant-garde, éclairé et adapté au contexte apostolique nouveau d'une société en mutation. La formation continue poursuit des objectifs de mise à jour de la formation pédagogique, de perfectionnement en administration, en animation pastorale, en musique et de revalorisation

---

31 Arbuckle (1988 : 148) montre effectivement que : « There may be a growing interest in the Third World countries inspired by the congregation's call to be at the service of the poor, but the *really* operative force is the desire for vocations to keep the provinces and the congregation alive ».

32 La vision communautaire du rôle traditionnel de la femme se perpétue dans la communauté. Les décisions capitulaires de la 2e session du chapitre de 1969 (no 14 : 1) soulignent, à propos de la formation intégrale de la religieuse, la revalorisation de l'éducation féminine « par des cours de personnalité, d'art culinaire, de couture, de tenue de maison, de bienséance ». Dans « Compilation du travail de la 3e étape, région 2 », Chapitre de 1992, un bon nombre de sœurs reviennent sur la formation pratique et artisanale.

de l'éducation féminine traditionnelle. La communauté déploie également beaucoup d'énergie pour la culture religieuse et la croissance personnelle de ses membres. Les religieuses peuvent bénéficier, à tour de rôle, d'une année de ressourcement et le nombre augmente d'une décennie à l'autre : soixante-dix dans les années 1970, cent quarante-six au cours de la décennie suivante et soixante-huit de 1990 à 1995[33].

Avec la perte des œuvres en éducation, la poussée de formation professionnelle s'atténue considérablement. Quelques-unes étudient en théologie et en pastorale, mais toujours dans l'optique immédiate de répondre aux exigences de l'emploi et, là encore, dans les milieux où des diplômes universitaires sont requis[34]. Le profil de formation s'amenuise également à mesure qu'on avance dans le temps et plus particulièrement pour la catégorie d'âge des religieuses ayant fait profession de 1966 à 1996[35]. La situation s'aggrave lorsque l'on compare le degré de scolarité des sœurs de moins de quarante ans (en 1988), dans la congrégation, avec les données de l'étude de Marie-Paule Malouin (1989). Alors qu'en 1988, pour les congrégations enseignantes du Québec, « 60 % des religieuses de moins de 40 ans détiennent un diplôme universitaire de premier cycle » (Malouin, 1989 : 55), il se trouve que, dans le même temps, seulement une religieuse sur les huit de moins de 40 ans dans l'institut a atteint ce niveau, soit 12,5 %. Depuis 1990, une autre de ce groupe obtient un baccalauréat, qui élève le pourcentage à 25 %.

La conjoncture démographique associée à une formation insuffisante de ce groupe, dans une société sécularisée envahie par des idéologies diverses et exigeant une conscience approfondie de la foi (Pin, 1970 : 24), se révèle un facteur important de l'accélération du processus de décomposition. Ce problème ressort, entre autres, du fait que les autorités de l'institut ne réalisent guère les impacts de ce processus pour l'avenir et ne voient pas la nécessité de former une relève capable d'assumer les défis imposés par la crise.

---

33 Ces données proviennent de la recherche statistique auprès des 453 sœurs vivantes en 1994.

34 La communauté continue de considérer la nécessité d'étudier et de se perfectionner « dans la mesure où cela est utile à leur apostolat » (*Constitutions*, 1958 : n° 158), « en fonction de la tâche à remplir dans les œuvres » (*Ordonnances,* 1972 : n° 9 et 1976 : n° 9).

35 34 % de ce groupe de quarante-quatre sœurs sont entrées avec une neuvième année et moins. De ce nombre, 11,3 % n'ont reçu aucune année d'étude après leur profession. 22,7 % avaient un brevet C ou B, ou un diplôme d'institut familial lors de leur entrée au postulat. Ces dernières ont complété leur brevet A, sauf une. Quatre autres religieuses ont obtenu leur brevet A. Huit (18,1 %) obtiennent un diplôme d'études collégiales en sciences infirmières et sept (15,9 %) un baccalauréat en théologie.

6.1.3.3. Secteur des services communautaires

Ce secteur connaît lui aussi des bouleversements considérables. L'investissement des effectifs autrefois engagés pour les œuvres apostoliques traditionnelles connaît un transfert graduel vers les activités internes de l'institut. La communauté passe d'une infrastructure communautaire complètement autarcique à un service plus global, moins autonome par rapport à l'extérieur et confié à un nombre grandissant de sœurs âgées, de travailleurs et de travailleuses laïques à l'emploi de la congrégation. Jusqu'en 1970, l'organisation de la maison mère comprend les soins de santé incluant l'infirmerie, la pharmacie, l'atelier dentaire, l'oto-rhino-laryngologie, la phytothérapie, etc. D'autres sœurs travaillent sur la ferme, dans les jardins, à la boulangerie, la buanderie, la cordonnerie, dans les cuisines et les salles de coutures, etc.[36] Au cours des années et avec les transformations sociales, les exigences de qualification et le vieillissement, plusieurs services sont abandonnés tandis que d'autres s'organisent : les soins infirmiers, les archives et l'administration comptent parmi les occupations demandant un personnel plus nombreux.

6.1.3.4. Secteur de l'infirmerie

Le vieillissement engendre nécessairement une gestion de la décroissance. Le bien-être des personnes âgées et malades de l'institut exige un système de santé spécialisé : on agrandit l'infirmerie, le personnel religieux et laïque augmente et l'infrastructure de la maison mère doit de plus en plus s'ajuster en fonction de la perte d'autonomie des membres et développer des moyens afin de permettre aux sœurs âgées encore capables de se rendre utiles dans des tâches adaptées à leurs forces. Ce point particulier des services rendus par les sœurs aînées explique en partie le pourcentage plus élevé, d'une décennie à l'autre, du nombre de religieuses affectées aux activités communautaires.

---

[36] La recherche statistique, à propos des services disponibles dans la congrégation de 1960 à 1995, relate plus de 54 services différents reliés à l'organisation communautaire.

Les réaménagements s'effectuent au rythme des événements et la désintégration progressive des activités apostoliques traditionnelles provoquent la désagrégation de la structure de plausibilité de l'institut. L'utilité sociale des congrégations religieuses devient moins apparente avec la prise en main, par l'État, des œuvres sociales assumées par ces dernières et la baisse d'influence de l'Église dans la société québécoise. Cette façon de faire, qui s'accordait à une époque où ces instituts suppléaient à l'État et qui leur avait conféré une place déterminante dans la société, les rend maintenant vulnérables. Les communautés religieuses se rendent à l'évidence que le mouvement de créativité d'une époque peut entraîner une dérive dans un autre temps social et culturel et conduire à une vision de la mission trop étroitement reliée aux maisons d'œuvres apostoliques.

La communauté n'a plus à suppléer l'État dans ces services favorisant le développement des régions rurales. Dépossédée de son infrastructure apostolique, elle devient de moins en moins visible et des laïcs compétents remplacent très bien les religieuses dans les nouveaux cadres éducatifs et autres. De plus, la base idéologique, théologique et vocationnelle[37] sur laquelle reposait la mission de l'institut ne tient plus le coup par rapport à l'évolution socioculturelle et ecclésiale concernant, entre autres, l'apostolat des laïcs et l'appel universel à la sainteté[38].

---

37 Marc Pelchat, dans Guillemette, Tremblay et Bergeron (dir) (1999 : 39) montre que la notion de vocation connaît, au cours de ce siècle, un déplacement d'accent plus qu'un véritable approfondissement. D'autre part, une déviation se produit également dans la montée performante des congrégations au Québec. Avec le temps, la valorisation de la fonction sociale de la vocation d'éducatrice et d'infirmière en vient quelque peu à éclipser la notion de vocation religieuse de son sens véritable. Marie-Paule Malouin (1989 : 59), pour sa part, avance « que la transformation du rapport des (jeunes) religieuses au travail menace de faire disparaître l'instrument privilégié du recrutement des congrégations, en l'occurrence le travail ». Elle considère également d'autres facteurs. « Le rapport de l'ensemble des femmes au travail salarié a évolué, rendant inopérante l'assimilation de la vocation religieuse à l'exercice d'un travail hors du foyer. De plus, le fossé qui existe actuellement […] entre vocation religieuse et travail est, à notre avis, en grande partie une répercussion de celui qui existe entre le marché du travail et les congrégations féminines ».

38 Les orientations conciliaires concernant la place des laïcs dans l'Église et l'appel à la sainteté (*Lumen Gentium*, chap. 4 et 5) resituent les divers engagements vocationnels dans une vision d'Église communion. Dans ce passage d'une Église hiérarchique à une Église peuple de Dieu, la vie religieuse cesse d'être la voie royale et unique pour réaliser cette vocation à la sainteté et, d'autre part, les personnes laïques peuvent s'engager dans des services et des ministères répondant à un appel intérieur et confirmé par l'autorité ecclésiale.

La communauté arrive difficilement à se distancier du modèle « mission-maison d'œuvre »[39] pour entrevoir autrement l'actualisation des œuvres apostoliques dans un contexte de pluralisme et de sécularisation. Elle continue de reproduire ce même modèle dans les lieux de missions *ad extra* et elle se réfugie dans un apostolat d'encadrement ecclésial permettant encore, pour un certain temps, une reconnaissance des milieux de chrétienté. L'ouverture restreinte à une formation visant la créativité apostolique dans une culture en mutation et la réponse du présent aux situations d'urgence – sans trop d'analyse du processus en cours – soulèvent des questions par rapport à l'orientation de l'institut. Quelle dynamique anime l'agir des religieuses et les choix assumés par la congrégation tout au long de ce processus de décomposition ?

6.2. DE LA DÉSORGANISATION À LA CONFUSION

Tout va trop vite ! Montée performante accélérée en l'espace de dix ans, choc de la Révolution tranquille et dépossession d'un complexe immobilier à peine terminé de construire, négociations avec l'État, exigences administratives et canoniques complexes ; en même temps, mise en route de l'*aggiornamento* de la vie religieuse exigeant la refonte des constitutions et le retour aux sources fondatrices. La bousculade des événements associée à la chute libre du nombre des membres et à la montée en flèche de la moyenne d'âge entraînent la communauté dans une étape d'urgence du moment. La congrégation n'est pas préparée à affronter la crise qui l'enserre de toute part. Ce tournant draconien et déchirant fait graduellement place à une désorganisation du système qui a pour effet d'engendrer une importante dynamique de confusion.

6.2.1. À la source de la confusion

À l'origine du mouvement de confusion, divers éléments interagissent dans le processus de décomposition de la base matérielle, physique et démographique de la congrégation. Dans

---

[39] Ce paradigme de la mission rattachée à un modèle de structure physique impliquant l'établissement de maisons religieuses apostoliques se comprend dans l'histoire des congrégations. Pour dépasser les obligations de la clôture monastique et développer des œuvres apostoliques exigeant une action auprès du peuple, les congrégations religieuses vont réussir le tour de force d'allier action apostolique et vie monastique à l'intérieur des murs d'un couvent.

l'articulation des facteurs de désintégration se retrouve celui de la morphologie sociale du groupe. Ce paramètre pénètre l'ensemble du mouvement de décomposition de l'institut[40]. Il concourt sur le plan morphologique à la déstructuration des maisons d'éducation et de santé, au non-recrutement des membres et au maintien d'une stratégie rationnelle inopérante.

La notion de morphologie sociale utilisée par Durkheim[41] suppose que la personnalité sociale d'un groupe se construit, entre autres, à l'intérieur d'un monde matériel, dans des conditions environnementales et dans un lieu géographique particulier. La collectivité – ou la société – prend conscience de son corps social, de sa position dans l'espace et adapte son organisation en fonction des possibilités du milieu (Halbwachs, 1970 : XVII). Ce contexte morphologique imprègne les individus d'une certaine façon de concevoir le monde et la vie. Les modes de penser et d'agir du groupe trouvent dans ces représentations matérielles et spatiales qui lui viennent du terroir « un principe de régularité et de stabilité » (Halbwachs, 1970 : 13).

La communauté, par son aspect morphologique, possède une psychologie collective marquée par le terroir d'où elle émerge et par la morphologie sociale de la société québécoise rurale et catholique de l'époque. Les transferts apostoliques du milieu rural vers le milieu urbain et vers les missions *ad extra* modifient peu l'enracinement culturel et idéologique des membres et la personnalité sociale du groupe. La proximité et l'accent familial demeurent des éléments incontestés du style de vie communautaire. Avec l'éclatement des œuvres collectives, la perte des maisons apostoliques, la dispersion des activités plus individuelles, les religieuses vivent une contrainte culturelle qu'elles n'arrivent ni à nommer, ni à réorienter. Le vieillissement de la population, le non-recrutement et le retour dans les lieux du terroir ramènent le groupe dans un univers physique et psychosocial qui contribue à renforcer des attitudes, des comportements et une mentalité ne correspondant plus à l'évolution socioculturelle des Québécois.

---

40 Cet aspect de la morphologie sociale affecte toutes les composantes de l'institut : celles de la morphologie, de la structure et de la culture de même que la socialisation des membres.

41 La référence bibliographique de Durkheim concernant son étude « Morphologie sociale » a été mentionnée au chap. 2 de ce travail, p. 54, note 10.

Ceci étant dit, le mouvement de confusion prend sa source à partir de la morphologie sociale du groupe et se voit accéléré par les événements sociaux, ecclésiaux et communautaires qui se conjuguent dans la décomposition du système. Au sommet de sa performance, dans un milieu où le plus grand nombre des énergies vives ont entre quarante et cinquante ans, où la valorisation du secteur de l'éducation et de la formation relative à ces fonctions est à son meilleur, la congrégation entre simultanément dans un mouvement de décomposition imprévisible pour elle.

Ce processus de confusion s'enclenche dans un temps d'effervescence sociale, ecclésiale, communautaire, professionnelle et individuelle, des années 1960. Ce contexte a pour effet de voiler la perception de la gravité de la transformation à l'œuvre dans la société et l'Église du Québec, ainsi que l'évaluation critique de la situation. Au fur et à mesure de la désintégration des œuvres apostoliques, l'inquiétude monte et la communauté entre dans un climat de confusion où elle passe progressivement de l'euphorie au malaise, de la justification et de la négation à la polarisation de groupes autour de positions bien arrêtées, du repliement ou de la résistance à la démission et du contrôle de la décomposition à la désorientation collective et individuelle.

Dans cette dynamique de confusion[42] se joignent des facteurs de surprise, d'ignorance et d'aveuglement. D'abord, parce que la congrégation, éloignée des incidences industrielles et urbaines et peu formée pour affronter les enjeux de la modernité, est profondément enracinée dans la culture traditionnelle et solidement assise dans sa structure de crédibilité[43]. Elle n'entend pas le bouillonnement socioculturel et religieux qui gronde à

---

42 Il convient de rappeler que ce climat de confusion n'est pas particulier à la congrégation. Il s'inscrit dans une étape du processus de décomposition qui affecte l'ensemble des communautés religieuses du Québec. Cependant, la confusion prend le visage du groupe, un visage marqué par le milieu culturel et les situations particulières de la vie de l'institut. La durée de cette étape varie également d'un groupe à l'autre selon la capacité des communautés à lire et à analyser le sens des événements, selon l'ancrage culturel de l'institut et la fermeté de sa structure de plausibilité.

43 À ce propos, Peter Berger (1971 : 88) indique que « plus la structure de crédibilité est ferme, plus le monde qui s'appuie sur elle sera lui-même stable. [Son corollaire est aussi vrai en disant que] plus la structure de crédibilité perdra sa fermeté, plus le besoin de justifications pour le maintien de ce monde sera fort ».

l'horizon de l'après-guerre. La décennie des années 1950 se présente davantage comme le moment exaltant de montée performante[44] et de stabilité institutionnelle.

Encadrée dans les structures canoniques d'une Église triomphaliste qui se considère encore immuable dans tous les aspects de sa culture (Arbuckle, 1988 : 77)[45], la communauté n'est pas préparée à relever le défi de la réorientation demandée par Vatican II et à en assumer les conséquences. En plus, les premières heures de la Révolution tranquille et de l'*aggiornamento* de la vie religieuse laissent davantage miroiter les possibilités de libération et d'affranchissement des contraintes culturelles, institutionnelles et communautaires que les défis d'un renouveau devant s'articuler à l'intérieur d'une crise peu visible à l'époque.

Les retombées politiques, sociales, culturelles et ecclésiales de ces deux événements majeurs de la Révolution tranquille et de l'*aggiornamento* de Vatican II ne tardent cependant pas à s'imposer et à introduire les congrégations religieuses dans une impasse incontournable et des enjeux cruciaux. Prise par surprise et aveuglée par sa prospérité, la congrégation envisage difficilement l'éventualité de laisser aller ses institutions et particulièrement l'école normale. Elle continue d'investir dans la construction et l'organisation de maisons au Québec et en pays de mission, même si quelques voix discordantes sonnent l'alarme. Elle s'identifie à ses structures apostoliques à un point tel qu'il devient difficile de prendre le recul nécessaire pour analyser la situation et considérer autrement l'orientation des activités apostoliques.

---

44 Pour illustrer l'atmosphère de cette époque, nous retrouvons dans *Étude des rapports financiers* présentée au chapitre de 1966, quelques expressions de cette apogée communautaire : « le grain de sénevé est devenu un grand arbre… ». Les différents rapports de la marche de la congrégation de 1960 à 1966 révèlent une très grande activité et témoignent « de la montée de notre chère [c]ongrégation vers l'idéal clairement entrevu, toujours poursuivi, jamais atteint ».

45 Sur ce point, Peter Berger (1971 : 160) souligne que la religion a tendance à conférer un caractère immortel aux institutions qui de fait sont des « créations précaires de l'histoire humaine ». Cette tendance se répercute d'ailleurs dans la vie de l'Église du Québec et celle des instituts religieux.

Même si la communauté cherche à redéfinir sa mission dans la ligne de l'idéologie première des fondateurs[46], l'aboutissement du chapitre général de 1972 se présente comme le départ d'un profond mouvement de confusion par rapport à l'imaginaire façonné, au long des années, avec le déploiement de l'œuvre d'éducation. Lors de la préparation de ce chapitre, le sujet de l'apostolat est étudié par plusieurs équipes, la question est posée à savoir si l'institut fait œuvre d'Église ou œuvre d'État, et plusieurs éléments d'analyse ressortent de ces comptes rendus.

> Avons-nous des œuvres d'Église ? […] Autrefois, nous appelions *œuvres* certaines fonctions qui sont tout simplement aujourd'hui des *services rendus.* Ainsi, l'éducation est un service public ; ainsi, l'hospitalisation est un service public […]. L'éducation et l'hospitalisation sont des fonctions qui relèvent autant des laïcs que des religieux. Le laïc n'a pas la prétention d'être dans une œuvre. Nous sommes des salariés au même titre que les laïcs et nous sommes soumises aux mêmes conditions de travail sous le contrôle du gouvernement. La dimension apostolique de ces fonctions n'est plus au premier plan ; c'est le rendement efficace qui compte. [Quel témoignage donnons-nous ? Quelle distinction entre l'œuvre de la religieuse et celle de la personne laïque ?] L'œuvre n'a pas, pour les laïcs, le sens de la tâche professionnelle remplie quotidiennement, parallèlement à celle de tous les employés rémunérés. L'œuvre est une tâche de bienfaisance et d'amour, à dimension apostolique ; c'est le propre de l'apôtre. C'est pourquoi des religieux, des religieuses disent : "Nous n'avons plus d'œuvres, nous sommes dans les services publics, là où nous trouvons du travail". L'Église des pauvres […], c'est pour qui au juste ? […] Pour quelles œuvres existons-nous ? Faisons-nous œuvres d'Église ? (*Desiderata* du chapitre 1972 : 2)[47].

Bien que très pertinente, la question n'alla guère au-delà de ce chapitre général de 1972. Par la suite, même si l'accent porte moins sur l'enseignement et que l'institut s'ouvre à d'autres

---

46 Voir à ce sujet les déplacements d'accents, qui s'effectuent dans l'histoire, par rapport à la mission de la congrégation (Tableaux synoptiques 1, 2 et 3 (Annexe 2), p. 539, 540, 541ss). En 1972, la notion de charisme n'est pas encore claire. Il faut attendre en 1979 pour définir le charisme des fondateurs et le charisme mission de l'institut. De plus, l'articulation de l'agir apostolique en fonction du retour au mythe fondateur de l'institut demeure un exercice ardu pour la communauté, même dans les années 1980 et 1990.

47 Sœur Suzanne Gosselin (*Desiderata* du chapitre 1972 : 2), « Œuvres… et… œuvres », (notes tirées de conférences et rédigées dans le cadre du chapitre général de 1972).

formes d'apostolat, il reste que l'idéal institutionnel de l'œuvre des grandes maisons d'éducation demeure, et ce n'est que par la force des événements qu'on abandonne ces immeubles. Une réflexion présentée lors du chapitre général de 1976, traduit bien la mentalité des religieuses de la congrégation attachées au terroir et à une vision de la mission liée aux maisons.

> Or, quand on est dans une [c]ommunauté apostolique, l'Église nous confie des œuvres. Pour travailler effectivement au service du peuple chrétien, les œuvres supposent des maisons. Comment aider les jeunes défavorisés dans un secteur public si nous n'avons plus d'écoles pour les recevoir ? (Commentaires sur le rapport des activités financières et matérielles, 1976 : 1)[48].

Après ce chapitre, toutefois, la communauté ne revient plus sur ce problème, ni ne cherche à saisir la portée de ce genre d'intervention profondément rattachée à la culture du groupe. Des interrogations demeurent, les débats sont clos, de nouvelles orientations s'articulent dans un climat d'ambivalence, et les autorités ne sont pas en mesure d'envisager un cheminement pour une conversion des mentalités concernant le retour à l'idéologie fondatrice en lien avec la désintégration des œuvres.

6.2.2. Mouvement de la confusion

Cette situation révèle un mouvement de confusion signifié à divers plans. Nous percevons une difficulté quant au traitement de questions fondamentales. Une ambiguïté se manifeste ensuite à cause de la force de l'imaginaire éducationnel provoqué par le déplacement et l'importance que prend cette œuvre par rapport à la mission première. Dans un autre temps, le désarroi s'installe à la suite de la dépendance créée dans le processus d'interaction de l'institut avec le milieu. En effet, les étapes de croissance et de maturité de la congrégation ont permis à cette dernière d'agir sur le développement des régions rurales par ses institutions d'apostolat, mais en retour elle en est devenue dépendante.

---

[48] Dans ce même écrit, p. 2, sœur Jeannette Létourneau questionne également l'évaluation faite par l'administration pour la vente des immeubles servant aux œuvres apostoliques de même que « le manque de consultation et la précipitation avec laquelle les marchés furent conclus ».

Avec les pressions venues du rapide changement social des années 1960, la communauté n'a plus les ressources pour répondre à la nouvelle demande sociale déterminée par la Révolution tranquille. Elle est alors « limitée dans ses alternatives à la fois par les caractéristiques du changement social, à la fois par celles de sa structure et de son fonctionnement organisationnels liés à une autre époque » (Brunet, 1975 : 15). Restreinte dans sa compréhension des transformations socioculturelles et religieuses, la congrégation ne peut choisir adéquatement le type de conduite à prendre pour diriger le changement. Elle s'engage alors dans un processus où les décisions sont prises au gré de mille et une contraintes apportées par les bouleversements sociaux, politiques, culturels et religieux et où elle ne peut prévoir toutes les conséquences directes et indirectes de ses choix.

Sur le plan des effectifs la confusion s'exprime de diverses manières. Il faut reconnaître en premier lieu que le corps social de la congrégation fait partie intégrante de l'ensemble socioculturel et religieux québécois et que, de ce fait, il se modifie démographiquement à l'image de la société qui l'englobe. Ainsi, la baisse de la natalité et le vieillissement de la population inclinent vers une diminution des entrées dans la communauté. La chute de la pratique religieuse, la pluralité des idéologies culturelles et des croyances touchent également le recrutement du personnel religieux. La communauté, cependant, considère cette situation comme passagère et envisage plus ou moins la répercussion du non-recrutement et du vieillissement à long terme.

Du côté de l'inflation des sorties, la confusion se mêle à une lecture superficielle de la situation qui se polarise autour de l'idée d'infidélité des sujets et du motif de venir chercher en communauté des études. La conjoncture – cependant beaucoup plus complexe – apportée par l'évolution sociale et la reconnaissance par Vatican II de l'apostolat laïque semble peu perçue par l'ensemble des membres de l'institut[49]. On ne fait pas le lien entre les sorties de communauté et le changement de vision et des rôles entre clercs, religieux et laïques à la suite de Vatican II[50]. On ne voit pas, dans cette mutation sociale et ecclésiale,

---

[49] DeThomasis (1992 : 32) montre l'impact de la reconnaissance de l'apostolat laïque par le concile Vatican II par rapport aux sorties. « Endorsement of the lay apostolate erased a fundamental distinction between lay and religious and opened the door to catastrophic losses of membership in religious congregations ».

[50] DeThomasis (1992 : 33) ajoute : « The paradigm shift from the traditional religious life to the lay apostolate is a fact of life ».

un changement de paradigme irréversible sur la façon de vivre la vie religieuse traditionnelle (DeThomasis, 1992 : 33)[51].

On ne se rend pas compte non plus que les profils de vie personnelle des personnes attirées vers la vie religieuse ne sont plus en harmonie avec les structures et les pratiques de la communauté. On peut alors envisager que cette interprétation des faits par rapport aux sorties de communauté puisse, par la suite, influencer la volonté des autorités quant à la poursuite des études des jeunes religieuses ; d'autant plus que depuis 1966, on observe une diminution sensible de l'accès aux études, particulièrement en enseignement, pour la catégorie des religieuses ayant fait profession à partir de ces années.

Parallèlement à la crise des vocations et à l'accélération des sorties, le vieillissement des membres accroît le mouvement de confusion. Bien que le sujet de la démographie déclinante ne soit guère abordé par les chapitres généraux[52], le déséquilibre démographique occasionne d'importantes conséquences d'ordre pratique, institutionnel et opérationnel. D'une part, la réalité frappe durement des religieuses qui se voient obligées de laisser l'action pour retourner à la maison mère tandis que, pour d'autres, cette perspective effraie à tel point qu'elle est différée aussi loin que possible.

Au fur et à mesure que la pénurie de personnel augmente, la surcharge, pour un nombre réduit des personnes, entraîne l'usure des forces et la désorientation apostolique. Le vieillissement mène, par ailleurs, à la réduction des projets apostoliques et à une plus forte concentration des effectifs pour les besoins communautaires. La délimitation de la mission devient plus ambiguë et augmente chez les sujets le sentiment d'ambivalence et de désaffection. D'autre part, on peut remarquer des répercussions sensibles sur la manière de reformuler les priorités, de localiser les ressources humaines et matérielles et, même,

---

51 DeThomasis (1992 : 33) écrit : « When catastrophic changes of paradigm occur, they cannot be directly reversed. There is no way that the traditional religious life can be recovered by simple reaffirmation of vows or redefinition of apostolate ».

52 Le manque de personnel religieux commence à être abordé au chapitre de 1988 au sujet de la continuité du collège, mais la question ne va pas plus loin que la gestion de l'immédiat ; si bien qu'en 1997, une personne en autorité dira : « on n'avait pas vu venir le vieillissement ». Cette religieuse a participé à tous les chapitres de 1976, 1980, 1984, 1988, 1992 et 1996.

d'articuler la mission et la spiritualité de l'institut (Azevedo, 1995 : 120) [53]. Durant ce temps, la communauté avance sans suffisamment prendre en considération la conjoncture institutionnelle et communautaire et sans pressentir le besoin de préparer la dernière génération à prendre la relève administrative dans un contexte de décomposition démographique avancée.

De l'emballement à la surprise, du manque de considération de la situation à l'aveuglement, on passe à l'inquiétude, à l'agitation, à l'ambivalence et à la négation de la réalité. L'inquiétude se manifeste, entre autres, au sujet de la transition de l'apostolat religieux traditionnel à un apostolat devant passer par un contrat de travail individuel avec l'employeur et par un regroupement syndical. La congrégation sent alors le besoin de justifier la raison d'être de l'apostolat religieux[54] et de faire certains rappels théologiques à l'intérieur du chapitre de la vie apostolique dans ses constitutions de 1972 (n° 22).

La difficulté se présente à la communauté de saisir la signification que prend l'apostolat dans une telle conjoncture, de même que le style et le mode d'action apostolique traditionnelle par lesquels l'institut est appelé à faire une démarche d'approfondissement du sens de sa mission. Un autre défi réside dans le passage culturel de la compréhension du sens de la vocation religieuse, dans une communauté fraternelle, comme n'étant plus identifiée à la tâche accomplie à l'intérieur de la mission de l'institut (Guy, 1987 : 9).

La portée du changement des constitutions de 1982 par rapport à la mission ne passe pas dans l'imaginaire collectif. En effet, la communauté ne saisit pas l'important déplacement de sens de la mission qui s'est opéré en passant des œuvres à des valeurs exprimées, entre autres, dans des services davantage en partenariat avec d'autres[55]. Elle continue de croire que les coutumes et les apostolats traditionnels vont perdurer. Elle vogue d'une activité et d'un lieu à l'autre, sans déceler la ligne de l'orientation missionnaire de ses activités. Elle

---

53 Ce phénomène, qui atteint l'ensemble des communautés religieuses, ne doit pas être ignoré, surtout « quand nous pensons de manière théologique et spirituelle à [la] vie consacrée et à sa place dans l'Église » (Azevedo, 1995 : 120).

54 Sœur Suzanne Gosselin (cf. p. 225) décrit l'inquiétude théologique soulevée par la question de l'apostolat communautaire. Ce changement vient faire basculer toute une manière de penser bâtie autour de la supériorité de la vie religieuse et d'une dimension de l'apostolat réservée aux religieuses.

55 Cette distinction est rappelée par le consultant et une capitulante au chapitre 2001.

entre en collaboration avec de nouveaux partenaires sociaux, elle accepte de se joindre à des projets, mais elle se sent plus ou moins responsable des attentes suscitées par la présence des religieuses dans ces milieux et de la continuité de ses engagements qui, pour elle, demeurent temporaires[56].

Même si la nécessité de préparer les religieuses à œuvrer dans de nouveaux contextes d'évangélisation est demandée par les membres, il y a pratiquement très peu d'investissement en ce sens. On constate que la congrégation, rivée à l'imaginaire du service apostolique collectif, n'intègre que partiellement une perspective d'orientation où, comme le mentionne Marcel J. Drouin (1964 : 213), le temps n'est pas loin « où la société réclamera les services des personnalités que les communautés auront préparées, plus peut-être que ces communautés elles-mêmes ». D'ailleurs, la communauté réalise plus ou moins le sens du ministère plus individuel que les religieuses doivent désormais assumer et, pendant ce temps, les religieuses en tant qu'individus font face à des problèmes de taille.

Les difficultés se traduisent pour plusieurs par un sentiment d'incapacité et d'inadéquation auquel s'ajoute bien souvent la peur de la déstabilisation liée au risque que représente une œuvre nouvelle. Pour un certain nombre, c'est le manque de motivation devant des tâches nouvelles et le défaitisme face à l'ampleur de ces tâches. Pour d'autres, le dynamisme est sapé par la diminution même du sens de la mission (Malouin, 1989 : 148). Des échecs surgissent ; de nouvelles initiatives n'arrivent pas à terme, et la négociation d'une nouvelle manière d'entrer en relation avec la société dans un partage apostolique de collaboration recule devant les difficultés, tant personnelles que communautaires, de compréhension et d'ajustement aux changements sociaux, culturels et religieux.

Absorbée par la mise à jour des constitutions[57], la restructuration du gouvernement[58], le discernement sur les fondateurs et le charisme[59], la préparation du centenaire de la

---

56 Ici, nous soulignons, entre autres, l'abandon d'activités de collaboration dans divers milieux, tels Montmagny, Québec et ailleurs.

57 De 1972 à 1984, particulièrement au chapitre général de 1982.

58 De 1968 à 1996 et plus précisément lors des chapitres de 1968, 1972, 1976, 1980.

59 La discussion, commencée en 1968, se poursuit avec la session de discernement en 1979.

communauté en 1992, la congrégation laisse en plan le sujet des œuvres. Le travail des équipes du chapitre de 1972 concernant l'orientation apostolique reste en suspens. La question est ramenée dans les chapitres de 1984, 1988, 1992 et 1996, mais la confusion demeure : le débat prend des allures idéologiques, sans pour autant se préoccuper du lien à établir entre les actions posées – individuellement et collectivement – et une articulation créatrice des activités apostoliques dans la ligne du mythe fondateur.

6.2.3. Confusion et déstabilisation

Ce mouvement de confusion engendré par la démobilisation apostolique occasionne diverses réactions tant individuelles que collectives. Ainsi, le problème de l'adaptation des exigences communautaires aux nécessités de la vie apostolique aboutit à des attitudes de polarisation sur des questions particulières précises de plus en plus déstabilisantes. La question se porte tantôt sur le style de vie de l'institut davantage axé, soit sur la vie communautaire, soit sur la vie apostolique ; plus tard, elle met en opposition la catégorie de pauvres à prioriser : ceux de l'extérieur par rapport à ceux de l'intérieur de la communauté, et à un autre moment, elle crée l'antagonisme entre projet individuel et projet collectif. Le groupe a tendance à s'enfoncer dans un repliement sur le *soi* communautaire où la vie de prière, les tâches et le bon fonctionnement de la vie commune deviennent le prétexte pour fermer la porte à des initiatives appropriées, auprès et avec les gens du milieu, selon la capacité des individus et des groupes communautaires.

L'engagement communautaire dans une action apostolique, exercée individuellement ou collectivement, selon la mission de l'institut demeure équivoque et reste accroché au modèle de la vie religieuse apostolique traditionnelle. Le changement demandé par rapport à l'action apostolique n'est pas suffisamment préparé par un changement spirituel et psychologique adapté de même que par l'approfondissement du sens d'une appartenance communautaire renouvelée[60]. Bien souvent, les discours sur l'appartenance et la solidarité

---

[60] La question du changement de l'apostolat institutionnel à un apostolat individuel s'avère une préoccupation de plusieurs groupes. Sœur Mary Linscott (UISG, 1975, n° 35) souligne l'importance de préparer les sœurs à un tel changement. Elle fait remarquer qu'en général, « il est dangereux d'opérer un changement de structures avant que soit effectué le changement spirituel et psychologique nécessaire » (p. 40).

communautaire qui en résultent, si bien formulés soient-ils, sonnent faux et ne réussissent pas à éveiller le dynamisme des individus et du groupe. En d'autres termes, la communauté arrive difficilement à s'acculturer dans une culture mouvante et en dehors d'une infrastructure apostolique liant vie communautaire et exercice de l'apostolat dans les mêmes cadres.

Le climat de confusion s'amplifie encore du fait de l'insouciance d'un grand nombre : insouciance liée à la résignation complaisante pour les unes, à l'ignorance pour d'autres et à une socialisation déformante du sens critique et de la coresponsabilité pour un bon nombre[61]. Même si l'accent est porté sur l'espérance, les grâces de fondation, la continuité des œuvres et le sens de l'appartenance, le désenchantement ne tarde pas à s'installer. Malgré les projets de vie communautaires de 1992 à 1996 axés sur la solidarité et l'insertion auprès des pauvre et la recherche de pistes d'action, la prise de parole des membres se recentre le plus souvent sur le *soi* personnel et communautaire ou encore, sur un retour à des œuvres auxquelles les sœurs pourraient s'identifier collectivement.

Sur ce point de l'identification aux œuvres de la congrégation, nous apportons ici une réflexion tirée de la « compilation du travail de la 3e étape de la région 3 » pour le chapitre général de 1988 : « Nous n'avons plus d'œuvres spécifiquement N.D.P.S. Nous cherchons à nous intégrer à des œuvres déjà existantes, comme si déjà nous étions sur notre déclin, prêtes à rendre les armes et à nous fondre dans les "projets audacieux" dont les autres portent l'entière responsabilité ».

Cet exemple, et bien d'autres que nous pourrions relater, exprime la confusion qui se dégage par rapport à la non-compréhension de l'orientation apostolique de l'institut dans les constitutions de 1982. À travers la résignation ou la frustration des unes comme la démission et la démobilisation des autres, nous est signifiée « une profonde souffrance souvent portée en silence ; [une souffrance] qui semble incomprise et qui s'accentue avec le

---

61 Encore une fois, le cas n'est pas unique à la situation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours. Marie-Paule Malouin (1989 : 145) souligne, à ce sujet, « que les membres des groupes communautaires ont une propension à "attendre des directives" et qu'en "l'absence d'un leadership audacieux", ces attentes se muent en immobilisme. De plus, on a relevé un "manque de solidarité" entre les membres d'une même congrégation si bien que les nouveaux projets sont d'autant plus fragiles et risquent d'être éphémères ».

temps »[62]. Pourquoi faire un chapitre sur la clameur des pauvres ?[63] demanderont certaines, quand la majorité des sœurs sont à la retraite ou ont peu de possibilités de s'impliquer réellement dans des actions auprès des pauvres.

Dans ce mouvement de confusion, la communauté souffre et se blesse sans se donner les moyens, dans un processus d'intégration adapté, de dire son vécu, de nommer le chaos, de reconnaître avec lucidité l'état de crise dans lequel elle se trouve, et de discerner des possibilités d'action créatrices. Elle s'esquive plutôt de la lecture de la réalité en la niant ou encore, elle reporte la responsabilité de ce bouleversement sur le dos même des religieuses par un discours culpabilisant et des attitudes de blâme signifiant leur manque de témoignage et de radicalité évangélique.

Comme on le constate, malgré des efforts de réajustement des œuvres et de recrutement vocationnel, tant au Québec qu'en pays de mission, la communauté s'enlise dans la confusion, niant la décomposition en cours tant dans ses discours que par l'actualisation de ses orientations apostoliques. Il en résulte alors la progression d'un état de léthargie qui atteint le groupe et étouffe les possibilités d'initiatives et d'un regard renouvelé sur la mission de l'institut. La communauté se place en position de victime de la décomposition bien, qu'en partie, elle en soit également l'actrice. Elle vit dans l'imaginaire du retour des vocations nombreuses, ici ou en pays de mission, de la reprise des œuvres structurées, stables et régies par elle-même et de la récupération d'une valorisation du prestige apostolique perdu. Elle tente de poursuivre une évolution linéaire et continue et elle persiste à gérer la crise à partir d'une logique stratégique de performance.

---

62 Dans les *desiderata* du chapitre de 1992, « Notre congrégation dans l'Église, une présence » (fiche 1, autres observations : 7), cette souffrance est encore celle de la non-prise en considération du vieillissement, du retrait rapide des sœurs de l'activité apostolique et de la dure réalité de la décomposition sur la vie personnelle, communautaire et apostolique.

63 *Desiderata* du chapitre de 1992, « Notre congrégation dans l'Église, une présence » (fiche 1, autres observations : 6).

6.3. MAINTIEN D'UNE LOGIQUE DE PERFORMANCE ET INCIDENCES APOSTOLIQUES

La dynamique de confusion, déclenchée par la désorganisation matérielle et apostolique, la chute des effectifs et la démobilisation des membres, ralentit les possibilités d'un véritable renouvellement et entraîne un mouvement de remise en ordre du système. La congrégation envisage donc la restructuration des œuvres à partir des déplacements opérés dans les services apostoliques et communautaires. Cependant, l'action menée et la logique déployée dans ce parcours de réaménagement contribuent, jusqu'en 1996, à renforcer le climat de confusion croissante ; elles rendent plus difficile la délimitation de l'action apostolique et aboutissent à un désenchantement, ayant pour effet de miner le sentiment de sécurité et d'appartenance d'un bon nombre des membres de la congrégation[64]. Le fait est que, dans cette action de réajustement, la communauté continue d'agir dans une même logique de maintien de l'état antérieur, c'est-à-dire, dans une logique stratégique instrumentale.

Pour mieux comprendre ce qu'on entend par logique stratégique instrumentale, il importe de reprendre quelques éléments de la théorie de David K. Hurst (1995 : 117-143). L'auteur divise l'évolution d'un système en deux parties : celle du cycle de vie conventionnel ou de performance et celle de la phase de renouvellement ou d'apprentissage[65]. Le processus de décomposition d'un système se situe à la fin de la phase de performance, dans le tournant de l'étape de confusion et appelle à une action de réveil à l'entrée du cycle de renouveau. Hurst démontre que l'action rationnelle déployée dans ces deux étapes – de performance et de renouvellement – de l'évolution d'une organisation ne peut être de même nature pour l'une et pour l'autre phase du cycle organisationnel. Les étapes de croissance, de maturité et de crise d'une institution fonctionnent à partir d'une logique stratégique instrumentale.

---

64 D'ailleurs, parmi les motifs de sortie des religieuses de la congrégation à partir de 1990, se retrouve le désenchantement par rapport à la réalisation de soi dans une vie religieuse communautaire et apostolique insuffisamment adaptée au monde de notre temps. DeThomasis (1992 : 34) reprend la même idée : « Commitment is commitment, and it brooks no compromise. Religious men and women remain committed to the life so long as it enables them to follow apostolic vision. When it can no longer do so, they are "split" from tradition and eager to give their allegiance to an effective alternative ».

65 Voir le schéma du modèle théorique du cycle de vie d'une organisation (chapitre 1 : 15) de ce travail.

Selon l'auteur, l'action rationnelle de type instrumental devient possible dans les jeunes organisations. Elle touche la fin et les moyens d'y arriver et elle peut se définir par la métaphore suivante : penser pour mieux agir. La logique est en fait un prélude à l'action (Hurst, 1995 : 137)[66], ce qui ne signifie pas que, dans la phase de renouvellement, la pensée soit exclue, mais cette dernière s'articule différemment dans un contexte d'apprentissage où il s'agit dans un premier temps « d'entrevoir », de saisir les occasions qui se présentent et, enfin, de créer des contextes d'apprentissage.

L'action stratégique de développement s'inscrit dans un mouvement de cohérence où l'action s'organise de façon systématique dans un cadre logique « technique » de justification. La rationalité organisationnelle voit à ce que les actions les mieux réussies soient reprises, regroupées en schémas conceptuels cohérents et identifiées en termes de stratégie en vue de l'efficacité de l'organisation. La stratégie s'articule à partir de la maîtrise des apprentissages ; elle rend la mission opérationnelle et elle permet l'institutionnalisation d'une routine essentielle au développement et à la stabilité de la congrégation.

La rationalisation de l'action stratégique instrumentale s'opère, par contre, en restreignant les mouvements des personnes et en instituant des barrières à toutes les dimensions de l'organisation. Les structures deviennent plus rigides avec des règlements et des directives bien définies ; les relations avec les autres organisations sociales et ecclésiales se formalisent et se situent plus dans un rapport de forces où les normes, les contrôles et les contraintes s'accentuent pour maintenir la performance. À ce stade de l'organisation, « les membres sont moins propulsés vers l'avenir, par leur vision commune et leur sens de la mission, que gouvernés par l'organisation et sa stratégie » (Hurst, 1995 : 42)[67].

À partir de ces éléments conceptuels, il est possible de considérer la gestion stratégique de l'institut par rapport aux œuvres, aux maisons et aux membres, dans le processus de décomposition à l'œuvre dans l'organisation. Placée dans une situation de dépendance et de démobilisation démographique et apostolique, la communauté est appelée à ajuster sa

---

66 Hurst (1995:137) : « On the performance loop of the ecocycle, in the strategic management phase, we can often think our way to a better mode of action. The use of logic is a prelude to action ».

67 Hurst (1995:42) : « The people are no longer pulled into the future by their shared vision and sense of mission : they are now also driven by a successful past - propelled by the organization and its strategy ».

stratégie organisationnelle en fonction des changements qui l'affectent. Par ailleurs, l'étape de confusion par laquelle passe la congrégation agit sur l'action stratégique de performance de cette dernière. Tout en voulant s'adapter aux nouvelles conditions sociales et ecclésiales – dans le but de maintenir sa performance – l'institut, déstabilisé par sa structure de plausibilité vacillante, cherche à justifier la conservation de ses biens et de son action apostolique traditionnelle[68] et est incapable d'identifier les tournants décisifs.

Par rapport à l'imaginaire apostolique, relié aux institutions d'apostolat, la congrégation n'est plus en situation de construire des maisons au Québec. Par contre, la rationalité culturelle, rattachée à l'accroissement du capital immobilier, persiste et se manifeste dans les décisions prises par l'autorité concernant le développement en pays de mission. Cette rationalité continue de s'alimenter aux sources d'une stratégie organisationnelle propre à la culture cléricale de l'époque de l'abbé Brousseau[69] et de celle du XIXe siècle, où les ordres religieux furent contraints, après la Révolution française, de repenser leur rôle dans l'Église. Une stratégie qui entraîna alors les religieux et les religieuses à devenir « des bâtisseurs d'institutions, concentrant leurs efforts sur l'apostolat en éducation ou en d'autres domaines »[70]. Cette rationalité, ayant contribué largement à la prospérité de l'institut[71], suscite toujours l'espoir d'un renouvellement de la communauté par le prolongement d'une action stratégique de performance. C'est d'ailleurs dans cette ligne d'action que la congrégation choisit d'augmenter les constructions communautaires et apostoliques en pays de mission.

---

68 Peter Berger (1971 : 88) parle du besoin de justification des groupes dont les structures de plausibilité sont menacées et du développement complexe des légitimations.

69 Plourde (1969 : 25) décrit l'esprit de l'époque lorsqu'il cite la réponse de l'abbé Brousseau aux gens de Saint-Philémon « qui lui demandaient ce qu'il fallait faire pour obtenir un curé résident : [*Q*]*uand on veut garder un oiseau*, leur avait-il répondu, *on commence par se procurer une cage : construisez un presbytère, et ensuite demandez un prêtre* ». C'est ce qu'il a fait pour les religieuses qu'il voulait pour sa fondation.

70 Thomas J. Regan, « Nouveaux besoins… nouveaux paradigmes : le caractère changeant de la vie religieuse », dans McCollum (1992 : 65). Sœur Hourticq (1985 : 4) abonde dans le même sens lorsqu'elle parle de l'expansion de la vie religieuse apostolique féminine au XIXe siècle. Elle mentionne l'ambiguïté de la situation liée aux « conditions socio-politiques trop favorables » dans lesquelles la vie religieuse apostolique a abouti « à une intégration sociale qu'on pourrait qualifier d'excessive ».

71 Cette rationalité a également contribué à la prospérité de l'ensemble des instituts religieux.

La logique rationnelle maintenue dans la gestion des œuvres continue de référer à l'imaginaire du service apostolique collectif régi par la congrégation propriétaire de ses œuvres, alors que l'institut est amené à se départir de ses maisons, de ses activités traditionnelles et à collaborer en partenariat avec les institutions ecclésiales, sociales et les organismes du milieu. L'institut essaie de concilier adaptation et légitimation de ses œuvres par une idéologie renouvelée[72] et des projets de vie appropriés, tout en conservant, de façon sous-jacente, un comportement communautaire rivé à sa morphologie sociale traditionnelle et à une stratégie de performance où l'on applique les recettes du passé.

Dans le cheminement amorcé avec *l'aggiornamento* de Vatican II, l'institut s'ouvre à l'idée de renouvellement, et des initiatives sont prises en ce sens dans les années 1970. Toutefois, la communauté n'est pas à l'heure de saisir le mouvement de décomposition dans lequel elle est entrée, et elle ne voit pas la crise poindre à l'horizon. Aussi, les expériences entreprises visent bien plus la performance religieuse et institutionnelle qu'une logique de conversion et d'apprentissage dans le sens de la recomposition. En plus, l'étape *ad experimentum* achevée avec la reformulation des constitutions en 1982 est considérée comme un temps de retour à la stabilité. Il en résulte une logique institutionnelle situant ce retour dans la visée de l'action rationnelle du cycle conventionnel.

L'articulation de l'idéologie renouvelée de ces constitutions concernant la mission apostolique implique de retourner à la phase d'apprentissage à l'intérieur de contextes nouveaux d'actualisation de la mission et, de ce fait, nécessite une véritable conversion des mentalités. Mais la communauté, n'ayant pas discerné l'aspect crucial de ce passage apporté par les constitutions, s'emploie à maintenir une qualité de vie religieuse et un témoignage collectif dans un cadre de vie communautaire de plus en plus recentré sur lui-même et éloigné de l'engagement apostolique. Les tentatives de collaboration apostolique, bénévole ou rémunérée, ne sont pas perçues comme des lieux possibles d'apprentissage apostolique

---

[72] Dans les constitutions et les ordonnances de 1982, nous lisons : « Notre sollicitude envers ces préférés du Seigneur se concrétise dans les œuvres caritatives, éducatives, pastorales et missionnaires en tenant compte des ressources de la communauté et des besoins les plus urgents de l'Église et du monde » (*Constitutions*, 1982 : n° 121). Notre « communauté privilégie une présence auprès des pauvres : ceux qui sont blessés par l'injustice et atteints dans leur dignité humaine, ceux qui ont faim de pain et de vérité » (n° 123). « Un effort de recherche personnelle et communautaire s'impose constamment pour accueillir des formes nouvelles de présence auprès des pauvres » (*Ordonnances*, 1982 : n° 52).

et communautaire. Elles n'entrent même pas dans la perspective de maintien des œuvres du cycle de performance apostolique, tenues en estime par la communauté.

Ce fait démontre, par conséquent, que le comportement du groupe continue de rester dans une ligne stratégique de performance apostolique et communautaire à l'intérieur d'un imaginaire idéologique qui ne s'inscrit pas dans la visée des constitutions de 1982. Les *Ordonnances* (1982 : n° 52) favorisent la participation et indiquent qu'un « effort de recherche personnelle et communautaire s'impose », mais la pratique institutionnelle ne réussit pas à renverser l'ordre établi de la suprématie de l'autorité par rapport à une structure davantage participative.

On n'arrive pas à mettre à contribution la confiance réciproque, la responsabilisation, le partage de l'information et « l'intelligence collective » (Gagné et Lefèvre, 1995 : 167), dans la réalisation de nouveaux apprentissages demandés par le renouvellement de la mission de l'institut. Dès lors, le mouvement de confusion, amplifié d'année en année, fait monter la tension, incite à un plus grand contrôle de la décomposition et se traduit, entre autres, par la marginalisation de l'action apostolique communautaire individuelle allant jusqu'à opposer projet personnel et projet collectif. Un exemple vécu lors du chapitre de 1996, souligne ce point. Alors que plusieurs rapports précapitulaires encouragent le développement des initiatives personnelles et communautaires, dans la coresponsabilité de toutes et de chacune à la mission de l'institut, les positions prises durant ce chapitre général se polarisent sur un aspect ou l'autre réduisant ainsi la question à une situation de marginalisation des personnes et des expériences.

Cette situation crée par ailleurs des problèmes délicats pour les religieuses déléguées à ce ministère de collaboration par rapport à celles œuvrant dans des projets traditionnels. Alors qu'à travers cette diversité d'engagement la communauté poursuit une logique de répétition des actions passées, la confusion s'installe dans l'esprit des membres. Ainsi, dans des projets patronnés par l'institut, les religieuses s'identifient explicitement et se sentent directement liées à la mission du groupe. Par contre, celles qui sont engagées dans des projets qui n'ont aucune relation organisationnelle avec le groupe vont se sentir plus éloignées et se verront le plus souvent peu appuyées et marginalisées par le groupe. La

situation peut aussi donner lieu à des commentaires du genre « elles sont à faire leur bénévolat alors que nous manquons de sœurs pour les services communautaires » ou alors « nous cherchons à nous intégrer dans des organismes, dont les autres ont la responsabilité, comme si nous étions sur notre déclin »[73].

De tels commentaires soulèvent des interrogations. Dans un premier temps la mission de la congrégation est-elle perçue en coextension aux œuvres qu'elle anime ? La confusion peut-elle aller jusqu'à ne plus différencier la vie religieuse de ses institutions ? D'un autre côté se pose le problème du caractère communautaire du témoignage des religieuses de vie apostolique. Faisons-nous suffisamment la différence entre ce qui est collectif et ce qui est communautaire ? « Comment alors maintenir ce principe fondamental que la vie religieuse est communautaire jusque dans sa façon d'être apostolique ? » (Hourticq, 1985 : 11). Quelle conception avons-nous de la vie communautaire et du mode d'appartenance à un corps apostolique ? Enfin, sous l'angle de l'action rationnelle, ces réactions montrent la difficulté de passer d'une logique de performance à une logique d'apprentissage, de sortir de l'ambivalence apostolique par rapport à la délimitation de sa mission et d'intégrer une perspective nouvelle de collaboration et de négociation avec l'environnement.

Sur un autre plan, la confusion communautaire s'inscrit dans la confusion sociale et ecclésiale d'un monde en mutation traversant successivement les révolutions industrielle et économique, politique, sociale, culturelle et religieuse, technologique et scientifique (Gagné et Lefèvre, 1995 : 149). Dans ce contexte de changement permanent, la communauté, bien qu'infime partie de cet univers de mutation, ne peut croître en vase clos communautaire : servir l'humanité souffrante, c'est servir la société elle-même en crise et en période de confusion par rapport au sens à donner à la condition humaine à travers tous ces bouleversements.

---

[73] George B. Wilson, « Engagements communautaires ? », dans McCollum (1992 : 175-186), situe bien cette réalité des engagements communautaires différents qui occasionnent la confusion et des problèmes affectifs délicats chez les membres.

Par ailleurs, en persistant dans une logique de formation immédiate rattachée à l'apostolat direct et en fonction d'une tâche à remplir dans les œuvres, l'institut entretient une logique d'action nuisible pour un véritable renouveau. Autrement dit : dans une culture rurale traditionnelle et dans un monde étroitement encadré par l'Église et peu instruit, les exigences de formation étaient certes moins grandes. Mais, dans une modernité éclatée, le maintien d'une telle logique dans la formation de sujets confine l'institut et ses membres dans une situation de déphasement culturel, apostolique et communautaire qui renforce le mouvement de confusion et retarde l'étape de réveil vers la phase d'apprentissage.

L'action stratégique de performance menée par la communauté par rapport aux maisons, aux œuvres et à la démographie en période de crise, nourrit le désenchantement, l'insécurité, l'ambivalence et la démission tant apostolique que communautaire. Elle empêche d'envisager la formation des religieuses en fonction des nouvelles données communautaires, ecclésiales et sociales et diminue la possibilité de nouvelles perspectives d'actualisation de la mission apostolique. La communauté, comme le souligne DeThomasis (1992 : 17), se présente alors comme « une île dans un océan de changement où les problèmes qui troublent les membres ne sont ni compris, ni envisagés, ni résolus »[74]. La congrégation aboutit à une impasse où le manque et la démobilisation des ressources humaines de même que la décadence des œuvres l'obligent, en 1996[75], à reconnaître en partie la profondeur du mouvement de crise qui émerge.

Conclusion

Depuis la Révolution tranquille, la société québécoise ne sert plus de structure de crédibilité à un monde religieux légitimé et aux institutions qui s'y rattachent. Aussi, s'ensuit-il des conséquences sur le système d'organisation de l'institut qui n'arrive plus à maintenir « un équilibre satisfaisant avec la société qui lui fournit ses membres et dans laquelle il s'insère

---

[74] DeThomasis (1992 : 17) : « The religious community was an island in a sea of change where none of the real issues troubling our members could be faced and resolved ».

[75] Ce début de reconnaissance collective du chaos réfère au rapport de la supérieure générale (chapitre de 1996 : 35) où cette dernière nomme l'inquiétude manifestée face à l'avenir de la communauté.

avec un certain statut » (Crozier, 1984 : 115). La déstructuration de l'ensemble des éléments du fondement physique de la congrégation engendre une phase de confusion qui, conjuguée à une action stratégique de performance, empêche le groupe de prendre du recul et lui fait perdre de vue le risque éminent d'un « feu de forêt » prêt à s'abattre sur le groupe.

Bien que la congrégation ait enclenché un processus de réaménagement communautaire et apostolique, il ressort que l'effort d'adaptation au changement ne fait que suivre un modèle d'action et d'organisation dépassé. Comme le souligne Jean-Claude Guy (1987 : 110), « l'adaptation, pour nécessaire qu'elle soit, ne suffit pas. De par sa nature, l'adaptation ne fait jamais que suivre ; elle n'est pas créatrice ». C'est pourquoi on ne retrouve, à cette étape, que faiblement et de façon ambivalente une vision partagée, sensible aux nouvelles valeurs qui émergent. La congrégation se retrouve dans une situation ou elle se voit de plus en plus confrontée à la difficulté de s'acculturer à la culture québécoise en mutation.

Au début des années 2000, la communauté s'enlise dans une problématique apostolique de plus en plus obscure, à haute teneur d'ambiguïté et de malaise idéologique et structurel. À travers cette marche difficile, elle parvient au seuil de « l'état de conscience » de l'impasse crisique à laquelle se greffe simultanément un facteur accentué de décomposition par des essais inopérants de réaménagements structurels.

CHAPITRE VII

DES RÉAMÉNAGEMENTS STRUCTURELS INOPÉRANTS

OU

ASPECT STRUCTUREL DE LA DÉCOMPOSITION

Sur la base morphologique d'une organisation veille un système structurel, ayant pour fonction d'assurer l'insertion de l'univers culturel à l'intérieur des cadres institutionnels de la collectivité concernée, de ses œuvres et de ses biens. Ce palier organisationnel porte la responsabilité du maintien et de la garantie de cohérence de l'ordre normatif de l'institut. Il revient au niveau structurel d'assurer la coordination, l'adaptation et l'intégration des divers éléments du système. Dans ce contexte, la dimension structurelle se traduit par l'ensemble des rôles, des fonctions et des statuts en action dans le groupe, et contribue à la réalisation de la fin de la congrégation dans le milieu social et ecclésial dans lequel elle évolue.

Dans un temps de déstabilisation du système, le développement interdépendant des dimensions morphologique, structurelle et culturelle amène une réaction en chaîne du processus de décomposition aux différents stades de l'organisation. Toutefois, l'amorce de la dynamique de déstructuration ne se produit pas nécessairement dans le même temps et selon la même intensité pour chacun des facteurs, bien que l'influence des uns entraîne des conséquences dans le déclenchement du processus des autres paliers. Alors que la décomposition morphologique est provoquée, entre autres, par la révolution socioculturelle et politique, la démobilisation structurelle se voit plus particulièrement influencée par le mouvement de renouveau de la vie religieuse de Vatican II. Mais, dans les deux cas, l'interpénétration du concile et de la Révolution tranquille joue un rôle fondamental dans la déstabilisation structurelle de l'institut.

Dans ce chapitre, nous aborderons la problématique de décomposition de la dimension structurelle en revenant sur l'impact de l'avènement de la Révolution tranquille et de la tension engendrée par la dynamique de décomposition morphologique. Nous cernerons l'influence des réformes inspirées par le concile dans la phase de déstabilisation structurelle de l'institut, particulièrement avec la période *ad experimentum* décrétée par Paul VI en 1966[1]. Et nous examinerons en quoi et comment ce processus atteint à la fois le gouvernement de l'institut, l'encadrement communautaire et apostolique et les rapports qui s'exercent tant à l'intérieur du groupe qu'avec l'Église et la société. Dans un dernier temps, nous analyserons les effets de ce processus de réaménagement structurel par rapport aux mécanismes d'innovation, de contrôle, d'acculturation et d'intégration sociale et nous dégagerons quelques conséquences de la démobilisation structurelle par rapport au leadership institutionnel.

7.1. PORTRAIT STRUCTUREL À L'AUBE DE LA MUTATION QUÉBÉCOISE

La communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours s'est bâtie à l'intérieur d'une culture rurale donnée. Profondément marquée par les traits de cette société fortement encadrée par l'Église, elle y puise sa culture tout en apportant une contribution sociale et religieuse importante dans le développement des régions rurales où elle travaille. Au détour de 1960, la dynamique d'influence prend une autre tournure.

7.1.1. Éclatement socioculturel et religieux québécois

La sécularisation est en train d'inverser « le mouvement qui allait de l'Église à la société […]. L'expérience démocratique, par exemple, remet en cause l'idéologie monarchiste que suggère parfois la structure hiérarchique de l'Église » (Rapport Dumont, 1971 : 51). La population veut sortir de l'aliénation religieuse, culturelle, économique et politique. C'est l'éclatement des valeurs, des idéologies, des systèmes, des cultures et des sciences. De nouvelles aspirations tendent à se définir. Un moralisme persistant cède progressivement le pas au jugement de la conscience individuelle. C'est l'exaltation de la recherche du bonheur,

---

[1] Paul VI, *Ecclesiae Sanctae* (1966, n° 6 : 36).

du plaisir et de la liberté. C'est la redécouverte de la collégialité et de la communauté, de même que le désir de participation créatrice et le besoin de redéfinition de l'identité individuelle et collective.

En même temps, les systèmes traditionnels sont mis en procès. Sur eux pèsent le soupçon apporté par le développement des sciences et la perplexité qui se manifeste sur plusieurs plans. Ainsi, on pousse à l'extrême limite la démythisation ; on parle de la mort de Dieu, de la mort de l'homme et de la mort des institutions (Rapport Dumont, 1971 : 50). L'unanimité de naguère – unanimité davantage de convention et de surface – fait place aux tâtonnements et à des revendications sur le mode d'autorité[2], l'allégement des structures et la place des laïcs dans la reprise du dialogue de l'Église avec la société.

Les communautés religieuses connaissent des temps difficiles. Face au mouvement d'urbanisation et de sécularisation qui façonne un nouveau visage québécois, la religieuse et le religieux conservent l'image figée de la femme et de l'homme traditionnels, appartenant à des fondations de régime féodal, sans participation, et tendant à l'installation, à l'embourgeoisement et à la consommation de biens matériels et religieux. Des reproches leur sont adressés et leur rôle dans l'éducation est discuté (D'Allaire, 1983 : 240). L'organisation sociale n'assure plus la structure de crédibilité du monde religieux des communautés ; « leurs maisons parties, [les religieuses] n'ont plus d'image collective » (D'Allaire, 1983 : 280) et elles sont de moins en moins présentes dans la pensée de la population[3]. Ébranlées par les nouvelles conceptions de la vie, les congrégations religieuses se voient questionner dans leur fonctionnement communautaire et apostolique, dans leur identité et dans leur idéologie.

En 1960, la Conférence religieuse canadienne (CRC) se penche sur des modifications à apporter à la règle, tels « l'horaire, les petites dévotions, les us et coutumes qui ne touchent

---

2 Sur cet aspect du mode d'autorité, Micheline D'Allaire (1983 : 240), en parlant de l'éducation, souligne qu'en « 1945, la notion d'autorité était un droit de commande et exigeait l'ordre ; [alors qu'en] 1966, l'autorité signifie coordination et implique le dialogue ».

3 Le rapport Dumont (1971 : 29) souligne à ce sujet que « les religieux et les religieuses, qui ont pourtant joué un rôle considérable dans les écoles et autres services sont peu présents dans la pensée des personnes qui ont témoigné à l'enquête ». Gilles Routhier, en 1996, dans *La vie des communautés religieuses*, (vol. 54, n° 2) et en 1997, dans *Pastorale Québec* (vol. 109, n° 4 : 5), fait la même constatation par rapport aux propositions débattues en assemblée synodale.

pas à l'esprit de l'institut, la réglementation de la correspondance, [etc.] » (D'Allaire, 1983 : 257). Les nécessités de l'apostolat, les circonstances sociales et économiques et les exigences de la culture conduisent cette instance, en 1963, à réfléchir sur des adaptations nécessaires par rapport à la vie communautaire, la vie de prière, l'activité apostolique et le système de gouvernement. La transformation des constitutions presse et Vatican II ouvre la porte au retour sur l'essentiel de la vie religieuse.

7.1.2. Tension communautaire

Le sentiment de malaise qu'éprouve la communauté des croyants est également ressentie dans les murs de l'institut. Ce mal-être s'exprime tant dans la façon de considérer le gouvernement de la congrégation, la structure de vie fraternelle et apostolique que dans les relations entre les membres, l'institution, l'Église et la société. Un malaise confus s'intensifie avec l'approbation des constitutions de 1958. Alors que cette reconnaissance était si ardemment désirée par la communauté, l'acceptation de cette règle, véritable code de lois encore plus rigide que par le passé, arrive juste à l'heure de l'éclatement socioculturel du Québec et du sommet de performance de l'institut. Ce malaise augmente encore avec le décalage culturel et provoque des problèmes grandissants d'adaptation de la vie religieuse à l'intérieur d'une société en pleine mutation.

En 1960, la congrégation, se voulant entièrement fidèle à sa règle nouvellement reconnue par Rome, se voit approuvée dans la poursuite d'un régime d'autorité et d'un règlement de vie qui ont pour effet de faire monter la pression communautaire durant la décennie en cours. Ce n'est que sur l'insistance du visiteur ecclésiastique que la communauté commence à remanier quelques points de l'horaire et à alléger le costume religieux. En même temps que se multiplient les maisons d'éducation et de soins pour les personnes âgées, que s'intensifie la course aux études et que les sœurs doivent sortir du couvent pour participer à des activités professionnelles et intercommunautaires, il devient de plus en plus difficile de maintenir des coutumes qui ne s'ajustent plus aux nouvelles exigences du travail apostolique et de la vie communautaire.

Plusieurs aspects du règlement de vie apparaissent désuets et provoquent des tensions. Les avis répétés concernant l'utilisation de la télévision, de la radio, du magnétophone se voient pris entre la nécessité de s'informer, de s'ouvrir au monde et l'obligation de ne pas se laisser gagner par le « microbe de la télévision » (*Écho*, 1963, avril : 35). Le contrôle des volumes, des revues et des journaux, par la maison mère (*Écho*, 1964, février : 11), les permissions à demander « pour réparer les manches de robes dans les postes » de mission (*Écho*, 1964, septembre : 29), s'avèrent de plus en plus dépourvus de sens par rapport aux nouvelles réalités communautaires et apostoliques.

L'ingérence des supérieures dans à peu près tous les domaines, de la correspondance, des visites au parloir jusqu'à la quête d'information sur ce qui se dit dans les réunions professionnelles[4], ne cadre plus et s'avère difficilement acceptable avec le temps. La tension monte et la forme d'autorité centralisatrice et autocratique est remise en question lors du chapitre général de 1968-1969.

> Trop facilement, croyons-nous, on assimile la notion d'autorité à celle d'infaillibilité. Le fait de détenir une part d'autorité occasionne chez certaines un état d'infatuation qui rend impossible la lucidité […]. Nous estimons très important que la notion d'autorité soit […] étudiée à la lumière de Vatican II et nous souhaitons des changements profonds dans le mode de gouvernement et l'administration de notre institut (Compte rendu d'une étude en équipe, dans *Propositions des comités,* Chapitre spécial, 1968-1969 : n° b).

La génération des sœurs entrées de 1960 à 1970 se lève à la fin de la décennie et au début des années 1970 pour contester[5] l'autoritarisme et le paternalisme avec lesquels on veut les conduire[6]. Pendant ce temps, l'important groupe des entrées de 1945-1960 se prépare, avec

---

4 L'*Écho* (1963, octobre : 36) relate un exemple où, justement, la situation conduit à devoir apporter des correctifs. « Les supérieures n'ont pas besoin de tout savoir ce qui se dit aux réunions de JEC ».

5 Sur ce point de la contestation, Laurier Labonté (1968 : 9), signale « l'atmosphère généralisée de contestation » et il indique que la vie religieuse « doit être par excellence un engagement significatif, sans cesse mis à jour grâce à un processus bien compris de "contestation" interne » (p. 8, n° 6).

6 À ce propos, Micheline D'Allaire (1983 : 321) note que l'éducation à la soumission aveugle entre en conflit avec l'éducation des jeunes filles qui entrèrent après 1955-1960. En effet, ces dernières « avaient grandi dans une société plus démocratique, dans une ambiance plus permissive, plus propice à faire l'apprentissage de leur liberté ».

l'avènement du chapitre d'*aggiornamento*, à faire basculer le système de gouvernement d'alors[7].

La stabilité institutionnelle d'antan craque. C'est l'ébranlement des esprits et la mobilisation des sœurs en faveur de la transformation des conditions de vie liées aux changements engendrés par la Révolution tranquille et le concile. C'est l'appel à « restaurer la personne dans sa primauté et [à] assurer son épanouissement intégral » (Labonté, 1968 : 5). L'insistance sur cette valeur fondamentale de la personne, préconisée par Vatican II[8], sert d'appui aux motions de confiance et de respect de la responsabilité personnelle[9], de même que la reconnaissance de l'autonomie des individus et la redécouverte des relations interpersonnelles. Par ailleurs, elle remet en question des certitudes d'autrefois et invite à une profonde mutation dans l'être religieux, communautaire et apostolique.

Le mouvement de rénovation s'enclenche. Le groupe des entrées de 1945-1960 signifie à la communauté que la valeur n'attend pas le nombre des années et que l'institut s'appauvrit en maintenant « *in extremis* les mêmes sœurs dans les charges » communautaires[10]. Des comités formels et informels se mettent à la tâche ; la décentralisation, la délégation des pouvoirs et la consultation sont réclamées, parfois de façon virulente. Ainsi, peut-on lire le mécontentement qui règne face au mode d'autorité et les exigences sévères qu'on voudrait voir appliquer allant jusqu'à écarter du gouvernement ou relever de leurs fonctions,

---

7 Divers comptes rendus et textes préparatoires au chapitre spécial de 1968-1969 montrent le problème du mode de gouvernement et expriment le désir d'un changement. Dans « Attentes des sœurs au niveau des structures du gouvernement pour aider la vie communautaire », *Commission précapitulaire* (pour le Chapitre spécial, 1968-1969), sœur Saint-Joseph du Sauveur écrit : « Dans la ligne des constatations recueillies, la [c]ommission précapitulaire croit de son devoir de communiquer au [c]hapitre spécial, l'aspiration des [s]œurs à voir se modifier notre législation et propose que le premier item apporté à l'étude […] soit celui du gouvernement ». Le « Compte rendu d'une étude en équipe », *Propositions des comités* (Chapitre spécial, 1968-1969 : 13), expose le problème de l'administration de l'institut et suggère qu'on instaure des paliers intermédiaires d'autorité relevant du conseil général et non d'une seule personne pour parer aux abus, de même qu'aux carences individuelles.

8 La constitution pastorale *L'Église dans le monde de ce temps (Gaudium et Spes)* (Vatican II, 1967, chap. 2 : 196) reconnaît et valorise cette impulsion venant des philosophes, des théologiens et des penseurs au cours des années. En effet, affirme Vatican II, « la personne humaine […] est et doit être le principe, le sujet et la fin de toutes les institutions ».

9 À ce sujet, parmi les propositions apportées aux chapitre spécial de 1968 (Dossier Gouvernement), nous lisons : « Que soit laissée à l'inférieure la possibilité de remplir sa charge dûment confiée par l'autorité sans étouffer la spontanéité par toutes sortes de blocages intempestifs, de refus non motivés devant Dieu. L'inférieure doit prendre des initiatives raisonnables ».

10 « Compte rendu d'une étude en équipe », *Propositions des comités* (Chapitre spécial, 1968-1969) p. 13.

> cela sans acception de personne et à quelqu'époque de l'année que ce soit [les officières ou responsables incapables d'assumer correctement leur fonction]. Si les mandats d'officières générales et des responsables des maisons étaient renouvelables chaque année, on ne subirait pas pendant des années […] des situations qui détériorent la bonne marche de la [c]ommunauté et qui percent au dehors (Compte rendu d'une étude en équipe, dans *Propositions des comités*, Chapitre spécial, 1968-1969).

Insatisfactions, revendications[11] et luttes de pouvoir s'entremêlent à l'effervescence et à l'enthousiasme suscités par le renouveau de Vatican II. Et comme le mentionne le document de travail de l'assemblée générale de la Conférence religieuse canadienne en 1968, les membres de la communauté reconnaissent la nécessité d'une « certaine déstructuration de la vie religieuse » (Labonté, 1968 : 8) afin de sortir de l'impasse, d'éviter l'anachronisme et la constitution d'une sous-culture. Les constitutions de 1969 se révèlent d'ailleurs le fruit d'un mouvement sans précédent par lequel l'institut entre dans un parcours structurel qui n'aura de cesse que de se réajuster face à la poussée de décomposition qui, progressivement, s'attaque à tous les éléments constitutifs de l'organisation.

7.2. L'*AGGIORNAMENTO* : DU RENOUVEAU AU DÉSENCHANTEMENT

Efforts d'adaptation, recherche d'équilibre entre la vie personnelle, communautaire et apostolique, structure d'autorité partagée et incitation à la coresponsabilité, rien n'est laissé en suspens pour répondre aux attentes de *l'aggiornamento* et parvenir à reformuler une règle de vie, fidèle aux origines et redéfinissant la mission de l'institut pour le monde de notre temps. Dans cette étape d'expérimentation et de mise à jour des constitutions, allant de 1968 à 1982, la structure du gouvernement connaît des transformations importantes, de nouveaux modèles de participation sont développés, la structure de l'action et celle des rapports sociaux se modifient considérablement. Dans ce mouvement, le climat

---

[11] John Futrell (1984 : 32), pour sa part, parle de rébellion. Il indique que la dynamique de changement dans un groupe d'adultes libres « à mission communautaire » implique la rébellion. Celle-ci « est dirigée contre une situation particulière ou contre ceux qui ont l'autorité. Si la situation ou les personnes changent, la rébellion cesse généralement ».

communautaire passe de la revendication et de l'effervescence à l'essoufflement et à la stabilisation chancelante, et engendre la démobilisation, l'insécurité et le désengagement des membres.

7.2.1. Structure de gouvernement

7.2.1.1. Instance du chapitre général

Le Saint-Siège invite au renouveau de la vie religieuse selon les normes établies dans le décret *Perfectae Caritatis.* Le *motu proprio Ecclesiae Sanctae* (Paul VI, 1966) vient demander la tenue de chapitres spéciaux et accorde à cette instance communautaire des pouvoirs assez étendus[12]. En 1968, la congrégation convoque son chapitre spécial dans le but de procéder à une nouvelle rédaction des constitutions. Un renversement systématique s'effectue par rapport aux normes juridiques de 1901. Les principes évangéliques et théologiques de la vie religieuse et son rôle dans l'Église figurent au premier plan des constitutions. Le retour à l'esprit des fondateurs et à leur intention première commence[13] à inspirer les nouveaux textes. Le contenu normatif s'allège avec la disparition de nombreux détails juridiques.

De 1968 à 1982, la communauté investit une somme d'énergie considérable dans le renouvellement de ses constitutions. En 1968, un long processus s'amorce avec le chapitre spécial et se continue avec ceux de 1972, 1976, 1980-1981 et la session de discernement de 1979 pour aboutir à la rédaction de trois textes constitutionnels en 1969, 1972 et 1982. À travers cette expérience, dite *ad experimentum*, le rôle du chapitre général et sa formation

---

12 « Le rôle principal dans la rénovation et l'adaptation de la vie religieuse appartient aux [i]nstituts eux-mêmes, agissant principalement par les [c]hapitres généraux » (Paul VI, 1966, n° 1 : 35).

13 En 1968-1969, la communauté ne fait que commencer le long travail du retour à l'esprit des fondateurs. Ce n'est qu'après la session de discernement de 1979 que l'institut peut mieux préciser son charisme et sa mission.

évoluent de façon remarquable par rapport à 1958[14]. À partir de 1969, l'autorité est envisagée de façon plus démocratique, la consultation[15] et le discernement en communauté sont encouragés et le chapitre général devient le moyen principal de la rénovation adaptée. « Il n'est plus considéré seulement comme un organe législatif, mais au contraire, on attend de lui une impulsion spirituelle et apostolique pour l'[i]nstitut tout entier » (Pironio, 1983 : 6). Il se définit :

> comme "une assemblée collégiale", comme la "représentation de tous les membres de la [c]ongrégation", comme une "assemblée fraternelle", un moyen "d'orienter une recherche commune pour le bien de la communauté". C'est "une réunion de caractère spirituel en vue d'assurer la vie d'une [c]ongrégation, le respect de son charisme, la fidélité à l'esprit des origines ; elle a la responsabilité de sauvegarder l'esprit et les structures nécessaires à la conservation de l'esprit" (Pironio, 1983 : 6).

Depuis 1969, le chapitre général désigne davantage cet organe de collégialité représentatif de la communauté. La compréhension de la finalité du chapitre général progresse lentement et arrive, en 1990, à dépasser l'aspect législatif et à nommer la fonction principale de ce dernier[16]. Représentant tous les membres de la communauté, cette instance s'avère un lieu par excellence de participation des sœurs à la nomination des déléguées et à la préparation du travail précapitulaire. En 1976, le chapitre général s'ouvre à l'ensemble de la congrégation par le moyen de la télévision en circuit fermé. Les religieuses sont à même de suivre l'évolution des assises capitulaires et de recevoir les informations en direct.

Le chapitre général est reconnu « lorsqu'il est en session, [comme] l'autorité suprême de la congrégation »[17]. Cette formulation de 1990 fait l'objet d'un long processus de discussion

---

14 Le rôle du chapitre général en 1958 est à peu près semblable à celui de 1915. Les seuls changements qui s'opèrent durant la grande période de stabilisation se rapportent à la formation du chapitre et à l'élection des membres (Cf. chapitre 4 de ce travail, note 52 : 129 et note 55 : 129). Ces changements se situent dans la perspective soit d'une plus large représentativité, avec la contribution d'un plus grand nombre de membres élus, soit d'une participation plus restreinte du fait d'un plus grand nombre de membres de droit.

15 *Perfectae Caritatis* (Vatican II, 1967, n° 4 : 377) spécifie qu'une « rénovation efficace et une juste adaptation ne peuvent s'obtenir qu'avec le concours de tous les membres de l'[i]nstitut ». *Lumen Gentium* (Vatican II, 1967, n° 22 : 43-44) préconise la consultation et l'unité collégiale à l'intérieur de l'Église.

16 « Sa fonction principale est de veiller à la fidélité de l'institut, à son charisme et à sa mission et d'assurer l'unité dans la charité » (*Modifications apportées à certains articles des constitutions et des ordonnances,* 1990, art. 187). Le tableau synoptique 6 *Finalité du chapitre général de la congrégation et sa composition* (Annexe 2), p. 549ss, montre le cheminement des chapitres généraux à ce sujet.

17 *Modifications apportées à certains articles des constitutions et des ordonnances* (1990, art. 187 : 4).

depuis 1969[18]. En effet, la lecture des textes constitutionnels de 1969 à 1982 montre que la question de l'autorité suprême[19] présente des ambiguïtés dans l'articulation de la collégialité[20], et laisse percevoir le climat de tension qui procéda au renversement de la situation de centralisation excessive de l'autorité de la supérieure générale. Graduellement, la part d'autorité dévolue au chapitre général, à la supérieure générale[21] et au conseil général réussit à s'ajuster.

Le mode d'élection au chapitre général se modifie[22] et la communauté voit à assurer une représentativité des régions et des vice-régions de l'institut. Avec le temps, le nombre des capitulantes des missions *ad extra* augmente par rapport à celle du Québec[23] ; les discussions capitulaires prennent une couleur plus internationale et obligent à tenir compte de deux réalités complètement différentes : ici au Québec, où se vit la dégénérescence, et en pays de mission vers lesquels sont tournés les espoirs de survie.

---

18 Alors que dans les *Constitutions* (1958 : n° 200), « [l]'autorité suprême dans la [c]ongrégation est exercée d'une façon ordinaire par la [s]upérieure générale assistée de son [c]onseil et d'une manière extraordinaire par le [c]hapitre général », le revirement est complet en 1969. Cf. tableau synoptique 6 *Finalité du chapitre général de la congrégation* (Annexe 2).

19 *Constitutions* (1969 : n° 111 ; 1972 : n° 35 ; 1982 : n° 187 et les *Modifications apportées à certains articles des constitutions et des ordonnances* (1990 : art. 187). Cf. tableau synoptique 6 *Finalité du chapitre général de la congrégation et sa composition* (Annexe 2), p. 549ss.

20 L'équilibre entre l'autorité personnelle de la supérieure générale et l'exercice de la collégialité pratiquée dans le gouvernement d'un bon nombre de congrégations religieuses présente une difficulté de compréhension et d'articulation du principe de collégialité. En 1972, le 2 février, la Sacrée Congrégation des religieux (Prot.n.Sp.R.90/70) rappelle la nécessité de l'autorité personnelle des supérieurs. En 1980, l'Union internationale des supérieures générales (UISG) revient sur le sujet. Mary Linscott (1980 : 14-15) et Michel Dortel-Claudot (1980 : 30) expliquent que la collégialité en tant que forme d'action commune d'un groupe dont les membres ont la même autorité et la même responsabilité ne peut s'exprimer, strictement comme tel, que dans le cas du chapitre général ou provincial. La supérieure générale a une autorité personnelle, « une autorité constitutionnelle » (Linscott, 1980 : 15). Elle ne peut donc pas être simplement « l'exécutante » du chapitre général et encore moins du conseil général. Cependant, « la méthode d'action » collégiale (Linscott, 1980 : 15) peut être très positive, et l'esprit de collégialité s'avère une valeur importante pour favoriser la coresponsabilité, le consensus et développer le sens d'appartenance des religieuses à la vie et à la mission de l'institut.

21 Ajustement qui se traduit par une meilleure compréhension du rôle de l'autorité suprême, selon le droit canon (1984 : 631.1) et par le dépassement graduel d'une situation communautaire difficile par rapport à un mode d'autorité insoutenable dans un temps d'ouverture sociale et ecclésiale.

22 Les *Constitutions* (1982 : n° 191) associent le nombre des déléguées au chapitre à la population totale de la communauté et veillent à sauvegarder une proportion d'au moins deux tiers des membres élus par rapport aux membres de droit.

23 La délégation des sœurs natives de la région de la République dominicaine augmente de chapitre en chapitre. De deux représentantes en 1968, elles sont huit capitulantes sur trente et une en 1996.

L'élargissement de la représentativité au chapitre général se réalise en 1972[24], mais certaines tendances reprennent le pas dans les décennies suivantes. Un sondage effectué en 1991[25] montre que le choix des déléguées se porte en bonne partie vers les sœurs exerçant un poste d'autorité. L'étude des listes des capitulantes des chapitres de 1968 à 1996[26] révèle, pour sa part, un retour vers la tendance à l'élection des mêmes sœurs dans une proportion importante d'un chapitre à l'autre jusqu'en 1996[27]. Bien que la communauté ait visé une plus grande participation de ses membres, il reste que le vieillissement, le non-renouvellement des effectifs, la mentalité du « supériorat continu » et une certaine propension au pouvoir[28] entraînent le groupe à perpétuer un mode de fonctionnement lié à un imaginaire collectif particulier façonné au long des décennies et remontant à l'origine de l'institut.

7.2.1.2. Structure administrative de l'institut

La progression démographique et l'extension rapide des œuvres et des lieux de mission *ad extra*, entre les années 1950 et 1960, amènent le chapitre général de 1966 à considérer le besoin d'une décentralisation administrative. Dans ce passage de la centralisation à la

---

24 En comparant les listes des membres des chapitres de 1969 et de 1972, on remarque que onze religieuses, anciennes et supérieures, élues en 1969 ne figurent plus sur la liste de 1972.

25 Ce sondage à été réalisé à partir de la liste des sœurs choisies au premier tour de votation pour le chapitre de 1992 (Guillemette, 1992). Sur les 111 sœurs de ce groupe, nous avons examiné l'âge et les fonctions de ces dernières. Selon les catégories d'âges, 4,5 % sont âgées de 80 à 89 ans ; 21,6 % ont entre 70 et 79 ans ; 31,5 % se retrouvent parmi les 60 à 69 ans ; 29,7 % se situent entre 50 à 59 ans et 12,6 % font partie des 40 à 49 ans. Quant à la fonction exercée, on constate que l'importance rattachée à la fonction diminue avec le groupe d'âge. Pour 80-89 ans, les votes vont vers des anciennes supérieures (100 %). La proportion descend à 79 % pour les 70-79 ans ; 62,8 % pour les 60-69 ans ; 42,4 % dans le groupe des 50-59 ans et 50 % dans celui des 40-49 ans (Guillemette, 1992 : 82).

26 Les listes des déléguées sont celles des chapitres généraux de 1968-69, 1972, 1976, 1980-81, 1984, 1988, 1992, 1996 et celle de la session de discernement de 1979, soit neuf groupes de travail.

27 Les déléguées sont au nombre de 35 en 1968-69 ; 33 en 1972 ; 30 en 1978-79 et 31 pour les autres chapitres. Du total des représentantes, 11,2 % viennent de la République dominicaine par rapport à 88,8 % du Québec. Parmi les sœurs québécoises, 15,5 % participent à un des neuf groupes de travail ; 8,2 % à deux ; 19,1 % à trois ; 9,5 % à quatre ; 9,9 % à cinq ; 7,1 % à six ; 16,7 % à sept ; 6,3 % à huit et 7,1 % à neuf.

28 Au long du parcours historique de l'institut, la question du pouvoir se profile en empruntant divers visages. Pouvoir de l'argent et du chantage s'allient pour semer la dissension et écarter la fondatrice. Pouvoir spirituel assujettissant les personnes à des austérités et des humiliations alimentées par une spiritualité de l'anéantissement et de l'obéissance aveugle, soumettant le jugement propre de l'individu à l'autorité qui ne peut se tromper puisqu'elle vient de Dieu. Pouvoir des fonctions où bon nombre de sujets se sont prévalus de ces lieux de service pour exercer leur pouvoir sur les autres membres. Cette situation n'est pas unique à la congrégation ; elle prend la couleur de la culture du groupe et des conditions particulières de vie de l'institut et de ses membres.

décentralisation[29], il importe, au préalable, de préciser quelques éléments de ce modèle de gouvernement fondé sur un système d'organisation globale (Scarvaglieri, 1985 : 53)[30], auquel réfère ce processus. La décentralisation s'appuie sur le principe de base de l'efficacité en référence à la présence et à l'action de la communauté. Elle favorise une « incarnation » et une inculturation plus appropriées dans les divers milieux apostoliques et missionnaires où œuvre l'institut. La décentralisation permet généralement une meilleure personnalisation des rapports et une meilleure adaptation aux divers contextes socioculturels.

> [C]e modèle insiste, quant à la légitimation, sur la complémentarité et la subsidiarité entre le centre et la base, de manière que se développe la responsabilité de [toutes les religieuses] et que se réalisent leur croissance et leur maturité. [De type plutôt collégial, il appuie] sur la nécessité d'une communication continuelle et réciproque […] et sur les formes de consultation […] donnant plus de poids aux assemblées élargies (Scarvaglieri, 1985 : 55).

À partir de ces quelques données, il s'agit maintenant de suivre le mouvement de décomposition à l'œuvre dans le processus de centralisation-décentralisation de la structure du gouvernement de l'institut. En 1966, le chapitre général vote l'établissement de provinces dans la congrégation. Cette décision capitulaire est remise à plus tard à cause de la préparation immédiate du chapitre d'*aggiornamento* de 1968, demandé par Rome. La question revient lors des deux sessions de travail de 1968-1969. La communauté reconnaît la pertinence de doter la mission de la République dominicaine d'une administration régionale propre à ce milieu[31], mais pour le Québec, la formule des commissions

---

29 À son origine, souligne Giuseppe Scarvaglieri (1985 : 53), tout institut « est très unifié, mais la croissance des effectifs et la diffusion géographique rendent nécessaire la création d'une articulation organique à l'intérieur de l'institut et donc aussi pour l'autorité ». Ce processus de centralisation-décentralisation se vit de manière différente selon les congrégations religieuses.

30 Scarvaglieri (1985) décrit les principaux modèles de gouvernement général des instituts religieux. Il situe les principes de base et le type de pouvoir rattachés à chacun d'eux. Il classe différentes formes d'autorité à l'intérieur de trois principaux modèles : l'un fondé sur les valeurs (modèles mystique et juridique), l'autre appuyé sur la dynamique du groupe dirigeant (modèles personnel et collégial) et le dernier, basé sur l'organisation globale (modèles centralisé et décentralisé). L'auteur insiste (1985 : 56) pour dire que ces « modèles se présentent comme des types idéaux, c'est-à-dire que, bien qu'ils constituent des points de référence « fondés », aucun [i]nstitut, dans la réalité, ne reproduit intégralement et seulement un de ces modèles ».

31 Cette mission est désormais sous l'autorité d'une supérieure déléguée, assistée d'un conseil régional, et membre de droit au chapitre général.

consultatives semble répondre aux besoins du moment[32]. Il faut attendre en 1972 avant que soit définie une première division administrative de la région du Québec.

En 1969, la communauté se donne une forme de gouvernement collégial. Ce changement est révélateur de l'influence du modèle de gestion prôné dans la société moderne[33] et des nouvelles tendances dans la vie religieuse canadienne[34]. Ces premiers pas vers un gouvernement plus démocratique s'appuie sur des principes de renouveau qui prônent la coresponsabilité et la participation, la déconcentration et la subsidiarité[35], la communication et la consultation. Il se réalise à partir d'une nouvelle vision de « l'autorité pouvoir à l'autorité partagée, de l'autorité isolée à l'autorité service, de l'autorité maternelle à l'autorité fraternelle, de l'autorité directive à l'autorité à l'écoute » (UISG, 1970, numéro spécial : 57).

---

32 Le chapitre général choisit d'établir des commissions consultatives dont l'objectif vise à élargir la participation de toutes les sœurs à l'orientation du gouvernement de l'institut. Cet organisme représente un lieu intermédiaire entre le conseil général, les religieuses et les maisons (*Constitutions*, 1969 : n° 145).

33 Avec la société moderne, l'autorité reposant sur un droit personnel est contestée et la participation au gouvernement est revendiquée. « Le détenteur de l'autorité ne peut plus être un maître qui impose sa volonté mais un animateur qui aide la collectivité à poursuivre sa fin : c'est la démocratie en politique, la [cogestion] dans le monde du travail, l'égalité de l'autorité paternelle et maternelle dans la famille, l'évolution de l'enseignement magistral dans les écoles, etc. » (UISG, 1970, numéro spécial : 47).

34 Laurier Labonté (1968 : 5) dégage des constantes de ces nouvelles tendances.
Désir de restaurer la personne dans sa primauté et d'assurer son épanouissement intégral.
Volonté de subordonner l'institution à la personne, à la communion de vie, au témoignage évangélique.
Recherche d'unité dans la vie et besoin correspondant d'éliminer tout hiatus entre les plans théorique et existentiel.
Préoccupation d'authenticité et de sincérité dans la rencontre avec Dieu et dans l'engagement personnel.
Tendance à cheminer vers Dieu à travers le créé et l'humain : valeurs humaines, relations humaines, réalisations humaines.
Aspiration à constituer des communautés plus socialisées : milieux d'échange, de participation, de subsidiarité, de [coresponsabilité], d'affection et de soutien mutuels, de charité théologale, axés sur un service apostolique et un témoignage évangélique non-équivoques ».

35 Au sujet de la déconcentration et de la subsidiarité, l'UISG (1970, n° spécial : 47) souligne que « les structures doivent favoriser cette participation dans le respect du pluralisme des situations locales. Pour que la vie puisse jaillir des personnes et des communautés de base, le pouvoir de décision doit être placé le plus près possible du champ d'action. Le principe de subsidiarité doit être respecté et toute autorité supérieure ne pas intervenir au niveau intermédiaire, local ou personnel, une fois les pouvoirs bien établis ».

Cette forme de gouvernement adopte des valeurs véhiculées par la modernité industrielle, juridico-politique[36] et psychologique[37] et se traduit dans un vocabulaire en constante modification depuis les constitutions de 1969 jusqu'à celles de 1982. Des mots nouveaux apparaissent[38]. Certains demeurent, et représentent des valeurs permanentes pour les membres telles : autorité service[39], coresponsabilité et unité dans la diversité (*Constitutions*, 1982 : n° 184). D'autres termes : subsidiarité, épanouissement, potentialité, fraternité, sont nommés plus spécifiquement en 1969 et en 1972[40]. Par contre, la notion de collégialité disparaît en 1972 et le langage des constitutions redevient plus normatif en 1982[41].

D'un système de gouvernement autocratique[42] et centralisateur, la congrégation passe, en 1969, à une direction générale de type collégial formée d'un groupe de responsables, présidée par la supérieure générale et remplissant une double fonction : celle d'un collège administratif avec un pouvoir propre et suprême de décision et celle d'un conseil général[43] (*Constitutions* 1969 : n° 122). C'est « le groupe qui a autorité et non une personne. Le vote est délibératif [et ce vote] lie la [s]upérieure [g]énérale »[44]. D'une part, cette décision

---

36 Danièle Hervieu-Léger et Françoise Champion (1986 : 200) montrent que la modernité sur le plan juridico-politique « réside dans la séparation qui s'instaure entre la sphère de la vie publique et la sphère de la vie privée ».

37 La modernité au plan psychologique revendique le droit à l'épanouissement et à la recherche de la conscience de soi et de sa propre voie.

38 Parmi ces mots nouveaux, nous retrouvons : collégialité, subsidiarité, coresponsabilité, discernement, solidarité, participation, appartenance, consultation, service fraternel, obéissance responsable, épanouissement, potentialité, dialogue.

39 *Constitutions* (1969 : n° 110 ; 1972 : 34 ; 1982 : n° 182).

40 *Constitutions* (1969 : n°s 104 et 107 ; 1972 : n°s 33 et 34).

41 Michel Dortel-Claudot (1980 : 24) et sœur Mary Linscott (1980, n° 53 : 13) rappellent aux instituts religieux et séculiers que le langage des constitutions doit être clair, simple, capable de résister à l'épreuve du temps. Voir le tableau synoptique 5 *Gouvernement de la congrégation : esprit du gouvernement, 1958-1982* (Annexe 2), p. 546.

42 Ce système de gouvernement autocratique n'est pas particulier à la congrégation. Alfred Ducharme (1979 : 9) précise que « beaucoup de supérieurs ont acquis, dans le passé, une conception du gouvernement et des habitudes quelque peu "autocrates" ».

43 Un texte de Germain Lesage, o.m.i., « La collégialité dans le gouvernement religieux » (Chapitre spécial 1968-1969*),* sert de point de réflexion et d'orientation des membres du chapitre en faveur de la mise en place « d'un gouvernement par collège et par [s]upérieur avec conseil » (p. 6). L'auteur souligne le caractère innovateur d'une telle structure de collégialité. Cette formule ne pourra, cependant, être soutenue et approuvée par l'Église. Le décret de la Sacrée Congrégation des religieux et des instituts séculiers sur *la forme du gouvernement ordinaire et sur l'accès des religieux séculiers aux offices et bénéfices ecclésiastiques* (1972, 2 février, Prot. n. Sp. R. 90/70) est clair sur ce point.

44 Procès-verbal, première session (Chapitre spécial, 1968 : 55). Les *Constitutions* (1969 : n° 126) indiquent que la supérieure générale se trouve « comme l'agent exécutif officiel et le mandataire » du collège administratif.

d'établir un gouvernement collégial donne suite au désir des membres de restreindre le pouvoir suprême de décision de la supérieure générale. D'autre part, le sujet de la décentralisation est éclipsé par la tension communautaire liée à la controverse de l'autorité.

En 1972, le collège administratif est supprimé[45], on abroge du vocabulaire des constitutions les termes se rapportant à la collégialité[46] et les commissions consultatives sont abolies (Décisions capitulaires, 1972 : 13). Le chapitre reconnaît qu'aucune loi canonique n'oblige à fonctionner collégialement ; ce sont les mêmes personnes qui ont à prendre des décisions et le conseil général peut prendre un vote délibératif. Le chapitre général remplace le collège administratif par un conseil de congrégation. Cet organisme est consultatif et se veut représentatif de l'ensemble de la communauté. Il peut entrer en fonction si des situations sérieuses, n'exigeant pas la convocation d'un chapitre, requéraient la nécessité d'une consultation plus large (*Constitutions*, 1972 : 36).

La préoccupation sous-jacente à cette nouvelle structure est de sauvegarder le vote délibératif du conseil général. En fait, ce conseil de congrégation vise à renforcer l'autorité du conseil général, et en arrière-fond de cette résolution, se retrouve l'intention de ne pas ramener le pouvoir exclusif de décision à la supérieure générale. À l'expérience, ce conseil de congrégation se révèle inefficace, car le chapitre général réussit à établir des normes permettant aux conseillères de se prononcer et de collaborer effectivement avec la supérieure générale à la mise en application des décisions du chapitre général[47].

---

45 Concernant la suppression du collège administratif en 1972, la communauté tient compte du décret de la Sacrée Congrégation des religieux et des instituts séculiers, Prot. n. Sp. R. 90/70, 2 février 1972 (documents d'archives, Chapitre général 1972). Cet arrêté apporte une réponse face aux doutes soulignés quant aux expériences sur la forme de gouvernement. « Peut-on, contrairement au canon 516 du code de droit canonique, admettre un gouvernement collégial, ordinaire et exclusif, pour un [i]nstitut, pour une province ou pour une maison, de telle manière que le [s]upérieur, s'il existe, ne soit qu'un simple exécutant ? […] Tout bien pesé, les Pères de l'[a]ssemblée susdite ont, à l'unanimité, estimé devoir répondre ce qui suit : […]. Selon l'esprit du second [c]oncile du Vatican (Décret *Perfectae caritatis*, n° 14), et de l'[e]xhortation apostolique *Evangelica testificatio*, n° 25, compte tenu des consultations légitimes ainsi que des limites établies tant par le droit commun que par le droit particulier, les [s]upérieurs doivent jouir d'une autorité personnelle ».

46 Les décisions capitulaires du chapitre général (1972 : 46) indiquent qu'étant donné que le collège administratif n'existe plus, « il est accepté que soient supprimés les termes : Collège, collégial, collégialement, etc. qui apparaissent aux [c]onstitutions ».

47 Il y a aussi le fait que le chapitre général convoqué aux quatre ans, de même que la diminution des effectifs religieux et des œuvres enlèvent à ce conseil sa raison d'être. De plus, l'institution des journées communautaires (en 1973) s'avère un élément positif au niveau des mécanismes de consultation.

En 1972, la création d'un palier intermédiaire entre le conseil général et le conseil local se concrétise par le développement de secteurs d'œuvres[48]. Le chapitre général opère une sorte de décentralisation accordant un champ de pouvoir plus large aux conseillères générales qui deviennent des supérieures majeures assistées d'un conseil régional. Le contrôle régulateur revient en priorité au conseil général qui a « la possibilité de modifier ces structures, de les transformer en secteurs géographiques ou autres selon les expériences qui auront été faites »[49].

En 1982, les secteurs cèdent la place à des régions[50] administrées par les conseillères générales. En 1988, la baisse des effectifs et la chute des œuvres contraignent le chapitre général à réduire à deux le nombre des régions au Québec[51], et à opter pour des supérieures régionales autres que les conseillères générales. Le changement s'opère rapidement et sans préparation suffisante[52]. Des lacunes sérieuses s'ensuivent. Les textes constitutionnels ne prévoient pas d'ajustement des structures de concertation et de coordination par rapport au changement instauré avec la nomination de supérieures majeures non rattachées au conseil général[53].

---

48 Ces secteurs de l'hospitalisation, de l'éducation au privé, de l'éducation au public et des résidences communautaires visent l'efficacité dans les œuvres, un contrôle plus facile de la part des responsables, un meilleur épanouissement personnel et communautaire et la mise en valeur des aptitudes et des qualifications du sujet. Leur conception et leur fonctionnement sont davantage liés à la vie professionnelle qu'à l'unité communautaire (Gouvernement, Chapitre général, 1976 : n° 23).

49 *Décisions capitulaires,* Chapitre général (1972 : 3).

50 Chaque région est une unité « formée de maisons et de communautés locales [ayant à sa tête une] supérieure majeure assistée d'un conseil » (*Constitutions*, 1982 : n° 217). Le choix d'établir des régions plutôt que des provinces vient des exigences canoniques (Can. 1984 : 621) qui obligent les instituts à devoir recourir à Rome pour modifier ou supprimer ce genre de structure.

51 Au Québec, le nombre de régions diminue alors que dans les missions il augmente. Cf. *Organigrammes* 5 (1988-1996) et 6 (1996) (Annexe 3), p. 557, 558. La République dominicaine devient une région en 1968-1969 ; l'Afrique, une vice-région (en 1981) et une région (en 1992), et l'Amérique du Sud, une région (en 1992).

52 La supérieure générale, dans son rapport au chapitre général de 1992, souligne le fait que le chapitre de 1988 n'a pas nécessairement réalisé toutes les implications d'une telle modification de la structure (p. 8). « Il était sûrement téméraire d'effectuer ce changement sans l'avoir préparé. […] Ces changements trop rapides et pas assez préparés ont amené des réticences de part et d'autre. Nous n'étions pas prêtes à fonctionner avec ces nouvelles structures » (p. 9).

53 La supérieure générale, dans son rapport au chapitre général de 1992, reconnaît qu'il faut plus de concertation des différents niveaux, de meilleurs rapports entre les régions pour éviter le cloisonnement et plus d'unité et de collaboration entre les régions (p. 9).

Avec la décennie 1990, la division des deux régions du Québec présente une situation particulière. D'abord, une forme de visage régional se façonne dans l'esprit des sœurs. Ainsi, voit-on une région de vie apostolique avec la continuité de la vie active auprès des populations et une région de vie montante avec le retrait de l'activité extérieure, les services communautaires et le déclin de la vie. Par ailleurs, les problèmes administratifs augmentent et la décomposition structurelle se poursuit avec le débat du pour ou contre deux régions au Québec, à partir de 1996.

Force est de constater que la création du palier intermédiaire, de 1972 à 1988, ne présente pas une véritable décentralisation. La logique d'attribution d'un pouvoir plus large au conseil général continue de dominer la perspective de décentralisation. Le gouvernement général se sent responsable de l'unité de l'ensemble de l'institut et le principe de subsidiarité se limite à la structure du conseil régional et à la formation de comités. L'autonomie des régions par rapport au palier général, demandée depuis 1976[54], commence seulement à s'exercer à partir de 1988.

Cependant, le manque d'ajustement structurel à la nouvelle réalité des régions dirigées par des supérieures majeures non conseillères générales entraîne une certaine fragmentation, où le principe de subsidiarité exploitée de façon non collégiale[55] conduit à un mode de fonctionnement avec des chasse-gardée qui s'apparente à une fermeture structurelle par rapport au palier général. Selon le mode d'autorité exercé par les individus, le système s'avère vulnérable et crée, à l'occasion, des situations de monopolisation des pouvoirs ou à l'inverse de dépendance. Le modèle autocratique tend alors à refaire surface sous diverses apparences dans des temps de plus grande insécurité institutionnelle et personnelle.

Au long de ce parcours, divers facteurs se conjuguent dans la régression du processus de rénovation structurelle. Tout d'abord, le groupe est fortement enraciné dans une culture

---

54 *Desiderata,* Gouvernement (Chapitre général, 1976 : n°s 30, 31, 32, 37).

55 William Hogan (1991 : 52-53) pose le problème de l'équilibre entre les niveaux de gouvernements. Il souligne qu'avec le tournant pratiquement radical en ce qui concerne l'autorité, les instituts religieux connaissent une « exagération de la subsidiarité » ou, à l'inverse, une centralisation qui diminue l'autorité des supérieures provinciales.

marquée par la proximité culturelle et psychologique et un sens du terroir caractéristique. La socialisation, inscrite dans un paradigme de subordination et d'assignation des rôles, des fonctions et des tâches, le vieillissement et l'insécurité des membres influencent le retour à un esprit de centralisation[56] à l'intérieur du modèle de décentralisation.

Ensuite, les principes dont il faut tenir compte dans un processus de décentralisation administrative sont plus ou moins suffisamment connus des membres des chapitres et de l'administration générale, et le chapitre général ne réajuste pas les modalités de fonctionnement encourues avec la décentralisation de 1988. Une compétence administrative quelque peu insuffisante et la progression de la décomposition morphologique viennent alimenter la confusion qui s'installe dans la direction du gouvernement de l'institut.

De la conjugaison de ces facteurs, résulte une difficulté croissante d'ajustement structurel faisant en sorte que la structure de palier intermédiaire, le maintien de deux régions au Québec et la formation des groupes à la maison mère ne réussissent que partiellement à répondre à la culture particulière et aux besoins des membres en situation de décroissance démographique accélérée. Des conséquences s'ensuivent. L'insatisfaction et la démotivation augmentent chez les sœurs et l'administration générale rencontre de plus en plus de problèmes d'articulation d'un mode de gouvernement devant s'adapter aux conditions de la décroissance au Québec, du développement en pays de mission et de la culture des membres. Une question se pose. À partir du constat de la problématique de la structure régionale, au Québec, est-il encore pertinent de maintenir ce mode de gouvernement que l'on dit décentralisé ?

7.2.1.3. Autorité et participation dans une structure mouvante

Le gouvernement de l'institut passe d'un mode d'autorité centralisé et autocratique – avant 1969 – à une formule collégiale en 1969 ; il poursuit avec une ébauche de décentralisation en 1972 pour parvenir à une certaine forme de gouvernement décentralisé en 1988. À partir

---

[56] Les *desiderata* des chapitres généraux, entre autres celui de 1976 (Gouvernement, Chapitre général, 1976 : n° 24), ramènent la question de la création de ce palier intermédiaire. On demande la diminution (n° 22) ou la suppression des secteurs qui s'avèrent, selon un groupe, une source de conflit, de mésentente et de souffrance.

de 1982, avec la fin de la période *ad experimentum,* les textes constitutionnels répondent davantage aux normes du nouveau droit canon. L'autorité étant un facteur important du développement religieux de la communauté, il s'avère que les remaniements de la structure du gouvernement doivent tenir compte des modifications apportées dans la compréhension et l'ajustement des rôles et des fonctions des responsables aux divers paliers général, régional et local, et de la nécessité de préparer les religieuses à accepter les changements qui s'imposent.

La transmission et l'exercice des rôles, des statuts et des fonctions de l'autorité connaissent d'importants déplacements. Du climat d'insatisfaction et de revendication à l'euphorie *ad experimentum*, la communauté se pense arrivée à une stabilisation structurelle alors qu'elle entre dans une dynamique de confusion et de déstabilisation prononcée avec l'avancée inexorable de la décomposition morphologique. La fonction d'autorité s'exerce dans une ambiance de bouleversement des acquis, de réajustement à une évolution socioculturelle et ecclésiale accélérée et de démobilisation structurelle et morphologique. Au cœur de la crise de liberté et d'affranchissement, l'exercice de l'autorité s'apprend, risque des excès, connaît des déboires et cherche à se définir à partir de la visée fraternelle, collégiale et participative, selon le principe de subsidiarité et l'idéologie d'une autorité « qui se fait service d'amour » (*Constitutions*, 1969 : 79).

Les termes utilisés pour parler du rôle de l'autorité, à ses divers paliers, entre 1969-1990, introduisent des équivoques qui montrent que le modèle hiérarchique d'autorité tel que pratiquée dans l'Église et dans les congrégations religieuses se prête difficilement à un changement de type démocratique[57]. Au fil des ans, l'ajustement des mots et la correction graduelle des expressions laissent percevoir la difficulté de compréhension et d'articulation d'un modèle de gouvernement que l'on veut, à la fois, hiérarchique, subsidiaire, participatif et d'esprit collégial. Dans ce contexte, les formules de discernement et de consensus

---

[57] En ce sens, la composition du conseil général inclut, en 1972, « la supérieure générale *et* ses conseillères » (*Constitutions*, 1972 : n° 38). En 1990 (art. 205), le « et » disparaît pour faire place à l'expression « est assistée d'un conseil » et on redonne à la supérieure générale son rôle d'autorité suprême. À ce détail significatif, se greffe l'expression « en conseil » par rapport à « avec son conseil » pour spécifier les temps où le vote délibératif du conseil est requis. La précision apportée par cette mention « de la supérieure générale ou régionale en conseil » (*Constitutions*, 1982 : n° 204) s'élargit à la supérieure locale en 1990 (art. 204).

s'avèrent des mécanismes de décision privilégiés à l'intérieur de la communauté. Avec la décroissance progressive des effectifs et des œuvres, il reste que ce mode de fonctionnement participatif et subsidiaire ne réussit que partiellement à stimuler la coresponsabilité des membres.

Dans un premier temps, les rôles et les fonctions dévolus aux supérieures régionales et à leur conseil tiennent compte, en principe, de la subsidiarité[58]. Les constitutions et les ordonnances précisent le rôle de la supérieure générale et celui de son conseil par rapport au palier régional ; mais à part ces lieux de juridiction stricte[59], les textes constitutionnels ne développent pas d'autres structures de concertation entre les paliers administratifs de l'institut et la direction générale. D'autre part, on remarque une difficulté à faire la distinction entre les fonctions religieuses et les fonctions professionnelles et techniques. La mentalité de centralisation tend à se répercuter au palier intermédiaire de gouvernement, dans les régions du Québec, et les responsables régionales envisagent plus ou moins de se donner la possibilité de s'adjoindre d'autres personnes dans la coordination des secteurs apostoliques et professionnels.

Le partage des pouvoirs, la participation, la coresponsabilité, la consultation, le consensus et le discernement connaissent une certaine progression. Généralement, il y a un meilleur partage des responsabilités aux divers paliers d'autorité, ce qui permet de régler des problèmes sur place et d'augmenter la possibilité de faire valoir son opinion. On observe aussi une plus grande prise de conscience de la responsabilité personnelle des sujets et du sens de l'appartenance dans la construction de la communauté. Des orientations sont prises pour favoriser l'information, la consultation et la participation.

Ainsi, le sondage effectué en 1991 (Guillemette, 1992 : 64) montre l'évolution des divers lieux de consultation et d'information qui ont eu pour effet de favoriser la coresponsabilité.

---

58 Les supérieures régionales et les membres de leur conseil s'appliquent « à témoigner d'une grande solidarité dans la poursuite des objectifs du gouvernement général » (*Constitutions*, 1982 : n° 227).

59 Les *Constitutions* (1982 : n° 217) indiquent que la supérieure régionale assistée de son conseil gouverne la région sous l'autorité de la supérieure générale. Il revient au conseil général d'ériger ou de supprimer une région, de nommer la supérieure régionale et d'approuver les modalités de choix des conseillères (1982 : nos 218, 222, 225 et 226). Les *Ordonnances* (1982 : n° 98) soulignent également la possibilité d'intervenir « dans un cas grave et urgent ».

79.1 % des religieuses affirment qu'il y a, depuis vingt ans, une plus grande consultation à la base, pour les obédiences, les nominations des supérieurs régionales et locales, l'organisation de la vie communautaire, pour des grandes décisions matérielles, à l'occasion de la préparation des chapitres généraux, lors des journées communautaires et par la formation de comités consultatifs.

Le dialogue s'ouvre, la collégialité fait des pas, l'ingérence dans les tâches confiées recule et les autorités tentent, en principe, de tenir compte des consultations. Des moyens anciens et neufs s'avèrent des instruments positifs d'information et de consultation[60]. Parmi ceux-ci, l'instauration des journées communautaires en 1973 se révèle un élément rassembleur et un moyen de communication, de consultation et de ressourcement communautaire propre à renforcer le sentiment d'appartenance des membres. Cette initiative s'inscrit dans la particularité culturelle du groupe, caractérisé par un sens du terroir et un esprit de famille prononcé, et répond au besoin des religieuses de fortifier leurs liens et de se donner un lieu de motivation et d'énergie dans la continuité de la mission.

D'autre part, on constate que le choix des personnes en autorité reste attaché au paradigme traditionnel dans lequel « l'ancienneté et la conformité au projet et au contrôle sont les facteurs de sélection qui donnent aux [personnes] l'accès au pouvoir » (DeThomasis, 1992 : 46)[61]. Ces administratrices assurent la bureaucratie du paradigme traditionnel où la direction est l'affaire de l'administration. Elles continuent de contrôler l'activité des religieuses avec la même rationalité administrative. Chaque palier d'autorité a sa hiérarchie d'officières « qui interprètent les règlements et assignent les priorités aux activités apostoliques. Ces personnes sont une force [généralement conservatrice] ayant la capacité

---

60 Parmi ces moyens, se retrouvent l'*Écho* (journal communautaire), les journées communautaires, le chapitre ouvert, les séances d'information des supérieures, les sondages, les comités, le projet de vie et les consultations de groupes ou d'individus (Guillemette, 1992 : 68).

61 DeThomasis (1992 : 46) : « In the Traditional Paradigm, seniority and conformity to purpose and control are the selection factors that give religious access to power ».

et le pouvoir de rejeter toutes tentatives nouvelles, et [elles] tiennent fermes face au changement de paradigme » (DeThomasis, 1992 : 46)[62].

L'ancrage de ce paradigme d'autorité pose, à la fin des années 1990, un problème majeur : celui de la continuité administrative, entre autres, au niveau de l'économat[63]. La faiblesse de formation alliée à un manque de vision par rapport à l'avenir de l'institut et à une considération insuffisante de la place de la dernière génération en vue de prendre la relève entraîne des conséquences graves pour l'administration à venir de la communauté. Le retard à prendre les dispositions nécessaires dans la résolution de ce problème provient, entre autres, de l'incapacité à dépasser une certaine représentation des personnes pouvant gérer l'institut. À cette difficulté s'ajoute celle des préjugés, du peu de confiance et de la non-reconnaissance des sujets et de leurs capacités réelles, ainsi que la peur d'un leadership transformateur.

Ici, il faut toutefois apporter une nuance et bien comprendre que cette représentation s'est vue renforcée à l'intérieur de la progression du contrôle de la décomposition d'une institution confrontée à la crise. Cette manière d'agir correspond également à l'insécurité du groupe face à la perspective d'un processus de créativité et d'apprentissage. Cette précision s'avère importante pour bien démarquer le comportement institutionnel qui apparaît à l'heure de la décomposition, par rapport à celui que l'on rencontre à la phase de croissance et de maturité de l'institut où l'on remarque à cette époque la place importante qu'ont prises les personnes dans la construction et la croissance de la communauté.

Dans cette phase de décomposition de la structure, qui engendre un processus important de contrôle de la décomposition, nous constatons que le choix des personnes se tourne davantage vers des individus qui vont fortifier une bureaucratie traditionnelle sécurisante

---

62 DeThomasis (1992 : 46) : « Each order has its hierarchy of officials who interpret rules and assign priorities to apostolic activities. These men and women are a powerful conservative force in that they have the capacity (and the authority) to reject new ventures and [they] stand firm in the face of paradigm change ».

63 Étant donné le vieillissement des personnes et la continuité à assurer la gestion administrative de l'institut, un important problème se pose au conseil général quant à trouver une religieuse capable et désireuse de prendre la relève dans ce domaine et à la préparer en conséquence. Nous avons toutefois remarqué que, là encore, la communauté regarde les personnes à travers un imaginaire d'autorité particulier.

pour le plus grand nombre. Ces sujets n'auront pas tendance à requestionner les pratiques ni la socialisation du groupe pour un dépassement de la mentalité de docilité et de passivité engendrée par un pouvoir administratif « rehaussé par la nature nécessaire et *de facto* hiérarchique de l'Église » (DeThomasis, 1992 : 46)[64]. Dans ce contexte, où les changements de la structure du gouvernement n'étant pas suffisamment accompagnés du changement de paradigme de l'administration traditionnelle, des conséquences s'ensuivent dans le processus de participation et d'apprentissage de la coresponsabilité.

Étant en quelque sorte le système nerveux qui permet à l'organisme de fonctionner d'une façon plus unifiée, l'information et la consultation se révèlent le point sensible sur lequel réagissent les religieuses. Un sondage réalisé en 1991 auprès de 111 religieuses de la communauté (Guillemette, 1992 : 85) indique que 79 % des membres considèrent que les mécanismes d'information et de consultation mis de l'avant, par les chapitres généraux, s'avèrent de bons moyens pour favoriser la coresponsabilité et la responsabilisation personnelle et communautaire. Bien que les sœurs admettent le progrès vers un mode participatif de gouvernement, il demeure que 29 % des répondantes s'interrogent sur l'évolution réelle de cette responsabilisation, et 61 % d'entre elles estiment que la consultation exercée ne crée que peu, moyennement ou partiellement un climat participatif[65].

Au sujet du mode de consultation des questions se posent. Comment interpréter le manque d'implication et de sens des responsabilités par rapport à l'augmentation des moyens de consultation et d'information mis en place ? Dans une certaine mesure, on pourrait ramener le problème du « supériorat continu » et objecter le fait de la non-accessibilité d'un grand nombre de sœurs à un poste d'autorité. À l'encontre de cette explication, le sondage révèle que parmi les répondantes ayant assumé une fonction de supérieure ou de directrice

---

64 DeThomasis (1992 : 46) : « The power of administration is enhanced within religious communities by the necessary and *de facto* hierarchical nature of church ».

65 Le sondage révèle que seulement 57,3 % des répondantes se sentent plus responsables. 30,4 % éprouvent peu ou moyennement le goût de s'engager et 12,3 % mentionnent très peu ou ne répondent pas à la question (Guillemette, 1992 : 86).

d'œuvres[66], 25 % d'entre elles trouvent que les consultations ne changent pas grand chose sur le plan des prises de décision et 49 % disent ce qu'elles pensent, même si elles s'interrogent sur la valeur positive de ces consultations ou qu'elles n'y croient pas (Guillemette, 1992 : 87). Dans ce groupe, plusieurs remarquent un recul concernant l'effort de partage des pouvoirs et de coresponsabilité.

L'étude du sondage soulève une autre problématique par rapport à qui est consulté et pourquoi. Les résultats du sondage révèlent un des écarts entre le nombre des répondantes sur certains sujets, selon qu'elles détiennent ou non un poste d'autorité[67]. On peut se demander quelle est l'utilisation véritable des ressources humaines communautaires et quelle valeur attache-t-on réellement à l'éveil de la coresponsabilité et de la participation à la vie administrative[68]. La réponse à ces questions a des répercussions sur l'efficacité apostolique et la démobilisation des membres sur le plan de l'implication communautaire. Et le mode de fonctionnement du gouvernement influence la participation des sœurs. Si les structures administratives n'assurent pas une participation consciente à la vie et à la mission de la congrégation, l'événement-communauté n'a bientôt plus d'importance pour la religieuse. « Les probabilités sont fortes [qu'elle perde] très tôt le sens de l'appartenance » (Ducharme, 1979 : 41).

Un dernier point relevé dans l'étude du sondage de 1991 oriente, cette fois, l'interrogation du côté des membres de l'institut. L'implication des religieuses consultées montre que 70 % répondent de leur mieux ; 44 % vont se renseigner auprès du groupe communautaire et

---

66 60,3 % des répondantes ont été ou sont supérieures, au moment du sondage, et 12,6 % ont été ou sont responsables de service ou directrices d'œuvres : soit 73 % des personnes ayant participé d'une façon ou d'une autre au management de la communauté et de ses œuvres (Guillemette, 1992 : 86).

67 Selon le sujet traité, le sondage souligne un pourcentage plus élevé de participation à la consultation de la part des responsables par rapport à celui des sœurs de la base. 88 % des responsables comparativement à 50 % des sœurs de la base se disent consultées sur l'orientation de la congrégation et sur le chapitre. Pour les obédiences, la proportion est de 88 % par rapport à 27,6 % pour les sujettes et, pour les questions matérielles, on retrouve un décalage de 26,4 % par rapport à 11 % chez les sœurs de la base. Seule, l'organisation de la vie communautaire donne un pourcentage très proche pour les deux groupes : soit 29,4 % et 29,6 % (Guillemette, 1992 : 87-88).

68 Pour Alfred Ducharme (1982 : 172), le refus de s'ouvrir aux questions administratives diminue le rendement et l'efficacité du travail apostolique, maintient une conception dualiste d'un univers spirituel coupé du matériel et séparé de lui, et conduit à se nourrir d'une foi qui est utopie.

seulement 5 % signalent qu'elles vont lire, s'informer à l'extérieur et prendre des notes avant de donner leur avis (Guillemette, 1992 : 91). Ces résultats laissent supposer une lacune de la part des membres quant à l'approfondissement du motif de consultation et des moyens pris pour en acquérir une meilleure connaissance. La participation des religieuses fait davantage appel à leur sens du devoir religieux et à leur bonne volonté qu'à une prise de conscience claire de l'importance de s'ouvrir à plus grand que l'immédiat et de se donner des outils de réflexion en conséquence.

En filigrane apparaît également la faiblesse de formation des religieuses : faiblesse présente dans le processus de décomposition morphologique qui, à cette étape, gêne le dépassement de la problématique du niveau structurel de la congrégation et engourdit la structure de vie communautaire et apostolique et celle des rapports sociaux. Cette déficience de la formation, qui est le lot d'un grand nombre de communautés religieuses féminines, est mentionnée par Jean-Paul II dans *La vie consacrée : exhortation post-synodale sur la vie consacrée et sa mission dans l'Église et dans le monde* (1996, n° 98 : 181)[69]. Le pape souligne également des conséquences de ce manque tant pour la religieuse et pour l'apostolat que pour le fonctionnement structurel.

Il s'ensuit que les divers moyens de participation développés par la communauté depuis 1970 parviennent plus ou moins à susciter la coresponsabilité et l'appartenance désirées. Des manques sont soulevés, tant du côté du gouvernement que de celui des membres. La tendance au pouvoir centralisateur persiste[70] et la méthode d'action collégiale ne réussit pas très bien à trouver place à l'intérieur du fonctionnement structurel et culturel de la communauté. De plus, l'ambiguïté d'une décentralisation des pouvoirs, mitigée au départ et

---

69 Jean-Paul II (1996, n° 98 : 181) : « Mais, mis à part le service rendu aux autres, le besoin existe aussi à l'intérieur de la vie consacrée de *renouveler l'attachement à l'engagement culturel*, de se consacrer à l'étude comme moyen de formation intégrale et comme voie d'ascèse, extraordinairement actuelle, face à la diversité des cultures. Abaisser le niveau d'engagement dans l'étude, cela peut avoir de lourdes conséquences même sur l'apostolat, en provoquant un sentiment de marginalité et d'infériorité, ou en favorisant la superficialité et la légèreté dans les initiatives ».

70 Cette tendance remonte aux origines, dès la nomination de la deuxième supérieure générale, et se maintient à un degré varié selon les personnes tout au long de l'histoire de l'institut.

insuffisamment réglementée par la suite, introduit la communauté dans une phase d'ambivalence, de contrôle de la décomposition et dans un mouvement de stagnation.

Ce temps de stagnation est, entres autres, depuis l'approbation des constitutions de 1982, alimentée par l'idée que l'institut a enfin retrouvé une stabilité. Cette situation, qui n'est pas exclusive à la communauté, se révèle par ailleurs un véritable danger pour le groupe. Avec raison, Cassian J. Yuhaus souligne que

> [c]ertains qui penseraient : "Nous allons tous nous stabiliser à présent, nous avons achevé le [r]enouveau," se tromperaient fort. Le grand danger à éviter c'est la stagnation et la régression possible. Un mouvement général de conservatisme se dessine dans le monde occidental. On aboutirait à la stagnation si la mentalité suivante venait à prévaloir : "Nous avons tout essayé et nous avons constaté que cela n'en valait pas la peine." "Il faut serrer la bride." – "Mettons fin à toutes ces expériences." *Ce serait le symptôme de la mort !* (Yuhaus, CRC, 1982 : 28).

D'autres facteurs d'ordre social, ecclésial et communautaire entrent également en jeu dans cette déstructuration. La révolution socioculturelle et le vent *ad experimentum* de *l'aggiornamento* de la vie religieuse balaient les pratiques d'une culture communautaire rurale insérée dans une structure de fonctionnement de type monarchique. Une certaine méprise apparaît de façon générale avec la tentative de mise en place d'un nouveau modèle possible de gouvernement religieux pour lequel l'ensemble des congrégations ont peu d'expérience.

Pour la communauté, la confusion structurelle s'alimente à la culture du groupe, à une socialisation et à une formation limitées des religieuses, à l'ambiance d'insatisfaction des années 1960 et à la désarticulation progressive des effectifs et des œuvres. Il en résulte un débalancement qui affecte, à la fois, l'organisation de la vie communautaire et apostolique et le système de relation à l'intérieur de l'institut et avec le monde.

7.2.2. Structures de l'action et des rapports sociaux

L'appartenance[71] religieuse est tributaire « à la fois de l'animation, du climat communautaire et du management » (Ducharme, 1979 : 18). Cet énoncé explicite le lien étroit qui relie le mode de gouvernement à la structure de vie communautaire et apostolique, de même qu'à la configuration des rapports institutionnels. L'organisation de la vie en communauté se veut le moyen de concrétiser l'idéal religieux visé et d'accomplir la mission apostolique pour laquelle l'institut a été fondé. Le groupe évolue dans un partage de vie et d'action et des relations interpersonnelles à l'intérieur d'un cadre normatif de fonctionnement prévu par les constitutions.

Pour saisir quelque peu la portée des changements opérés dans la structure de vie communautaire et apostolique des années 1968-1982, il est bon de jeter un bref regard sur le monde symbolique de la communauté religieuse des années 1940-1965. Les symboles de la vie religieuse apostolique se traduisent dans des mots, des signes, des gestes, des habits, des coutumes et des apostolats. Ils caractérisent le genre d'institut, facilitent la mobilité apostolique et façonnent les relations qui s'établissent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la communauté.

L'histoire et le temps font en sorte que ces symboles – signes de quelque chose d'autre – en arrivent à dévier de leur sens de signifiant vers celui de signifié. On voit alors le moyen se transformer en vertu et le signe de consécration devenir une chose sacrée. La règle, au lieu d'être un instrument d'accès à la charité, se transforme alors en vertu pour laquelle la religieuse est prête à donner sa vie. L'habit passe du signe de consécration à une chose sacrée. « L'horaire quotidien et les apostolats établis [deviennent la seule façon] de vivre et de travailler [comme religieuse] » (Gray, 1985 : 7). Dans ce cadre où toutes les normes étant fixées, la réflexion sur la vie religieuse devient un acte où on aligne ses propres idées sur les modèles reçus de valeurs symboliques et de conduite acceptable. Enfin, ce style de

---

[71] L'appartenance, étant aussi un élément dynamique de socialisation fondé sur un engagement libre par lequel le membre d'un institut religieux accepte de se laisser façonner par le groupe avec lequel il vit, sera étudiée du point de vue de la socialisation au chapitre 9 de ce travail.

vie engendre l'insistance sur les œuvres apostoliques du groupe et l'intégration au sein des activités de la congrégation.

Au même moment, la révolution socioculturelle amorcée avec l'industrialisation et l'urbanisation s'affermit. Elle se manifeste par la sécularisation et le pluralisme des idéologies, des modèles et des valeurs et provoque une remise en question des pratiques institutionnelles et des valeurs sous-jacentes à ces observances. À l'aube des années 1960, l'accumulation de règles désuètes entrave l'action apostolique et les relations nouvelles qui demandent à s'établir dans un partenariat avec les laïcs. Le renouveau de la vie religieuse amorcé avec Vatican II et la prise en main de l'éducation, de la santé et des services sociaux par l'État amènent des changements majeurs quant à l'apostolat, à la vie communautaire et aux rapports interpersonnels, professionnels et institutionnels.

La période *ad experimentum* de *l'aggiornamento* invite à passer « d'un monde symbolique clairement défini à celui du changement comme symbole dominant de la vie religieuse d'après Vatican II. […] D'un conformisme à la tradition, [les communautés sont incitées à évoluer vers] la création d'une nouvelle tradition de témoignage » (Gray, 1985 : 9) de la vie consacrée. La tâche de l'administration se transforme pour passer de l'entretien à la mission (Gray, 1985 : 4) et suggère un changement de style dans l'exercice de l'autorité. L'autorité morale et spirituelle est accentuée, le dialogue et la confiance s'imposent dans une vision d'obéissance responsable et la consultation s'ouvre à la participation de toutes pour une plus grande coresponsabilité et appartenance au groupe.

Vatican II encourage la révision des pratiques religieuses communautaires et apostoliques, et la congrégation avance hardiment avec le désir de progresser tant du point de vue spirituel et communautaire que sur le plan apostolique et social. La traversée amorcée au chapitre de 1966 se précipite avec le chapitre spécial de 1968-1969. Des commissions sont mises en place pour apporter des propositions aux chapitres de 1968-1969 et de 1972, et la communauté s'engage dans l'étape *ad experimentum* à la satisfaction des unes, à la frustration d'autres et à la désolation d'un certain nombre qui n'y voit que relâchement de la

discipline religieuse[72]. D'une part, la religieuse est profondément touchée dans ses manières de penser, d'agir et d'entrer en relation et, d'autre part, les réformes impliquent des changements de vision qui entraînent des modifications considérables de la structure de l'action communautaire et apostolique et de celle des relations avec la société.

Alors que la vie religieuse signifiait, au début, une union de personnes à la recherche d'une mission propre, l'institut religieux en est venu, jusqu'aux années 1965-1970, à ne représenter qu'un « groupe de personnes unies sous une même autorité et travaillant ensemble pour l'efficacité d'une même œuvre. Les religieuses travaillaient tellement pour l'œuvre que la personne en était oubliée, complètement effacée, fondue dans le corpus communautaire » (D'Allaire, 1983 : 354). Ce propos de Micheline D'Allaire décrit l'état de contrainte des congrégations religieuses parvenues au sommet du cycle de performance institutionnelle, et illustre quelque peu le revirement qui en découle à partir des années 1960 avec la révolution socioculturelle et l'avènement du renouveau de la vie religieuse.

De l'uniformité au respect des personnes et à la diversité des communautés, de l'individu pour la communauté à la communauté existant pour l'individu[73], la transition s'effectue à l'intérieur d'un monde « où tout est intimement imbriqué »[74](Capra, 1983 : 12), dans un monde où se vit le lent déclin du patriarcat (Capra, 1983 : 25) et où se réalise une profonde mutation de la pensée, des perceptions et des valeurs. Simultanément, l'invitation de Vatican II à restaurer la personne dans sa primauté et à envisager le renouveau de la vie religieuse dans une nouvelle relation au monde se conjugue au développement de la

---

72 Parmi les résistances exprimées face aux changements qui commencent à s'effectuer, des religieuses exposent leurs considérations en ramenant des aspects culturels dominants de la formation des membres, comme l'abnégation, le renoncement, le sacrifice et le détachement (Exposé présenté par sœur Saint-Marcel au soir d'une réunion communautaire, 1967, Chapitre spécial 1968-1969). La supérieure générale intervient dans « Retraite mensuelle, septembre 1966 », livret 1, *Pour répondre aux décisions du chapitre 1966-1967,* partie I, afin d'aider les religieuses à saisir la portée des changements demandés par le renouveau.

73 Dans « Compte rendu d'une étude en équipe », *Commissions précapitulaires,* (Chapitre spécial, 1968-1969, enveloppe *Vie communautaire* : p.1), les religieuses se demandent « si les sujets sont pour la communauté ou la communauté pour les sujets ». Dans le temps, avec les problèmes posés par la décomposition démographique et le questionnement sur la vie religieuse apostolique, ce déplacement d'accent va favoriser un repliement sur le soi communautaire et faire dévier le sens de la communauté qui est d'abord en fonction de la mission.

74 Barbara Fiand, dans *La vie religieuse : une nouvelle vision* (1993), s'appuie sur l'étude de Capra pour développer la perspective holistique de la vie religieuse et montrer comment « tous les modes de vie consciente sont influencés par la culture dans laquelle ils fleurissent » (1993 : 10).

pluralité et de la diversité au sein de la société québécoise et au paradigme d'acquisition du statut social par opposition au modèle d'assignation traditionnel[75]. Cette impulsion ouvre sur des horizons plus personnalistes, vers une plus grande liberté de mouvement et une plus grande prise de conscience des responsabilités individuelles.

Par ailleurs, en même temps que se déploient de nouvelles avenues personnelles, professionnelles et apostoliques, la structure de plausibilité des congrégations religieuses s'écroule. Les religieuses associées au triomphalisme clérical voient leur carrière apostolique et leur prestige professionnel se réduire avec leurs institutions. Leur rôle social, en tant que groupe, s'estompe en même temps que leur affirmation professionnelle, en tant qu'individu, grandit selon la compétence et le leadership personnel exercé. L'image de la religieuse change, sa manière d'être au monde se modifie et son rôle se transforme. Elle perd son piédestal tant sur le plan social que par rapport à son identité. Elle ne représente plus le modèle héroïque de vocation religieuse considérée comme la voie supérieure de recherche de la perfection.

La religieuse fait face à une crise de croissance – intimement reliée à la crise de la culture de la société québécoise – qui s'insère à l'intérieur de changements structurels pour lesquels elle n'est pas préparée. Elle entreprend alors une marche d'affirmation plutôt cahotante, marquée par une socialisation déficiente à une époque où sa visibilité sociale disparaît avec celle de l'Église triomphaliste[76]. Au départ, son besoin d'affranchissement et son désir de participation responsable s'expriment par la contestation d'un mode d'autorité autocratique, la revendication d'une plus grande liberté et d'une plus large autonomie dans les tâches confiées[77] et le rejet d'une mentalité dépourvue de valeurs dans de nouvelles conditions d'existence.

---

75 Laloux (1967 : 62-63) fait la distinction entre le statut social assigné et le statut social acquis. Benoît Miller, dans Guillemette, Tremblay et Bergeron (dir) (1999 : 79), reprend cette dimension.

76 Paul Valadier (1985 : 12) souligne le fait « que la vie religieuse ne signifie pas à elle seule mais dans l'Église ». Le problème de la visibilité de la vie religieuse est aussi le problème de la signification de l'Église dans le monde d'aujourd'hui.

77 Des comptes rendus d'études et divers textes produits en préparation des chapitres de 1968-1969 et de 1972 sont révélateurs du mouvement d'affirmation et de revendication de ces années.

De plus, la prééminence de la personne sur l'institution ouvre la religieuse à un système de pensée qui prône l'acceptation et l'actualisation de soi et les rapports interpersonnels adultes. Ces nouvelles valeurs suscitent par ailleurs une modification des structures afin de permettre à la religieuse d'exercer son autonomie et une obéissance responsable dans une communion interpersonnelle de qualité. Elle se redécouvre dans son être de femme et de religieuse[78]; elle s'ouvre au dialogue et prend conscience de sa responsabilité dans la construction de la communauté. Elle passe du coup de cloche pour agir et de la médiation exclusive de la supérieure à l'obéissance responsable, à l'obéissance à sa conscience et à Dieu. De la vie en groupe fermé dans un couvent et dans un cadre de vie régi par mille et une prescriptions, elle fait l'expérience de la vie en fraternité, dans un loyer en milieu populaire où le poids des nécessités matérielles sont partagées, où les décisions sont prises ensemble et où la vie communautaire s'articule à partir de l'engagement apostolique de chacune.

Du témoignage collectif elle est appelée à un témoignage de pauvreté plus personnel, en passant de la demande de permission pour la moindre petite chose à la responsabilité de gérer un budget personnel (*Ordonnances*, 1982 : n° 16)[79], de magasiner un costume « simple et modeste »[80] (*Constitutions*, 1982 : n° 40), de planifier son voyage de famille et

---

78 De nombreuses sessions de personnalité, telles les sessions PRH, c'est-à-dire *Personnalité et relations humaines*, sont offertes aux religieuses.

79 « L'usage des budgets personnel et communautaire est un moyen de promouvoir la responsabilité de chacune et la coresponsabilité dans la gestion des biens temporels » (*Ordonnances*, 1982 : n° 16).

80 Le costume religieux fait l'objet de nombreux débats, de recommandations, de discussions en comités, de résistances, d'excès, de réajustements et de plusieurs écrits : avant Vatican II, Fanfani, *Le "Droit des religieuses" selon le Code de droit canonique* (1924 : nos 207-211), etc., et avec le concile : *Perfectae Caritatis,* (Vatican II, 1967, n° 17 : 386) ; *Vatican II : l'adaptation de la rénovation de la vie religieuse* (1967 : 490-492 ; 503-504). Des articles paraissent, dont celui de Boisvert dans la *Vie des communautés religieuses* (1970, vol. 28, n° 5), le *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Session des supérieures générales, Rome, 21-24 novembre, 1969*) (1970 : 116-117) qui traitent aussi de ce thème. Par ailleurs, les évêques du Québec ne trouvent pas opportun de publier le communiqué de la Sacrée Congrégation des religieux et instituts séculiers du 25 février 1972 (Prot. N. Sp. R. 164/72). Dans la communauté, les changements apportés au costume religieux commencent plus spécifiquement avec les chapitres généraux de 1960 et la règle, à ce sujet, se stabilise avec les constitutions de 1982.

d'organiser ses loisirs,[81] ses temps de congé et de service communautaire, en accord avec sa supérieure et selon un style de vie sobre et frugal.

Le témoignage de la religieuse s'inscrit également dans son engagement apostolique et professionnel. En passant à un lieu apostolique séculier, elle est amenée à partager les conditions de salaire et de travail de ses collègues laïcs et elle doit se montrer solidaire dans l'accomplissement des tâches. Le travail rémunéré et l'appartenance à des groupes professionnels et/ou syndicaux conduisent cette dernière à un changement de conception du travail et de sa finalité de même qu'à une transformation de sa mentalité et de ses attitudes. Le travail se justifie moins comme « la participation à une finalité commune que comme une nécessité rattachée à la condition humaine » (Turcotte, 1981b : 173). La religieuse doit gagner sa vie[82] et alimenter la caisse commune. L'assignation à une tâche l'emporte sur l'assignation à une œuvre. Dans ce nouveau contexte de travail apostolique, la religieuse doit passer de la mentalité de propriétaire et de directrice à celle de collaboratrice et de partenaire. Elle ne peut pas se conduire

> dans une entreprise publique ou semi-publique, dans un syndicat ou dans un atelier de travail, qui groupent diverses catégories de citoyens à tous les échelons de la hiérarchie, de la même manière qu'on le fait dans une communauté religieuse. [Elle doit faire] l'apprentissage des conduites requises selon les différents milieux et les diverses circonstances. [Elle doit] acquérir le sens de l'objectivité lucide, du dialogue, de la contestation sereine et de la compromission utile et constructive[83].

---

81 La notion de loisir dans la communauté s'appuie sur les données du concile que l'on retrouve dans Tillard et Congar (*Vatican II : l'adaptation de la rénovation de la vie religieuse*, 1967 : 251-253, 403). Les constitutions et les ordonnances précisent les normes se rapportant aux temps de repos, de détente et des voyages (*Ordonnances*, 1982 : n°s 47-49). Ces points font l'objet de nombreuses discussions tout au long des chapitres de 1966 jusqu'à 1982, et des déviations de comportements sont relevés (*Rapport de l'administration générale*, Chapitre général, 1976 : p. 2b et 2c).

82 Les *Constitutions* (1982 : n° 36) soulignent : « nous nous soumettons à la loi commune du travail dans sa nature de gagne-pain et de service ; que ce travail soit rémunéré ou non ». La « mise en commun des biens non patrimoniaux […] permet de partager entre nous et avec les personnes en dehors de l'[i]nstitut » (n° 37).

83 Jean-Paul Rouleau, « Les religieuses et la socialisation », dans Congrès des religieuses de Montréal (1968 : 95).

Par ailleurs des déviations structurelles, communautaires et personnelles pointent. La formation de communautés restreintes suscite chez certains groupes des demandes quant à la possibilité de « se choisir » comme groupe communautaire[84]. Cependant, cette formule de fraternité répond plus ou moins au sens prophétique du « vivre-ensemble » pour la mission et elle disparaît avec la décroissance des effectifs et des œuvres. D'autres difficultés surgissent lorsque des religieuses doivent s'engager dans des activités apostoliques et professionnelles qui les séparent plus ou moins du groupe. Des normes d'absence de la communauté sont établies en 1982[85] et ces structures de contrôle, utilisées plus ou moins maladroitement, créent un sentiment de marginalité chez un bon nombre de religieuses, par rapport aux ouvertures acceptées antérieurement. Les incidences personnelles et communautaires de cette situation ajoutent à l'accélération de la décomposition apostolique et démographique.

Des contraintes se présentent ensuite par rapport au monde du travail. Les religieuses sont devenues des praticiennes de leurs professions cherchant à exceller dans leurs disciplines. La vie communautaire encadre l'action apostolique et apparaît comme un corollaire nécessaire à la réalisation de la mission de l'institut. Avec la montée de la performance institutionnelle des années 1945-1965, la valorisation des « grandes » œuvres de la congrégation amène un déplacement du problème des démunis vers des préoccupations plus fascinantes. Le contraste apporté par le retour aux sources et la réorientation des œuvres vers la valeur renforcée de l'action pour et avec les pauvres ne sont pas sans conséquences sur la difficulté d'intégrer une vision renouvelée de la mission de la congrégation.

Il s'ensuit des tâtonnements apostoliques liés à un imaginaire non dépassé qui contribuent à la démobilisation des effectifs et à la confusion apostolique. Les efforts de mise en place de projets se soldent le plus souvent par l'échec conséquent au manque de suivi, de support et

---

84 L'expérience des groupes restreints et des fraternités montre des fruits positifs de même que des déviances. L'ajustement de cette formule pose plusieurs problèmes quant à l'autorité et les communautés sans supérieures, les rapports avec des communautés plus grandes, la mobilité apostolique, etc. Quelques articles de la CRC et de l'UISG traitent de la question : Gilles Cusson dans *CRC* (1970, doc. 507.1, p. 89-99) ; *Bulletin de l'UISG* (1976, n° 40, p. 7-17).

85 *Modifications apportées à certains articles des constitutions et des ordonnances* (1990 : art. 46). Ces normes sont celles du Code de droit canonique (1984 : 665.1).

d'évaluation. Par ailleurs, pour le plus grand nombre, l'insuffisance des compétences intellectuelles, administratives et techniques, et l'inadaptation aux nouvelles exigences se traduisent « par une réduction sensible de l'efficacité fonctionnelle » (Griéger, 1983 : 25), par l'incapacité de s'engager dans des voies nouvelles de partenariat professionnel et par l'abandon de la fonction.

Malgré une avancée considérable de la communauté dans ses rapports avec le monde, l'Église, les autres congrégations[86] et au sein du groupe, il reste que l'intégration culturelle et sociale de la communauté ne tient pas suffisamment compte de l'importance de la dynamique de socialisation de ses membres en vue d'une nouvelle synthèse de la culture et de la structure communautaire. Le changement de mentalité ne suit pas le changement de vocabulaire, de structure et de comportement. Avec la progression de la décomposition, l'administration générale et régionale se voit de plus en plus préoccupée et accaparée par la gérance de la décroissance et en vient à consacrer la plus grande partie de ses énergies à l'entretien et à la survivance au détriment de la mission.

En même temps que s'estompent les barrières physiques entre la communauté et le monde extérieur, que s'amplifie l'insertion dans le milieu ambiant, que se modifient le système de valeurs et les coutumes, on voit les œuvres se désagréger, le personnel vieillir et diminuer sans grande possibilité de renouvellement. La structure de l'action apostolique ne parvient pas à harmoniser le sens de l'engagement communautaire dans une action plus individuelle des sujets. La communauté de tâche[87] qui, autrefois, absorbait les autres dimensions de la communauté de vie et de la communauté de foi se voit ébranlée avec la dissolution des œuvres et la religieuse s'identifie de moins en moins à la communauté de travail.

---

86 La communauté se situe de façon nouvelle dans l'engagement apostolique de l'Église par son insertion dans la pastorale diocésaine. Des liens intercommunautaires s'expriment par la participation à des actions apostoliques conjointes, la formation internoviciat, les réunions de supérieures majeures, etc. De nouveaux rapports s'établissent avec les laïques à la suite de l'avènement des associés dans la décennie 1980.

87 Yves Saint-Arnaud (1970 : 40) souligne l'importance de la communauté comme moyen d'actualisation de la personne. Il subdivise ce moyen de la communauté à partir des besoins des membres : besoin de partager avec d'autres (la communauté de vie) (p. 42-44), besoin de se réaliser à travers une tâche apostolique (la communauté de travail) (p. 44-46) et le besoin de comprendre (la communauté de foi) (p. 46-48).

L'identité sociale de la religieuse devient incertaine et mouvante[88]. Pour l'institut, et pour la vie religieuse en général, ce mouvement d'incertitude se traduit par un besoin de clarification. À la fin des années 1970, l'Union internationale des supérieures générales (UISG)[89] et la Conférence religieuse canadienne (CRC)[90] s'interrogent sur ce que l'on veut dire quand on parle de spiritualité apostolique. Quant à l'aspect de la communauté de travail, Alfred Ducharme (1979 : 98, note 4) précise qu'il est difficilement possible pour une communauté religieuse « de subsister longtemps comme communauté de vie et de foi si elle n'est pas aussi une communauté de travail apostolique. […] Cette communauté de travail doit être première » pour elle. Sans cette dimension, la communauté religieuse est difficilement viable.

Aussi, à partir des années 1980, on assiste dans la congrégation à des débats polarisés, à savoir si la communauté est davantage de type apostolique, orientée vers l'évangélisation ou de type communautaire, axée sur la fraternité de vie[91] (Ducharme, 1995 : 288). Jointe à cette interrogation et au fur et à mesure où le sens de la mission n'arrive plus à s'articuler dans la dimension du travail, la confusion augmente et des membres ont tendance à établir une équation entre vie communautaire et vie monastique. La religieuse de Notre-Dame du Perpétuel Secours se demande alors si elle est apostolique, communautaire ou moniale.

Devant cette problématique, il est possible de supposer que ce climat d'indécision et de questionnement puisse être alimenté par le fait que, dans les premières constitutions, le fondateur ait prévu l'adoration perpétuelle du Saint-Sacrement pour ses sœurs (*Constitutions*, 1894 : 1). Toutefois, nous inclinons à penser, comme le souligne Schillebeeckx (1995 : 84-85), que cette tendance à l'intériorité sans l'engagement concret et sans participation à la vie des pauvres est davantage une fuite. Une fuite, que nous

---

88 Dans le rapport de la recherche demandée par la CRC sur « Maturité et vie religieuse », Labonté (1969) décrit la désorganisation que peuvent vivre les religieux et les religieuses à la suite des multiples transformations que subissent les personnes consacrées.

89 *Bulletin de l'UISG,* 1983 : n° 62 ; 1984 : n° 62.

90 *CRC-Recherche/Research*, 1982 : n° 401-35 ; 1984 : n° 401-53.

91 Cette question est reprise par différents auteurs. Arbuckle, dans McCollum (1992 : 109-121), clarifie les trois principaux modèles communautaires qui ont émergé au cours des siècles (p. 110). Edwards, dans McCollum (1992 : 163-172), distingue communauté et vie commune. Ducharme (1995 : 288) détermine les traits des instituts de type apostolique et de type communautaire. Guerrero (*Bulletin de l'UISG,* 1979, n° 51 : 16-28) regarde l'aspect de l'évolution d'un nouveau style de vie communautaire (p. 20-21).

attribuons en majeure partie au contexte de déstabilisation de l'organisation et à l'incapacité de la communauté d'articuler autrement son mode de vie communautaire avec son orientation apostolique formulée dans les constitutions de 1982.

Par ailleurs, cette situation de doute et de polarisation laisse émerger une importante crise d'identité. Yuhaus (1981 : 31) traduit cette dimension à partir du doute qui s'insinue dans la phase de déclin des congrégations. « Les premiers doutes concernent, écrit-il, les aspects de *l'activité*. [Quand ceux-ci] s'accentuent, ils se transforment en doutes *au niveau de l'idéologie* : doute sur la validité de l'action », c'est-à-dire, que les personnes perdent confiance dans leurs communautés. En plus, ce doute idélogique et cette crise d'identité apostolique se nourrissent d'une confusion d'ordre théologique, reliée aux fondements théologiques de la vie religieuse basés sur la dualité du rapport à Dieu et des rapports avec le monde (Schillebeeckx, 1995 : 79).

Cependant, la communauté n'est pas en mesure de cerner adéquatement le problème de fond que sous tend la polarisation apostolique, et le bouleversement communautaire qui en résulte s'ajoute à la désintégration de la base de crédibilité sociale du groupe. Cette polarisation, signe de la confusion de l'identité apostolique de la religieuse de Notre-Dame du Perpétuel Secours, empêche un véritable discernement communautaire et affecte l'évolution des structures, des œuvres et de la culture de l'institut[92].

Cette évolution est d'autant plus entravée que le vieillissement et le retour d'un nombre croissant de sœurs dans les résidences de Saint-Damien amènent la communauté à se replier dans une vie communautaire de plus en plus éloignée de l'action apostolique, et à trouver sa fin en elle-même. Tiraillée entre des polarisations d'ordre communautaire et apostolique, la communauté entre dans une étape de désenchantement et de confusion

---

[92] Par ailleurs, cette désorganisation vécue dans la congrégation n'est pas un cas unique. Yuhaus (1981 : 25-28) rapporte des erreurs et des façons défectueuses d'entreprendre le renouveau qui ont occasionné de sérieuses divisions dans les communautés. Il note celles de la production hâtive de documents, d'une expérimentation sans préparation suffisante à l'évaluation, fautes de critères déterminés et/ou de méthode, de la méconnaissance des lois du comportement, de l'incapacité à affronter les conflits, d'une perspective superficielle du changement et l'empressement à changer, de la peur du risque et d'une recherche inadéquate et incompétente.

grandissante qui se répercute dans le fonctionnement des deux régions administratives du Québec. La structure de l'action et des rapports et le sens de l'appartenance s'en trouvent affaiblis.

La désorganisation vécue par les religieuses depuis 1960 s'inscrit donc dans des transformations allant de l'ouverture au resserrement sans parvenir à l'harmonie structurelle permettant l'épanouissement des personnes et l'approfondissement du sens de l'appartenance à l'intérieur d'une communauté de travail, de vie et de foi. Dans la recherche d'un nouvel équilibre axé sur les personnes plutôt que sur les œuvres et les structures, les religieuses connaissent un mouvement de restructuration dont le parcours devient de plus en plus trouble au fur et à mesure de l'avancée de la décomposition démographique et apostolique, ainsi que de la confusion structurelle qui s'ensuit.

7.3. DÉMOBILISATION ET LEADERSHIP

Du niveau structurel dépendent dans une bonne mesure les tournants d'une institution. La responsabilité de l'administration générale, régionale et locale dans le cheminement de l'appartenance communautaire est majeure pour la survie du groupe. Les structures du gouvernement, celles de l'action et des rapports sociaux jouent un rôle essentiel dans les processus d'innovation, de contrôle, d'acculturation et d'intégration de la communauté. Toutefois, ces structures et leur fonctionnement reçoivent leur vitalité de la culture, de l'action des individus et du leadership exercé dans la congrégation.

7.3.1. Innovation, contrôle, acculturation et intégration

Les processus d'innovation, de contrôle, d'acculturation et d'intégration agissent simultanément avec la dynamique de socialisation et s'insèrent à l'intérieur du processus de décomposition et de recomposition du niveau structurel de l'institut. *L'innovation* apparaît avec le mouvement de renouveau de la vie religieuse. Mise en face d'un contexte social et ecclésial nouveau, la communauté est amenée à vivre une expérience de changements structurels, d'une part reliés à la culture d'un groupe déterminé dans sa morphologie

environnementale et son milieu d'insertion rurale[93] et, d'autre part, accélérés par la désintégration des œuvres, le vieillissement et la diminution des effectifs. Les efforts de rénovation structurelle se sont appuyés sur le retour aux sources de la vie chrétienne et du charisme de l'institut, de même que sur l'évolution socioculturelle. Le processus de rénovation connaît des déplacements structurels, communautaires et apostoliques importants, lesquels sont parfois considérés comme un facteur de désintégration.

Bien que Vatican II appelle à passer de l'entretien à la mission, il reste que la fixation dans un paradigme traditionnel inefficace et les nombreux problèmes d'entretien (Gray, 1985 : 9) affectent les changements structurels et éloignent de la visée missionnaire de l'institut. En ce sens, on ne peut pas dire que la marche de rénovation se soit inscrite dans une ligne d'innovation permettant un renouvellement en profondeur du mode de gouvernement, la naissance d'un nouveau leadership et une orientation apostolique et communautaire adaptée. Tout au plus, y découvre-t-on des déplacements, des réaménagements et des réorientations sans véritable changement de vision et transformation des mentalités.

L'essai de décentralisation du gouvernement reste marqué par le paradigme traditionnel de la centralisation acceptée historiquement dans l'Église « comme étant ce qui doit être fait dans les ordres religieux » (DeThomasis, 1992 : 46)[94]. Le style de vie simple, sobre et frugal visé n'est pas nécessairement interprété comme une critique prophétique et valable de la société néolibérale. La coresponsabilité exercée n'amène pas pour autant les religieuses à reconnaître dans les échanges mutuels une source d'ouverture et de besoins nouveaux.

Devant l'idéologie de l'apostolat traditionnel de l'éducation disparaissant avec la perte de la structure de plausibilité et la concurrence laïque, les religieuses ne franchissent pas l'épreuve de la compétence professionnelle et le défi de l'évangélisation à l'intérieur de leur fonction d'éducatrice. Enfermées dans le paradigme traditionnel, elles voient difficilement les possibilités d'un nouveau modèle de collaboration dans des services apostoliques et des

---

93 Laloux (1967 : 191) précise que le milieu rural par rapport au milieu urbain se définit davantage par sa structure écologique et sociologique particulière que par l'agriculture et le nombre d'habitants.

94 DeThomasis (1992 : 46) : « Historically, centralism in the church has been accepted *de fide*, as the way it must be in religious orders ».

projets conjoints où elles deviendraient vraiment des partenaires en faveur du Royaume (Gray, 1985 : 11).

Vouloir innover dans un contexte de décomposition, signifie préalablement de nommer la crise, de donner un cadre à la complexité de la situation, d'organiser le désordre, de se forger une vision des possibilités qui s'offrent au groupe, de sortir des sentiers battus et défricher de nouveaux chemins. La congrégation, bien qu'elle procède à des changements structurels importants, ne se situe pas encore à l'étape que nous venons de décrire. Elle continue d'opérer à partir de la même rationalité stratégique du cycle de performance et, en conséquence, les contraintes s'accumulent et la confusion ne cesse d'augmenter. En 1996, la communauté commence quelque peu à reconnaître sa situation de crise, mais elle n'accepte pas pour autant la réalité du chaos institutionnel.

La crise laisse l'administration dans le désarroi. Les supérieures et leurs conseils répondent aux urgences et travaillent à redresser la situation, sans pour autant affronter le malaise profond sous-jacent. La communauté n'est pas prête à se remettre en question et à vouloir décoder le paysage apostolique et communautaire qui se transforme. Elle tend plutôt à se replier dans une forme de « cocooning » (Gagné et Lefèvre, 1995 : 112-113) fait d'isolement et d'évitement, de paix et de protection, de bien-être et de contrôle rassurant. Pas question d'envisager des solutions innovatrices, par exemple : le partage intercommunautaire des services, etc., on préfère s'enfermer dans une multiplication de services à l'interne qui, à la longue, deviennent insoutenables. De plus en plus coincée dans une structure inopérante, la congrégation se voit confrontée à la crise, une crise dont elle essaie de nier et de minimiser l'importance.

Le contrôle institutionnel pour sa part se présente comme un lieu de stabilité et de « conformité aux modèles établis de comportements, de rôles et d'institutions » (Laloux, 1967 : 88). Le contrôle permet la poursuite organisée d'un objectif et, pour ce faire, il requiert une autorité qui donne aux dirigeants la faculté de gouverner et d'atteindre les objectifs de l'organisation. Légitimé par l'autorité reconnue, « le contrôle donne force à

l'objectif » (DeThomasis, 1992 : 41)[95]. En ce sens, l'étape *ad experimentum* de *l'aggiornamento* permet d'expérimenter des structures nouvelles et d'ajuster le contrôle institutionnel à la nouveauté sociale, culturelle, religieuse et communautaire en vue de la réalisation de la mission de l'institut. Toutefois, ce mécanisme, après avoir fait l'objet d'un contrôle pointilleux des éléments de la règle, passe à plus de souplesse puis à un élargissement qui appelle ensuite à un retour à plus de rigueur, sans pour autant ouvrir sur un contrôle adapté à des structures permettant l'essai de projets novateurs.

Le processus de contrôle s'articule dans une dynamique de rénovation plutôt confuse où la conversion des mentalités et l'ajustement des structures en fonction des objectifs de l'institut ne progressent pas au même rythme. Avec le temps, ce mécanisme en vient à s'exercer dans l'optique d'un contrôle de la décomposition. Ce processus de *contrôle de la décomposition* surgit de la négation du chaos et de la peur de remettre en question une organisation déficiente et inadéquate. Ce mécanisme de contrôle de la décomposition s'inscrit dans des attitudes de lutte contre le renversement de l'ancien paradigme, de résistance au changement, de retour à un mode d'autorité autocratique et de justification d'un système qui répond plus ou moins à la mission pour laquelle il existe.

Il se manifeste dans la fonction de conservation d'un style de vie et d'un modèle traditionnel de relations, et par le refus d'accepter les preuves d'inefficacité de ces modes d'action. Il procède à des réajustements du système et parfois à des cassures structurelles sans tenir compte des acteurs de l'organisation et des moyens de préparation et d'intégration au changement. Il s'articule dans le maintien d'une rationalité bureaucratique traditionnelle qui étouffe l'imagination et la créativité, qui engendre une fausse sécurité, qui éclipse les personnes innovatrices et qui rejette toutes tentatives risquant de provoquer un déséquilibre du paradigme ancien. Il s'appuie sur un leadership fondé sur le statut, sur une autorité davantage d'exécution et de sanction.

---

[95] DeThomasis (1992 : 41) : « At the same time, control gives form to purpose ».

Ces quelques éléments de définition du contrôle de la décomposition nous permettent de vérifier certains mécanismes opérant dans la congrégation. Ainsi, le resserrement des structures de contrôle et l'action des personnes en autorité montrent que la communauté a peine à rétablir un équilibre des tensions qui se déploient à l'intérieur du cheminement communautaire. Parmi ces tensions inhérentes qui s'exercent dans le développement d'un groupe de vie et d'action, nous relevons, entre autres, celles que Laurier Labonté décrit dans le compte rendu de la session sur l'animation spirituelle.

> Tension entre le besoin de liberté et les nécessités de l'organisation, qui supposent l'encouragement à l'initiative spontanée et la coopération élective, mais aussi l'existence de cadres institutionnels permettant de rationaliser l'effort collectif et d'y associer activement toutes les parties intéressées.
>
> Tension entre le sens du calcul et le sens de la gratuité, entre l'esprit de consommation et l'esprit de service, qui demandent que l'on tienne pour légitime la recherche de satisfactions individuelles et du bien-être, mais que l'on sache aussi promouvoir ou soutenir les initiatives visant au-delà du développement des personnes.
>
> Tension entre le besoin de changement pour prévenir la routine et le besoin de continuité pour asseoir la fidélité.
>
> Tension entre le besoin d'être soi-même et le besoin d'être plus que soi-même par la participation.
>
> Tension entre la diversité des personnes et des rôles et l'unité à maintenir.
>
> Tension entre la communauté et les sous-groupes qui naissent en son sein sous diverses étiquettes (Labonté, 1970 : 6).

Le contrôle institutionnel, par ailleurs, doit se confronter aux diverses phases psychologiques de cheminement des membres, en permettant l'évolution des personnes de la dépendance à la contre-dépendance et à l'indépendance pour parvenir à l'interdépendance[96]. Néanmoins, on remarque que le contrôle s'exerce sans que le processus

---

[96] Futrell (1984 : 38-50) évalue les transformations des conceptions individuelles de la vie communautaire à partir de divers types de communautés : la communauté rigide où les membres sont maintenus ensemble par des structures extérieures uniformes (p. 38) ; la communauté de thérapie où domine la dépendance mutuelle, et qui est une communauté où les membres se choisissent (p. 39) ; la communauté auxiliaire (d'indépendance partagée) qui est une communauté de service mutuel et d'entraide, mais sans mission communautaire (p. 39-40) et la communauté collective où la conscience collective s'exprime dans le *nous*. « L'identité collective se trouve dans l'interdépendance mutuelle : la vie et la mission partagées en tant que personne » (p. 40).

de socialisation prenne suffisamment en compte cette phase de transition de la personnalité sociale du groupe.

Le contrôle passe alors de façon sournoise d'un régime d'animation basé sur la participation vers un régime plus totalitaire et s'éloigne de plus en plus de la possibilité d'une animation de la recomposition[97]. Les religieuses sont encore trop considérées comme des objets de la stratégie communautaire plutôt que des agentes de la recomposition. De plus, le déploiement d'initiatives communautaires nombreuses et la pression exercée en vue de galvaniser le dynamisme de la base jouent un rôle inverse par rapport aux attentes de l'autorité des paliers général et régional. L'essoufflement se fait sentir, la participation se teinte d'obligation, la spontanéité et la profondeur des échanges s'estompent et le risque est grand, pour la communauté, d'agir comme « une mécanique qui tourne à vide, dénuée de motivations » (Laurier, 1970 : 8).

Le contrôle de la décomposition augmente au fur et à mesure de la déstructuration morphologique et de la démobilisation structurelle. Il s'alimente à un paradigme traditionnel d'autorité hiérarchique non dépassé et il maintient le cap d'une administration axée sur une rationalité instrumentale inappropriée dans une situation de décomposition importante. Les mécanismes de contrôle ne permettent pas de refaire l'équilibre entre la règle et les transformations socioculturelles, ecclésiales et apostoliques.

---

97 L'animation de la recomposition se situe à partir d'une rationalité d'apprentissage axée sur le potentiel humain, visionnaire et créateur de l'institut. Elle est tournée vers l'ouverture de champs d'expérimentation aux conditions de vie et d'action renouvelées, et des rapports *intra* et *extra* communautaires interdépendants et en symbiose avec la clientèle de l'institut de même qu'avec le contexte social et économique (DeThomasis, 1992 : 43). Elle envisage le changement à partir d'un processus d'éducation permanente. L'animation de la recomposition vise un leadership capable « d'encourager de nouvelles expressions du charisme sans avoir à les justifier auprès de l'expression traditionnelle » (McCollum, 1992 : 14). Elle permet des conditions nouvelles de choix de ceux et celles qui exerceront la fonction d'administration. Le leader entrevu doit être une personne qui a la capacité d'imaginer de nouvelles avenues communautaires et apostoliques et les moyens de les poursuivre. La nature et l'emploi des ressources changent également. La confiance en la Providence dépasse l'attente magique des réponses, et l'objectif de la mission n'est pas le seul fait de décrets et de désirs. L'animation de la recomposition s'appuie sur l'engagement des membres, sur la formation de groupes concernés, sur l'apprentissage effectif de l'utilisation des ressources nécessaires pour poursuivre un projet créateur et sur la reconnaissance du miracle de la Providence à l'intérieur des personnes.

Ils entravent plutôt le dynamisme visionnaire des personnes innovatrices et la libération des habiletés créatrices des religieuses. Les mécanismes de contrôle sont inadéquatement utilisés. Ils ne visent pas non plus la création de lieux physiques et psychologiques favorisant l'apprentissage d'autres modèles de vie communautaire et d'insertion apostolique, de même que de nouveaux modes de leadership. Ces mécanismes contribuent à la fin à retarder la redéfinition de l'identité personnelle et collective du groupe.

Le processus d'acculturation « se développe par le déclenchement des processus de socialisation, de contrôle et d'innovation » (Laloux, 1967 : 95). Il résulte de l'affrontement entre l'innovation et le processus de contrôle, en d'autres mots, entre la nouveauté et la continuité. Dans cette transition, il risque la juxtaposition de comportements nouveaux et anciens, l'élimination de traits culturels traditionnels essentiels à l'identité de l'institut ou une adaptation syncrétique d'éléments neufs et anciens. Il peut, par ailleurs, arriver à une adaptation novatrice par la création de formes de vie et de modèles d'action réinterprétés à partir de la vision constitutive du mythe fondateur.

Le parcours évolutif des changements structurels, étudiés jusqu'à maintenant, montre un processus d'acculturation marqué par l'instabilité et la juxtaposition de comportements nouveaux et passés à l'intérieur d'un paradigme structurel, culturel et apostolique traditionnel non converti en profondeur. Les réaménagements structurels demeurent soumis aux fluctuations conjoncturelles de la décomposition en cours ; ils ne semblent pas non plus reposer sur une synthèse culturelle cohérente et harmonisée des divers éléments neufs et anciens incorporés dans le réaménagement de la structure.

Le développement du niveau structurel de la congrégation favorise plus ou moins, pour le moment, une ecclésiologie de communion et la rencontre avec la modernité et la postmodernité. Le type d'interrelations exercé à l'intérieur de l'institut et avec la société présente encore des réactions de défense et/ou des attitudes de juxtaposition de deux mondes qui n'arrivent pas à établir une nouvelle base de rapports sociaux ouverts à la différence et à la complémentarité dans un partenariat en faveur des pauvres. L'intériorisation des changements structurels reliés à l'importation d'éléments culturels provenant de la modernité et d'une théologie renouvelée s'avère problématique. Enfin, ce

processus d'acculturation et celui du contrôle social présentent des difficultés qui viennent interagir dans l'articulation du mécanisme d'intégration sociale. Aussi, pouvons-nous nous demander si vraiment ces changements structurels permettent une meilleure intégration sociale de l'institut.

Pour répondre à la question, il nous faut rappeler, dans un premier temps, que ce *processus d'intégration sociale* « indique une idée de situation dans une structure et de participation à une fonction » (Laloux, 1967 : 100). Du point de vue communautaire, l'intégration sociale demande qu'il existe entre les personnes « une unanimité de vues et une participation active de [chacune] selon le rôle qui [lui] est imparti, en vue de l'obtention des objectifs du groupe » (Laloux, 1967 : 100). Elle implique également une bonne structure et un bon fonctionnement (Laloux, 1976 : 101). En ce sens, l'agencement des éléments structurels du gouvernement, de la vie, de l'action et des rapports tels que perçus dans cette étude indique un caractère de confusion et de démobilisation trop accentué pour parvenir à une intégration sociale réussie. L'unanimité communautaire s'avère une visée plutôt qu'une réalité, et le fonctionnement des diverses composantes structurelles présente encore un décalage signifiant par rapport à l'évolution des structures de la société globale.

Retrouver un nouveau type d'intégration fonctionnelle en rapport avec la fin visée par la congrégation suppose une adaptation de la culture et de la socialisation du groupe, car « si l'intégration sociale est affaire de structures, elle est plus encore affaire de culture au sens profond du terme, c'est-à-dire de valeurs, de conceptions, de consentement » (Laloux, 1967 : 102). Le consensus doit se poursuivre quant aux objectifs et aux moyens de réalisation de la mission, quant au partage de certaines fonctions et à la participation de personnes différentes dans des groupes variés ayant des modèles culturels différents, et quant à divers facteurs d'intégration, tels les règlements, les moyens de pression, la conscience de la solidarité. Par ailleurs, le passage ou non vers une phase du renouvellement des structures et des processus d'innovation, de contrôle, d'acculturation et d'intégration sociale dépendent en majeure partie du style de leadership exercé dans la congrégation.

7.3.2. Autorité et leadership

Les facteurs de décomposition peuvent se regrouper en deux catégories : les agents extérieurs comme les événements ecclésiaux et socioculturels, les crises de l'organisation et les individus qui composent l'organisation. L'un et l'autre élément sont indissociables dans le parcours évolutif du processus de décomposition et de recomposition. On peut alors se demander en quoi et comment l'action des personnes détentrices de l'autorité et celle des membres contribuent-elles à la démobilisation structurelle de l'institut ? Quelle forme d'autorité ou de leadership sous-entend cette manière d'agir ?

Comme groupement volontaire utopique et comme association à but déterminé, les membres ont choisi librement de rejoindre la congrégation en vue de s'engager dans la mission de l'institut selon le modèle propre de cet organisme. Un tel groupement ne peut exister sans autorité, sans mécanismes d'organisation et de décision. Par contre, l'autorité appartient à l'ensemble du groupe qui la délègue à ses représentantes et en ce sens, l'autorité de la supérieure ne peut s'exercer sans la participation des soeurs. L'autorité est essentiellement une relation entre une personne, parfois plusieurs, et un groupe. « C'est une relation telle que le groupe fait confiance, reconnaît à cette personne la capacité de le faire progresser vers sa fin dans l'unité » (UISG, 1970, numéro spécial : 71).

Dans la chevauchée des changements structurels, depuis 1968, divers facteurs – conduisant progressivement au désenchantement collectif – entrent en ligne de compte dans la manière d'agir et de penser de l'autorité et de celle des membres. Les schèmes culturels et la socialisation affectent grandement les choix de l'autorité et la participation des religieuses. Bien que ces aspects soient étudiés dans les prochains chapitres, il importe d'en relever ici quelques caractéristiques afin de mieux saisir la dynamique de fonctionnement de l'autorité et des personnes. D'abord, la légitimation traditionnelle de l'autorité comme fonction sacralisante et de l'obéissance religieuse comme vertu cède le pas à une vision de coordination, d'animation, de participation et d'obéissance responsable. Néanmoins, les traits culturels traditionnels ne disparaissent pas complètement et continuent d'influencer le comportement des religieuses.

Sur un autre plan, la formation à la coresponsabilité implique une solide formation et un renouvellement au service de la mission et des relations interpersonnelles. Là aussi, on constate que la socialisation et la formation des membres ne sont pas à la mesure du mouvement de participation responsable et d'innovation apostolique et communautaire. Du point de vue du groupe, celui-ci « est nécessairement auteur et responsable, acteur à plein temps, en même temps que sujet de sa propre animation » (Cusson, 1970 : 82). Sur ce point, le vouloir administratif et communautaire est marqué au coin de la confusion, de la culture d'assignation, de la socialisation des membres, du style d'autorité exercé et du repliement graduel de la communauté sur elle-même.

Ces quelques observations laissent entrevoir des attitudes, des manières de faire et des comportements qui agissent sur la décomposition structurelle. À l'étape de la rénovation, l'analyse montre que le discours des personnes en autorité reflète généralement les valeurs que l'on veut voir vivre au sein de la congrégation. L'agir des autorités demeure, toutefois, celui d'un groupe qui continue sur sa lancée de l'étape de maturité et qui conçoit son fonctionnement organisationnel dans la ligne de la stratégie rationnelle de cette phase du cycle conventionnel. Les effets de la décomposition morphologique sont alors considérés comme des soubresauts d'une crise passagère ; des structures sont mises en place et les projets se succèdent au rythme des essais, sans trop se poser de questions sur l'état des contraintes institutionnelles, sans pousser l'analyse des changements en cours, ni se préoccuper de préparer les sœurs en fonction de l'avenir ; et les mêmes personnes gardent les mêmes postes des années durant.

De 1969 à 1980, l'attention des chapitres généraux se concentre de façon importante sur l'ajustement des rôles et des pouvoirs attribués à la supérieure générale et aux conseillères générales. Cette préoccupation participe à l'ajustement des perspectives de décentralisation, mais, en même temps, elle laisse percevoir l'ambiguïté du changement de mentalité des membres des chapitres et des conseils généraux et régionaux. Le paradigme de centralisation continue d'influencer l'agir des responsables et contribue ainsi à imprimer une teinte d'ouverture simplement élargie à la participation et aux consultations. On remarque d'ailleurs que le palier régional suit le paradigme de la centralisation.

Les supérieures régionales, confortées dans une structure qui se veut subsidiaire, poursuivent la gérance de leur région de façon centralisatrice et autocratique. Pour les supérieures locales, leur liberté d'action se voit réduite, et le contrôle de leur secteur d'autorité renforcé. Pour un bon nombre, elles en viennent à agir, soit de façon très dépendante ou, au contraire, elles s'organisent pour ne pas avoir à se confronter avec l'autorité régionale.

L'ambivalence d'une décentralisation et d'une subsidiarité mal accordées, ajoutée à la démobilisation des membres, concourt à l'involution du système. Pour bien situer cette notion, Yuhaus indique deux manières dont les instituts religieux peuvent se désintégrer : soit par involution ou soit par explosion. Il définit alors l'involution comme la manière dont « la communauté se replie sur elle-même, refuse de changer, de se laisser guider par quelqu'un de l'extérieur vers de nouvelles manières de penser, d'agir, d'être. Et ainsi elle se dissout et se perd doucement dans l'oubli » (Yuhaus, 1981 : 33).

Aussi, pouvons-nous noter certains modes de fonctionnement qui se rapprochent de ce processus. On remarque que les détentrices de l'autorité, aux paliers général et régional, ont de la difficulté à départager les pouvoirs et les fonctions, à déléguer, et à considérer le leadership autrement que comme l'affaire unique de l'administration. Il leur paraît compliqué de concevoir d'autres formes de leadership que celui de l'autorité administrative inhérente à la fonction. Dans le parcours des processus décisionnels, on adopte la formule de consultation pour ensuite se fermer à l'intérieur d'un mécanisme de prise de décision et de formulation de la décision dans laquelle le partage des données et les explications qui sous-tendent la décision sont plus ou moins exprimées ou encore maquillées du droit canon et des normes institutionnelles.

Du côté des membres, le passage vers la participation et la coresponsabilité connaît un mouvement de régression. De la revendication suivie d'une prise de conscience alimentée par l'amélioration de la formation des années 1960, les religieuses s'inscrivent dans le renouveau structurel à la suite des autorités. Il se glisse des erreurs, des déviations qui n'arrêtent pas pour autant les efforts de participation, de consultation et de responsabilisation. Les énergies sont là et se manifestent à travers diverses tentatives dont

certaines se révèlent innovatrices. Cependant, les expériences amorcées restent coincées dans une visée apostolique et communautaire superficielle, ancrées dans un imaginaire traditionnel non dépassé. La préparation, la formation, le suivi et l'évaluation des projets avec les sœurs concernées sont peu considérés. Il arrive aussi que ces expériences soient marquées par des attitudes de marginalisation communautaire à l'endroit des personnes engagées dans des secteurs d'évangélisation nouveaux et acceptés ou devant vivre davantage seules à cause de leurs fonctions.

Le processus de participation par le moyen de la consultation des membres fait figure, au départ, de gestion participative et vise une plus grande implication des sujets. À la fin des années 1960 et au début des années 1970, la formation de groupes, même informels, pour étudier des questions communautaires indique une volonté de changement dans laquelle les religieuses se donnent les moyens de faire avancer les choses. Au fur et à mesure de la décomposition structurelle, la mobilisation des personnes diminue, faisant place au silence, au cantonnement dans des positions individuelles ou à la revendication personnelle. Il n'y a plus de coalition permettant une prise de position collective, entre autres, chez les moins âgées qui ont et qui auront l'avenir de la communauté entre leurs mains. Oser risquer une solidarité de groupe dans un questionnement communautaire s'avère une requête insécurisante et marginale.

Sur le plan de la consultation, les sœurs s'interrogent sur la valeur constructive de ce mode de participation. Elles croient plus ou moins au sérieux de cette formule telle qu'utilisée ; elles ont le plus souvent « l'impression de travailler à faire la liste d'épicerie que de participer aux achats »[98] et elles se sentent de moins en moins partenaires des décisions prises. Une suite de réactions s'enchaînent. Le désenchantement se conjugue bientôt à la protestation interne et à la lassitude face aux efforts d'avancement d'idées et de projets suivis d'échecs répétés.

---

[98] Réflexion d'une religieuse sur le processus de consultation (Guillemette, 1992 : 69).

Le manque de formation, l'usure des forces ou diverses raisons entraînent le retrait de l'action apostolique pour subvenir aux services communautaires. Il s'ensuit alors des attitudes de déception, d'isolement, de résignation, de frustration, et/ou de repliement dans un rituel de prière et de vie étroit, fermé au monde et à la vie de la congrégation. Pour un certain nombre, la vie de l'institut est de moins en moins leur affaire ; l'autorité peut bien se morfondre à inviter à l'engagement communautaire et apostolique, ces religieuses ne sentent plus d'ouverture vers des projets qui puissent valoriser les ressources des personnes et réveiller les énergies restantes.

Au Québec, la communauté tend alors à devenir une institution fermée (Futrell, 1984 : 33). Des groupes de religieuses très différentes les unes des autres vivent ensemble, peu ouvertes les unes aux autres, polarisées, prêtes à s'affronter, pour certaines, ou en train de se laisser asphyxier dans leur volonté de changer, pour un grand nombre. L'interaction entre les personnes se limite de plus en plus aux membres de l'institut ; les moyens de contrôle et la pression du groupe savent ramener, ignorer ou exclure celles qui dévient de la ligne ; l'intégration se réalise par l'opposition à toute différence et les sœurs en viennent à penser de façon « statique et catégorique plutôt que relationnelle » (Futrell, 1984 : 33).

Il s'ensuit une incompréhension et une difficulté d'articulation des dynamismes de leadership qui pourraient s'exercer dans l'institut. Si l'on considère le leadership comme un phénomène collectif, il s'avère que l'action des unes et des autres, religieuses et supérieures, est indissociable « de la vitalité du groupe et de la manière dont les dynamismes latents dans le groupe sont négociés et mis à contribution » (Beauchamp, 1984 : 246). Aussi, peut-on dire que, d'une part, selon le style de leadership exercé, l'autorité est « un faiseur de sens » qui contribue à éveiller et à guider les dynamismes latents ou elle laisse éteindre la mèche qui fume encore. D'autre part, on peut aussi affirmer que la communauté est responsable du sens du leadership qu'elle se donne. Le leadership ne se confine pas à la fonction d'autorité, et un leadership informel peut se déployer pour le meilleur et pour le pire, pour la recomposition ou la descente dans le chaos institutionnel.

Arbuckle (1984 : 3) indique que la frustration et l'impuissance surgissent souvent parce que l'on ne comprend pas que « l'autorité administrative inhérente à la fonction [n'est pas] la seule forme de leadership ». Les administrations régionales et générale ne peuvent négliger cette dimension. Au contraire, elles doivent reconnaître ces forces actives et compter sur une complémentarité de différentes formes de leadership dans la formation du conseil général et ceux des régions. Arbuckle (1984 : 3) rappelle également que si l'autorité administrative est importante au sein de la congrégation, il reste que « cette autorité [est] vaine s'il n'y a pas de leadership prophétique aux points clés de l'administration ».

Cette question du leadership, qu'il soit charismatique, prophétique, autocratique, technocrate ou participatif, fait appel à des types de personnalités[99], lesquels, on l'admet aujourd'hui, peuvent fortement déterminer l'étendue du pouvoir d'influencer, de conduire et d'obtenir le support et la collaboration des membres. L'exercice de l'autorité dans la congrégation demande un leadership de groupe qui implique différents types de leaders. Par ailleurs, une telle conjugaison des forces nécessite un dépassement important pour un groupe ou une communauté qui valorise un type de personnalité religieuse et un style de leadership qui soit à l'image de la culture et de la socialisation du groupe[100].

Dans un deuxième temps, le défi lancé aux congrégations, dans le passage d'un style d'autorité autocratique à un leadership qui favorise la participation des membres, dépend de plusieurs variables et il ne peut se réduire à l'ajustement du style d'autorité. Autrement, le risque est grand de tomber « dans une démocratie de style laisser-faire, qui morcelle et

---

[99] Plusieurs auteurs étudient le leadership exercé dans les organisations à partir des types de personnalités. Sans définir ces styles de leadership, nous utiliserons quelques métaphores de certains auteurs pour illustrer quelque peu le genre de personnalité et le style de leadership rattaché à ces modèles. Les leaders intégrateurs (Gagné et Lefèvre, 1995 : 41) correspondent aux technocrates (Pitcher, 1994 : 83-100) sérieux, pointilleux, méticuleux et résolus (100) et aux *problem solvers* de Arbuckle (1988 : 32). Le leader transformateur (Gagné et Lefèvre, 1995 : 217-218) s'apparente au leader de transformation de Bridges (1988 : 120-125) et se distingue du leader visionnaire et charismatique de Hurst (1995 : 112-115 ; 146-150), du leader de transition de Bridges (1988 : 120-125), du *pathfinder* (éclaireur, défricheur, celui qui ouvre la voie) de Arbuckle (1988 : 32) et à l'artiste de Patricia Pitcher (1994 : 47-65) émotif, visionnaire, imaginatif et entrepreneurial. Entre le leader intégrateur et le leader transformateur, on rencontre l'artisan (Pitcher, 1994 : 67-81) stable, réaliste, sage et responsable et pour Arbuckle, l'*implementer*(1988 : 32).

[100] Sur ce point, la session Myers-Briggs, donnée aux religieuses d'une région du Québec en 1993, a démontré l'impact de la socialisation par rapport à un certain modèle valorisé de la personne religieuse et de la supérieure. Par ailleurs, le type de leader « artisan » développé dans l'étude de Patricia Pitcher (1994) correspond également au modèle de leader communautaire.

divise [la communauté] » (Ducharme, 1979 : 163), ou de revenir à un leadership autocrate. Dans cette transition, il importe de saisir l'influence que peut jouer la culture et la socialisation des membres dans la dynamique du fonctionnement de l'autorité. Ensuite, vient la compréhension de la situation du groupe dans le cycle de vie de l'institut. L'impasse, provoquée par la crise, impose un changement de rationalité de l'organisation et appelle un renouvellement qui nécessite un leadership transformateur et un management facilitateur.

Tout en étant d'ordre juridique et spirituel, la fonction d'autorité[101] relève du management (Ducharme, 1979 : 87) et elle influence l'obéissance religieuse des membres. L'autorité, par nature, est « une fonction structurelle (et structurante) grâce à laquelle une institution (ou un groupe) parvient à prendre des décisions qui concernent son fonctionnement ou ses orientations » (Beauchamp, 1984 : 246). Elle a pour tâche d'aider le groupe à garder sa cohésion, à clarifier les fonctions et les rôles de chacune, à prendre des décisions et d'en surveiller la réalisation.

Le style d'autorité exercé dans la communauté depuis les années 1970 passe par diverses phases de transformation. La conception magique et le pouvoir sacré de l'autorité disparaît du langage et de la pratique communautaire. L'autorité centralisatrice et autocratique fait place à un leadership de participation et à une autorité service de type collégial. On vise alors à travailler en interdépendance dans un projet de vie à construire et dans une tâche commune à remplir. L'autorité adopte un style plus spirituel et psychologique en aidant à promouvoir les valeurs de la vie religieuse, en se faisant présente et attentive à chaque sœur et à chaque groupe et en proposant des services destinés à favoriser la croissance des personnes et l'unité des membres. Administrativement, l'autorité prend le style manager, intégrateur et quelque peu technocrate. La planification est à l'ordre du jour, la technique et la bureaucratisation prennent de plus en plus de place, parfois au détriment des personnes.

---

[101] Turcotte (1981b : 183) parle d'une autorité légale-rationnelle, en ce sens qu'en tant que groupement volontaire utopique et association à but déterminé, la « règle circonscrit le champ d'exercice de l'autorité et la fonde. En conséquence, les [supérieures] doivent s'y conformer aussi bien que [les membres] ».

Avec la démobilisation structurelle, le leadership communautaire n'abdique pas sa visée première d'autorité service et celle d'un leadership de participation. Mais, dans la conjugaison des contraintes reliées à la décomposition morphologique, au problème d'articulation de la décentralisation, de même qu'à la négation de la crise, l'imbroglio administratif s'intensifie. L'exercice du leadership communautaire, à ses divers paliers, est influencé par la manière dont l'administration générale exerce son rôle dans la ligne de conduite des régions.

Dans les années 1990, l'autorité générale en vient parfois à jouer un rôle de figurant. Pour l'administration régionale, il arrive que le processus de subsidiarité conduise à une attitude d'indépendance et de centralisation dans le gouvernement de la région. D'un autre côté, une certaine forme de compétition restreint le partage des ressources et la mise en commun des aptitudes complémentaires, entre autres, par crainte réelle et fondée, de voir rapatrier les dernières énergies apostoliques au service du repliement et de la survie interne au détriment du renouvellement apostolique.

Comme on le voit, l'exercice de l'autorité conserve des relents d'un type de leadership vertical dans lequel les décisions sont prises à un niveau supérieur, sans que les membres puissent réellement participer à l'élaboration des décisions. L'idéologie participative et collégiale du départ n'est pas suivie d'une éducation adaptée visant une socialisation vers l'interdépendance et l'utilisation du potentiel de leadership des personnes. Les modèles d'autorité autocratique ou du style laisser-faire tuent l'initiative ; ils restreignent la capacité de prendre des risques dans l'assurance d'une solidarité communautaire valable, d'un encadrement et d'un contrôle institutionnel solide. Les représentations d'un certain type d'autorité présent dans la congrégation depuis les origines, les jeux de pouvoirs, l'ambivalence et l'insécurité qui atteint l'autorité de la congrégation empêchent de « repérer les personnes à l'esprit créatif et inventif [et] de les placer aux endroits où elles pourraient inspirer le changement » (Arbuckle, 1984 : 8).

Au contraire, l'administration s'enferme de plus en plus dans le maintien d'un *statu quo* dont les conséquences se manifestent par la progression de la léthargie communautaire et le discrédit porté sur la capacité de l'administration à aider la communauté à assumer le

tournant structurel, communautaire et apostolique. En même temps, pointe à l'horizon une crainte encore plus sérieuse. Devant la décomposition accélérée des deux régions du Québec, l'espérance de l'administration générale se porte vers les régions de mission *ad extra* qui sont en plein essor. La survie se projette ailleurs et laisse miroiter une promesse de revitalisation sous l'angle du recrutement.

Cette projection de la survie transférée dans les pays de mission risque de rendre encore plus aveugle et plus sourd à la réalité de la décomposition de l'institut. Elle permet de laisser plus facilement dans l'ombre la nécessité de convertir le paradigme traditionnel des manières d'être, de penser, d'agir et de gouverner du groupe communautaire. Elle empêche même de s'attarder à des constatations de faits importants, comme celui fourni par les documents du chapitre général 2001[102], à propos du fonctionnement de la région de la République dominicaine. De fait, un regard plus attentif sur les textes de cette région révèle une propension de ce groupe à répéter exactement le même pattern de fonctionnement que celui du Québec dans les années 1970-1990. Cette constatation nous amène finalement à une question quelque peu alarmante de la continuité du processus de décomposition dépassant les frontières du Québec pour atteindre, à plus ou moins long terme, les régions *ad extra* de la communauté.

Conclusion

Même si la congrégation accomplit une tâche gigantesque de restructuration de son gouvernement, des structures de vie communautaire et apostolique et des rapports institutionnels, elle n'arrive pas à prendre le tournant structurel adapté au contexte de décomposition de l'institut. Les contraintes s'accumulent à tel point que la stabilité désirée avec l'approbation des constitutions en 1982 se transforme en une chute rapide des illusions

---

[102] Divers documents dont *Le rapport de la supérieure générale 1996-2001*et les *Desiderata et propositions soumis au chapitre général 2001,* montrent des aspects du vécu apostolique et communautaire et des attentes des sœurs de la région de la République dominicaine qui reprennent les mêmes problématiques, les mêmes tendances, les mêmes souffrances que l'on retrouve dans les écrits des chapitres des années 1970-1990 au Québec. Sans avoir fait une analyse formelle de la situation de cette région, nous pouvons cerner dans ces écrits la même mentalité et la même dynamique de fonctionnement qui se sont transportées du Québec à la République dominicaine.

et en un réveil brutal par rapport à une crise, banalisée au départ et niée par la suite. Préoccupée de préservation plus que d'évangélisation, de résistance au changement plus que de discernement et de planification de l'avenir, la communauté s'oriente vers l'exercice d'un leadership d'entretien et de contrôle de la décomposition de plus en plus serré, au fur et à mesure que croît l'insécurité institutionnelle.

Malgré ses efforts d'évolution, la communauté persiste à conserver une structure de décentralisation insatisfaisante ; elle continue de se situer dans un mode d'organisation paternaliste, à partir d'une autorité hiérarchique qui tend à reprendre le schéma d'autorité traditionnel. Aussi, peut-on s'interroger sur sa capacité actuelle de repenser l'articulation des rôles et des fonctions dans la ligne d'un renouvellement structurel, à partir de la visée du cycle d'apprentissage. La congrégation est-elle en mesure de revoir son leadership et de chercher des personnes répondant à un leadership visionnaire, un leadership de transition ? La question se pose d'autant plus que le défi du chaos est majeur et que le groupe se retrouve dans une culture qui se déstabilise sur tous les plans.

CHAPITRE VIII

UNE CULTURE DÉSTABILISÉE

OU

ASPECT CULTUREL DE LA DÉCOMPOSITION

Les changements exposés antérieurement et les déplacements opérés par rapport aux dimensions morphologique et structurelle de la congrégation portent surtout sur le *comment* de la vie religieuse[1]. Catherine Harmer situe ce *comment* dans la ligne du « changement centripète, tourné vers l'intérieur » (Harmer, 1997 : 53). L'étude des chapitres six et sept demeure toutefois insuffisante pour saisir le mouvement de décomposition à l'œuvre dans la communauté. Il faut maintenant entreprendre l'analyse du *qui* et du *pourquoi* de la vie religieuse qui correspondent à l'identité, à la finalité et à la mission de l'institut des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours. Du *qui* et du *pourquoi* – appartenant à la dimension culturelle de l'organisme – résulte le changement de « la part de notre vie tournée vers l'extérieur, c'est-à-dire qui nous sommes dans le monde et dans l'Église, et quelles interactions nous développons avec les réalités extérieures » (Harmer, 1997 : 53).

En ce début de chapitre, il nous semble nécessaire de souligner deux points d'importance du mouvement de décomposition de la dimension culturelle de l'institut. D'abord, rappelons que toutes les organisations sont

> traversées par de nombreux courants culturels. Elles sont soumises à la pression d'aspirations générées par des valeurs souvent contraires à leurs exigences et à leurs ambitions ; de telles visées remettent parfois en

---

[1] Ce « comment de la vie religieuse » se situe par rapport au fonctionnement – le faire et le comment faire – et à la gérance des institutions, des manières de vivre, etc.

> question leurs règles et leurs manières de faire, et même leur finalité première. Aussi, toute organisation est aux prises avec des tensions d'ordre culturel qu'elle ne peut négliger et qui échappent souvent à son emprise (Mercure, 1992 : 2).

En second lieu, mentionnons également les facteurs de l'imbrication et de l'interinfluence des trois dimensions – morphologique, structurelle et culturelle – de l'organisation dans le processus de décomposition d'un système. Le phénomène de crise de la dimension culturelle se rattache au mouvement de désintégration morphologique et structurelle de l'institut. En ce sens, Rocher souligne le lien et l'interaction constante qui existent entre les dimensions d'une organisation.

> [L]a culture reflète des éléments structurels, elle s'en inspire pour créer des modèles, des symboles, des sanctions, pour préciser le contenu normatif des rôles ; de leur côté, les éléments structurels obéissent dans une certaine mesure aux représentations, aux valeurs, aux idéologies, aux symboles de la culture, en même temps qu'ils peuvent les conditionner et souvent aussi leur résister ou les contredire (Rocher, 1968, 2 : 144).

Dans le même ordre d'idée, Laloux[2] spécifie que

> [l]a culture propre à une société résulte de la combinaison de trois facteurs principaux : – l'héritage culturel qui se transforme de génération en génération, – les conditionnements techniques qui évoluent et créent un environnement social nouveau au sein duquel le premier élément réagit, – et enfin le conditionnement physique [spatial et environnemental] avec lequel doivent nécessairement composer les deux premiers éléments (Laloux, 1967 : 79).

La conjugaison des éléments morphologiques et structurels dans la processus de décomposition de la dimension culturelle de la congrégation contribue à l'ébranlement de

---

[2] Laloux (1967 : 43-44) définit la culture comme « les manières communes aux personnes vivant dans une même société, de se comporter, de s'exprimer, de s'organiser pour vivre ensemble ; d'envisager les réalités du monde matériel, social et religieux et de se situer dans ces mondes. [Elle] comprend aussi les manières de s'exprimer, de se situer par rapport aux réalités matérielles, sociales, religieuses, c'est-à-dire des mentalités, des attitudes, des conceptions de la vie sociale, des visions particulières des choses matérielles et spirituelles, des motivations de comportements individuels et collectifs ». Milot, dans Lemieux et Milot (1992 : 116-117), reprend la conception wébérienne de la culture « en tant que tissu de significations élaborées par [l'individu et] partagées par un certain nombre d'acteurs sociaux ».

l'idéologie communautaire et à la désorientation des membres[3] par rapport à leur place dans l'Église, dans le monde et dans la société québécoise. Au terme de l'analyse du processus de décomposition tridimensionnelle de l'organisation apparaissent également des constantes où se dégage une problématique de fond de la crise de l'organisation. Une cause structurelle particulière – l'évitement – constitue un motif majeur de la crise qui atteint l'identité du groupe et conditionne l'avenir de la congrégation.

8.1. MUTATION SOCIOCULTURELLE ET RELIGIEUSE

Associée à la transformation sociale et ecclésiale de la société québécoise, la congrégation en influence le cours ; elle en subit les contrecoups et elle est appelée à se resituer et à participer à la recomposition socioculturelle et religieuse du peuple. En même temps, elle procède d'un mouvement de mutation plus vaste, à savoir celui de la vie consacrée dans l'Église et dans le monde. L'association de ces deux événements majeurs entraîne la communauté dans une crise culturelle dont la portée dépasse ses membres et dont l'issue demande un changement de paradigme où il lui faut créer l'avenir de la vie religieuse apostolique active à l'intérieur d'un monde postmoderne qui l'oblige au renouvellement. Pour mieux cerner la dynamique de changement de la dimension culturelle de l'institut, il fait bon revenir sur quelques brefs éléments du tournant social et ecclésial québécois et rappeler certains aspects théologiques du renouveau de la vie consacrée ayant un impact particulier sur le processus de déstructuration de la dimension culturelle.

8.1.1. De la ruralité à la postmodernité québécoise

« [L]es sociétés et la foi qui les soutient sont bâties sur des réponses spirituelles originales à des défis de l'environnement »[4]. La transformation du religieux au Québec est marquée par les passages successifs de la ruralité à l'industrialisation et à l'urbanisation, et de la

---

[3] La désorientation des membres désigne « une situation vécue psychologiquement de façon bouleversante par un nombre significatif d'acteurs de l'organisation ». Mayer (1997 : 60) parle alors de crise sociale à l'intérieur de l'organisation. La conjugaison de ce phénomène à celui de la situation « dans laquelle l'organisation devient incapable de répondre à sa raison sociale » (Mayer, 1997 : 59) entraîne généralement la crise de l'organisation.

[4] Julien Harvey, « Le Québec, devenu un désert spirituel ? », dans Dumont (1990 : 158).

modernité à la postmodernité de la société québécoise[5]. Les modes de vie et de travail changent, l'homogénéité rurale traditionnelle cède le pas au pluralisme culturel, idéologique et religieux. L'imaginaire individuel et les normes sociales deviennent des réalités indépendantes[6]. Après l'hégémonie de l'efficacité mesurable, la suprématie de la structure, la promotion de la rationalité, la valorisation du consensus surviennent le désenchantement à l'égard de la modernité et la crainte du développement aveugle des sciences et des technologies.

Fernand Dumont (1990 : 14-15) remarque que les institutions implantées dans les années soixante « ont de plus en plus de peine à assumer les nouveaux problèmes et à éclairer l'avenir ». Un « nouvel immobilisme des structures, un assoupissement de la volonté de changement[7] et de la volonté de justice [apparaissent. L'obsession de la gestion paralyse les institutions et] ensommeille la collectivité tout entière. [Le sous-développement des régions croît, le chômage affecte un nombre grandissant de travailleurs et de travailleuses,] les jeunes tâtonnent autour des portes de l'emploi que gardent jalousement les aînés… » (Dumont, 1990 : 19) et la classe moyenne commence à disparaître pour laisser se creuser l'écart entre riches et pauvres.

Dans le même temps, l'éclatement de l'encadrement culturel et religieux traditionnel fait place à la fin de la religion puis au retour du religieux dans des manifestations insolites. Le pluralisme culturel entraîne à sa suite un pluralisme des croyances remarquable qui

---

5 Jean-Louis Larochelle (1995) présente le passage de la modernité à la postmodernité de la société québécoise. Il en décrit les ruptures de même que les traits culturels et les valeurs dominantes.

6 Lemieux, « Les croyances : nébuleuse ou univers organisé ? », dans Lemieux et Milot (1992 : 23-24).

7 L'assoupissement de la volonté de changement et le nouvel immobilisme des structures, perçus par Fernand Dumont dans les institutions sociales, se manifestent également dans les institutions ecclésiales et religieuses, dont la communauté. Une certaine tendance à l'immobilisme peut être considérée dans le processus de contrôle de la décomposition du mouvement d'involution de l'organisation dans ses aspects morphologique et structurel. La communauté veut conserver les acquis de la rénovation adaptée et elle adopte une attitude de résistance au changement. Le contrôle de la décomposition se vérifie par un système de justification de la stratégie organisationnelle de l'action apostolique (chap. 6 : 229, 237; chap. 7 : 281), par une structure de gouvernement régional progressivement inadéquate (chap. 7 : 258), par le maintien d'un paradigme culturel centralisateur de l'administration (chap. 7 : 262), par un processus d'acculturation instable (chap. 7 : 284) et par un repli communautaire croissant (chap. 7 : 276, 280).

s'exprime, entre autres, par la prolifération des groupes de toutes sortes, allant des « sectes, gnoses, spiritualités, mouvements, réseaux, communautés, Églises, etc. » (Lemieux et Milot, 1992 : 11). De la religion traditionnelle, on passe à « une religion de la modernité » (Lemieux, dans Lemieux et Milot, 1992 : 34) ; une religion, considérée du domaine privé et qui migre du champ de l'institution vers celui de « l'*expérience*, du *vécu*, du *personnel*, voire du *subjectif* » (Lemieux, dans Lemieux et Milot, 1992 : 26).

Le religieux n'a pas disparu ; il s'est déplacé, d'une part, du sacré à l'ésotérisme et au fondamentalisme en recherche de réponse à une quête de sens et à une soif de spiritualité grandissante. D'autre part, des laïcs de plus en plus nombreux s'engagent au nom de leur foi auprès des démunis, pour la justice sociale ou dans des ministères ecclésiaux. On voit surgir de nouvelles communautés, associations ou familles religieuses et on peut être en mesure de penser que l'Église québécoise réapprend lentement à jouer son rôle de médiation dans l'instauration d'une société éthique, dans une démocratie qui réunit des citoyens.

Plus globalement, on commence à percevoir des changements de paradigmes vers une pensée plus holistique. En ce sens, Barbara Fiand (1993) envisage l'avenir de la vie religieuse à partir d'une vision holistique, c'est-à-dire une vision qui tient compte de la totalité de l'être humain dans ses diverses composantes physiques, intellectuelles, psychiques et spirituelles, et qui considère la société dans sa globalité. Cette évolution s'inscrit également à l'intérieur de transformations à l'œuvre dans la société, dont une intégration plus grande de la technologie et de l'écologie et la reconnaissance d'un multiculturalisme porteur de nouvelles potentialités (Harmer, 1997, chap. 1).

8.1.2. La vie religieuse en quête d'une réponse à réinventer

« La vie religieuse, comme la vie de l'Église, ne peut être envisagée en dehors du contexte réel du monde où nous vivons » (Azevedo, 1995 : 139). Et le concile Vatican II, surtout à travers *Lumen Gentium* et *Perfectae Caritatis*, est à la source de cette mutation de la vie consacrée, particulièrement des instituts de vie apostolique. Dans ce processus déterminé par le double impact des changements sociaux et ecclésiaux, la vie religieuse apostolique

active[8] est appelée à s'ouvrir à un nouveau paradigme indépendant du modèle monastique. Aussi, ce facteur est-il d'une grande importance, pour la forme congréganiste, qui dès ses origines, s'est vu imposer un style de vie monastique. En effet, pendant des siècles, ce fut la

> référence obligée pour toutes les formes de communautés religieuses de vie active ou apostolique, même lorsque ces instituts n'étaient pas des monastères. Ce modèle s'est incorporé à la vie religieuse, surtout dans la mesure où l'institut demeurait centré sur lui-même, créait et dirigeait ses œuvres dans une autonomie quasi totale. La vocation personnelle et la consécration étaient prépondérantes et exclusivement orientées vers la perfection et le salut de la personne elle-même (Azevedo, 1995 : 112).

Les instituts religieux sont invités à se redéfinir à partir de la vision originale de leurs fondateurs et à trouver comment s'insérer dans un monde complexe, diversifié et pluriel. Dans sa compréhension d'elle-même, la vie religieuse se voit entreprendre divers passages[9]. Vatican II l'ouvre à des déplacements d'accents passant « de la prédominance de la dévotion et de l'action à un fondement théologal et théologique » (Azevedo, 1995 : 105). De l'uniformité d'un modèle et d'acquisition d'habitudes et de vertus, elle prend conscience de ses charismes, de sa vocation prophétique et de sa nécessaire articulation apostolique conditionnée par les transformations socioculturelles, politiques et économiques, et vécue

---

8 Lors de l'élaboration du schéma de *Perfectae Caritatis,* la question de la vie apostolique rencontre de nombreux écueils relevant d'un rattachement constant au paradigme de la vie monastique et d'une conception dualiste de la vie religieuse. La dichotomie entre vie intérieure et apostolat provoque de nombreuses discussions pour en arriver à admettre que l'action apostolique appartient à la nature même de la vie religieuse (*Perfectae Caritatis,* n° 8). Avec la notion de consécration religieuse, s'enracinant dans la consécration baptismale, apparaît la notion de participation à la mission de l'Église et la nécessité de définir une spiritualité de la vie apostolique au cœur de l'Église communion. Il faut également dépasser la base de sanctification personnelle pour arriver à voir l'action apostolique comme étant elle-même sanctifiante, et franchir l'obstacle de la scission entre observance et apostolat. Les discussions sont longues avant de déclarer que les « communautés actives ne sont pas, en effet, sorties de l'institution monastique, mais de la sève évangélique elle-même et de façon directe ; elles ont leur style de vie propre » (Tillard, dans Congar et Tillard, 1967 : 233). La question de l'unification de la recherche de Dieu et du service du prochain amène les théologiens à reconnaître l'inadéquation de la théologie et de la spiritualité de la vie religieuse apostolique. Parmi les principes d'unité qui se dégagent, on voit disparaître la systématisation scolastique qui distinguait la fin première – se rapportant à la gloire de Dieu et le salut des religieux – et la fin spécifique identifiée à l'activité apostolique. De ces changements de perspective théologique, il s'ensuit également un bouleversement du processus de formation.

9 À partir des études entreprises par la CRC, Laurier Labonté (1981), dans sa réflexion sur l'avenir de la vie communautaire au Canada, présente la chronologie de cette transformation de la vie religieuse.

concrètement en différents moments et lieux du monde actuel. D'une « vie religieuse centrée sur soi, attachée à l'ordre et à la stabilité, à la solitude et au recueillement, en vue surtout de sa perfection et de son salut individuel, [la transition se fait vers] une vie religieuse [plus] consciente de la priorité de la mission et de l'importance particulière de la communauté et de sa mise en valeur sur les plans individuels et relationnels » (Azevedo, 1995 : 108).

Dans sa configuration structurelle, la voie vers le féminin un peu plus affirmée de la vie religieuse[10] apporte de nouvelles dimensions de compréhension, d'interprétation et d'expression de cette dernière. Les vœux de pauvreté, de chasteté et d'obéissance se dégagent d'une conception juridique, individualiste et paternaliste et visent davantage un engagement responsable, libre, solidaire des pauvres et ordonné à la mission. Un nouveau visage se dessine pour la vie religieuse marqué par des traits spécifiques comme la qualité de la vie communautaire, le primat de la personne, le rôle catalyseur de la vocation, la place centrale de la mission, la prise de conscience de son identité et la spiritualité de la praxis apostolique (Azevedo, 1995 : 113-116).

Les transformations vécues dans les « congrégations apostoliques de suppléance socio-pédagogique » (Azevedo, 1995 : 152) sont amplifiées par la diminution des membres, la perte de lieux apostoliques traditionnels, la baisse de plausibilité sociale, la résistance au changement et la difficulté de se resituer autrement dans une société en mutation. Ce problème de la crédibilité des instituts de vie religieuse est également lié au problème « de crédibilité chrétienne et ecclésiale de notre temps » (Metz, 1981 : 28). Aussi, peut-on

---

[10] La voie vers le féminin de la vie religieuse s'affirme lentement au cours de l'histoire. Les instituts féminins voués aux œuvres d'apostolat ouvrent de nouveaux horizons. Toutefois, ce n'est qu'au bout de quelques siècles que l'Église arrive à déclarer ces groupes comme faisant partie de l'état religieux. Le concile Vatican II fait un pas de plus en considérant le don particulier de cette forme de vie et de ses multiples rameaux. Le statut de la femme étant généralement un peu mieux accepté, la rénovation incite plusieurs congrégations à cheminer dans la reconnaissance de leurs fondatrices. En affirmant que l'action apostolique appartient à la nature même de la vie religieuse, *Perfectae Caritatis* (n° 8) manifeste un changement de mentalité face à une vision de la femme religieuse devant être cloîtrée. Par ailleurs, la mutation de la condition féminine entraîne une conversion profonde de l'Église, des instituts et du peuple chrétien des divers pays, de même qu'un ajustement de la vision du rôle de la religieuse dans l'Église et dans la société.

penser que la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours passe par le même creuset que l'ensemble des congrégations féminines de vie apostolique active du Québec. Elle vit cette transition à partir de son lieu d'insertion, de son idéologie religieuse, de ses conditions morphologiques et structurelles et de sa manière d'entrer en relation avec le monde, l'Église et ses sujets.

8.2. DÉSTABILISATION CULTURELLE ET IDÉOLOGIQUE DE LA COMMUNAUTÉ

La décomposition dans ses dimensions morphologique et structurelle contribue à la démobilisation qui atteint la congrégation au plan culturel. Cependant, il faut préciser que les erreurs de management qui peuvent se situer par rapport à ces dimensions ne mettent pas nécessairement l'organisation en crise (Mayer, 1997 : 63). Plus profondément, des facteurs qui relèvent, entre autres, d'un ensemble culturel homogène[11] agissent sur la déstabilisation du système.

Un premier facteur, se rapportant à « la culture de l'organisation ou ses croyances de base » (Mayer, 1997 : 64), vient diminuer la capacité d'intégrer les signes avant-coureurs de la décomposition. Un deuxième phénomène, perçu dans les chapitres antérieurs[12] et d'ordre psychosociologique, rend l'organisation plus vulnérable à une certaine forme de narcissisme communautaire. En ce sens, la décomposition dans sa dimension culturelle demande à être envisagée à partir de la dynamique de l'ensemble des facteurs de crise[13] au plan de l'utopie institutionnelle. Le mouvement se vit en deux temps : l'un aboutissant à un renouvellement créateur par la reconnaissance de la fondatrice et l'autre, à des insuffisances liées au changement culturel.

---

[11] Nous pouvons parler de la communauté comme d'un ensemble culturel homogène, c'est-à-dire un groupe dont les membres proviennent majoritairement du même milieu rural, reçoivent une même formation, vivent les mêmes valeurs et se conforment aux structures communautaires et apostoliques de l'institut.

[12] Nous référons particulièrement au sentiment de malaise vécu dans la congrégation et occasionné, entre autres, par une formation intellectuelle limitée, une difficulté d'intégration apostolique hors des murs et des champs apostoliques traditionnels et une perte de plausibilité sociale entraînant un repliement « dans une vie communautaire de plus en plus éloignée de l'action apostolique » (voir chapitre 7 : 277).

[13] Pour aboutir à une représentation suffisante, Mayer (1997 : 65) souligne qu'il « faut pouvoir réunir une étude du management des problèmes en cause, et une observation de la façon dont les acteurs y réagissent, du fait de leur culture et de leur personnalité [sociale], et de l'ébranlement des structures et des mécanismes de régulation ».

8.2.1. Fondateur et/ou fondatrice ?

De 1898[14] à 1978, une souffrance sourde traverse l'histoire de la communauté quant à la reconnaissance de Virginie Fournier comme fondatrice de l'institut. La mutation de la condition féminine[15] et le retour aux sources demandé par *l'aggiornamento* de Vatican II[16] engagent les membres de l'institut dans un débat douloureux, de 1968 à 1980, quant à l'obligation de faire le point par rapport aux fondateurs de la congrégation[17]. Lors du chapitre spécial de 1968-1969, un comité travaille sur ce sujet et on accepte que Mère Saint-Bernard soit appelée cofondatrice[18].

Dans la présentation des constitutions de 1969, le titre de fondateur revient cependant à l'abbé Brousseau et l'esprit spécifique de la communauté se rattache à celui du fondateur (*Constitutions*, 1969 : n° 4C). La qualification de cofondatrice n'apparaît pas, mais on

---

14 Une souffrance demeure présente dans l'institut : celle de la reconnaissance de Mère Saint-Bernard comme fondatrice de la communauté. En effet, le 6 juillet 1898, quelques jours avant que la fondatrice ne soit démise de son rôle de supérieure de la jeune communauté, sœur Saint-François-Régis écrit à Mgr Bégin lui demandant d'accorder « à notre Révérende Mère l'honneur qu'elle mérite à si juste titre par ses sacrifices et ses actes de dévouement journaliers de porter le nom de Révérende Mère Fondatrice et cela pour toujours, qu'elle soit supérieure ou non ses inférieures devront lui dire Ma Révérende Mère Fondatrice » (Document n° 5 : 3, AAQ 81 CD SS. N.D.P.S.1). Le problème de la reconnaissance des fondatrices de communautés religieuses féminines n'est pas particulier à la congrégation. Plusieurs instituts religieux entreprennent des démarches similaires à la même époque.

15 L'Église reconnaît la mutation de la condition féminine et l'autonomie plus grande des congrégations religieuses féminines (Sœur Marie-Edmond, « Commentaire et prospective », dans Congar et Tillard, 1967 : 247, 259).

16 Plusieurs documents ecclésiaux, de Vatican II à nos jours, insistent sur cet aspect du retour aux sources fondatrices. *Perfectae Caritatis* (Vatican II, n° 2b : 376-377) indique : « [c]'est pourquoi on mettra en pleine lumière et on maintiendra fidèlement l'esprit des [f]ondateurs et leurs intentions spécifiques de même que les saintes traditions, l'ensemble constituant le patrimoine de chaque [i]nstitut ». Le Code de droit canonique de 1984 (Can : 578) reprend les mêmes termes. Le document *Éléments essentiels de l'enseignement de l'Église sur la vie religieuse* de la Congrégation pour les religieux et les instituts séculiers de 1983 (Ackermann, 1988, n 11 : 95) rappelle les principes de *Perfectae Caritatis* (n° 2b) et de *Mutuae Relationes* (n° 11) concernant l'identité et le don de fondation de l'institut.

17 Il faut reconnaître que l'imaginaire collectif des membres de l'institut reste tributaire de la culture cléricale d'une époque où l'on reconnaissait peu l'initiative des femmes dans la fondation des communautés religieuses et où on attribuait le titre de fondateur le plus souvent aux seuls clercs, initiateurs ou collaborateurs du projet de fondation. À l'instar de plusieurs autres communautés religieuses féminines, la congrégation entreprend une démarche de reconnaissance de la place de Virginie Fournier dans la fondation de l'institut.

18 Proposition votée à la première session du chapitre spécial de 1968 (*Propositions votées pour le projet des constitutions*, 1ère session, Chapitre spécial 1968-1969, n° 5 : 2).

réussit à introduire l'appellation de fondatrice, lorsqu'en nommant les premières collaboratrices, on spécifie au sujet de Virginie Fournier (Mère Saint-Bernard), que la communauté nomme cette dernière « avec vénération et affection : "Mère Fondatrice" »[19]. En 1972, tout en conservant la même présentation que celle de 1969, la reconnaissance de deux personnes fondatrices se fait plus insistante dans les constitutions[20].

Le cheminement communautaire demeure toutefois ambivalent. Des résistances et des polarisations s'intensifient jusqu'à l'impasse de la session de discernement spirituel sur le charisme-mission de la congrégation des années 1978-1979[21]. Le consensus s'avère « un sable mouvant »[22] et la tendance des participantes est de se rallier à un pseudo-accord afin d'en finir avec la question. Le groupe, fortement interpellé[23], reconnaît qu'il n'est pas facile de distinguer ce qui revient à chacun des fondateurs et que l'unité de la communauté est menacée. Les participantes acceptent finalement d'ajourner la session afin de prendre une année de réflexion communautaire autour des racines de la congrégation.

L'aboutissement de cette longue démarche de discernement et de reconnaissance des fondateurs se révèle un facteur essentiel de l'évolution de la congrégation. Placées en face d'un problème d'ordre culturel, présent depuis 1898 et évité communautairement jusqu'au chapitre spécial de 1968, les participantes de la session de 1978-1979 et l'ensemble des religieuses parviennent, en 1980, à un dénouement essentiel pour la reformulation des constitutions de 1982. Cet événement amène la communauté à réaliser une étape de dépassement créateur qui peut être considéré comme un élément de la phase préliminaire de

---

19 *Constitutions* (1969 et de 1972 : Présentation).

20 Les *Constitutions* (1972 : n° 1) soulignent que la fondation de la congrégation revient à deux personnalités « qui, chacune à sa manière, a gravé les traits de ce qui fut notre [i]nstitut jusqu'à maintenant ».

21 La session de discernement du charisme-mission de l'institut est ajournée après les deux séances de travail en juillet-août 1979. Le discernement se poursuit ensuite à l'intérieur de l'ensemble de la communauté durant l'année 1979-1980.

22 Rapport de la session de discernement du charisme-mission, 2e partie, juillet-août 1979 : 64.

23 Deux spécialistes accompagnent le groupe dans leur discernement. Face à l'évolution de la démarche, l'animateur doit proposer par trois fois à l'assemblée l'hypothèse de se « donner du temps […] au moins un an » afin de poursuivre avec les membres de la communauté le discernement commencé (*Ibid.*, : 66).

la recomposition de l'institut[24]. Après avoir fait l'unité autour de la reconnaissance des fondateurs et avoir précisé son charisme et sa mission, la congrégation est en mesure d'amorcer un processus d'approfondissement de la spiritualité des fondateurs[25], mécanisme indispensable pour transmettre l'héritage communautaire et lever le voile sur de nouveaux horizons.

Le résultat de cette action communautaire présente néanmoins un certain paradoxe. D'une part, l'étude peu exhaustive des fondateurs en préparation à la session de 1978-1979 a pour effet d'alourdir la démarche de discernement et de retarder le consensus communautaire[26]. D'autre part, la motivation des membres se voit aiguisée par le désir de pousser plus à fond la connaissance du fondateur et de la fondatrice. L'administration générale permet alors la réalisation[27] et la mise en circulation de documents se rapportant au vécu et à l'itinéraire

---

24 En ce sens, Mainka (1982 : 28) souligne qu'aucun « effort ne doit être épargné pour découvrir le charisme de nos [f]ondateurs en tant que [f]ondateurs. C'est un travail qui en vaut la peine, car c'est le seul moyen d'arriver au point central du renouveau personnel et communautaire qui est à la source de la revitalisation de la vocation et de la mission, et par conséquent des œuvres apostoliques d'un [i]nstitut (p. 28). […] Ce n'est que par fidélité au charisme original que les [i]nstituts peuvent donner une réponse authentique à cette "parole" dans leur vie. Cela suppose qu'ils comprennent bien leur charisme, qu'ils le vivent et qu'ils l'expérimentent. En effet, un *aggiornamento* continu, un renouveau constant, reposent sur le charisme [des fondateurs] et de la fondation qui constitue la source divine de la vitalité spécifique et le fondement de la mission apostolique de l'[i]nstitut dans l'Église (p. 30). […] Le charisme ne peut exercer efficacement sa force intrinsèque que s'il reste *vivant* à travers l'histoire. *Vivant* signifie toujours *fragile*, menacé dans son existence et son efficacité ; mais il signifie aussi *capacité de développement* » (p. 31).

25 Cet approfondissement est continué grâce aux travaux de sœur Tharsile Fortier. Le chapitre de 1988, dont le thème est *Incarnation de notre héritage N.D.P.S.,* vise également l'objectif de redéfinir la spiritualité de la communauté.

26 Dans les textes préparés et présentés en vue d'établir et de fonder les raisons pour ou contre la reconnaissance du fondateur et/ou de la fondatrice, on remarque que le discours est davantage apologétique, que le caractère de la recherche ne tient pas suffisamment compte du contexte socioculturel et ecclésial d'une époque déterminée. Par ailleurs, la mobilisation communautaire autour d'une étude plus intense sur les fondateurs, en préparation à la session de discernement, ne semble pas une préoccupation majeure. Le programme des journées communautaires de 1977 à 1980 n'aborde pas le sujet. Le projet de vie communautaire de l'année 1978-1979, pour sa part, porte sur la mission de l'institut et la recherche du charisme de la congrégation sans nécessairement revenir sur le point des fondateurs. Ce n'est qu'après la résolution de l'impasse de 1979 que le travail communautaire va s'orienter de façon plus explicite sur les fondateurs.

27 Parmi ces documents, nous retrouvons les *Annales communautaires*, la correspondance de la fondatrice, divers écrits du fondateur et de nombreux textes présentés dans *l'Écho*.

spirituel de ces deux personnages, et quelques études sont entreprises en vue de cerner la spiritualité du père Brousseau et celle de Mère Saint-Bernard[28].

Par ailleurs, cette situation paradoxale, alimentée par l'affrontement de deux forces actives dans la congrégation, à savoir la résistance à un changement culturel de la tradition déterminant le père Brousseau comme unique fondateur et la poussée collective en faveur de la reconnaissance de Virginie Fournier comme fondatrice, laisse entrevoir une problématique communautaire importante. La question se pose alors : Dans un tel contexte, le groupe, sans un agent extérieur tenace, aurait-il pu réussir à dépasser cette contrainte qui paralysait l'institut depuis les origines ?

L'expérience de discernement de 1978-1979 indique une constante de l'agir communautaire présente à tous les niveaux de l'organisation. Le débat sur les fondateurs révèle une certaine propension du groupe à entreprendre des réflexions et des démarches ou à amorcer des expériences avec des connaissances réduites du sujet et avec un sens du suivi limité. En conséquence, la communauté a tendance à laisser en plan une réflexion exigeant un certain dépassement intellectuel, à reculer devant des contraintes d'un certain ordre, à nier ou à banaliser des questions de fond, à s'accommoder du *statu quo* ou à abandonner des projets en cours de réalisation[29].

---

[28] Sœur Thérèse Godbout réalise un petit document en 1987 : *Spiritualité de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours.* Sœur Tharsile Fortier approfondit la spiritualité de la congrégation dans un texte préparé pour les journées communautaires de 1995 *: Spiritualité des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*. Elle publie également deux écrits sur la spiritualité des fondateurs : *Le mendiant des pauvres* (1989b) et *Dans la main de Dieu* (1989a).

[29] Les chapitres 6 et 7 de cette étude soulèvent des cas se rapportant à cette façon communautaire d'agir. On y retrouve la question de l'apostolat abordé au chapitre de 1972 et laissé en plan par la suite (p. 230ss) ; la marginalisation de l'œuvre de collaboration et le manque de préparation, de suivi et d'évaluation des projets entrepris (chap. 6 : 216, 229) ; le manque de prospective et de préparation des membres de la dernière génération des religieuses face aux conséquences du vieillissement et du non-recrutement (chap. 6 : 213, 217) ; la banalisation du problème de l'action apostolique individuelle considérée comme des « petits projets personnels » versus l'action collective (Chapitre général de 1996) ; les choix d'un mode de gouvernement marqué par la problématique du rôle centralisateur et autocratique de l'autorité (chap. 7 : 255ss) ; le passage de la direction des régions administratives par des conseillères générales à des supérieures majeures non membres du conseil général, sans adaptation de la structure de concertation entre les deux paliers d'autorité (chap. 7 : 258).

Cette manière d'agir, qui contraste par ailleurs avec la capacité et l'ingéniosité des religieuses à relever des défis d'organisation dans des conditions matérielles pénibles, entraîne la communauté et ses membres dans un sentiment d'insatisfaction profonde et dans des pseudo-consensus, des prises de position inadaptées et des orientations inadéquates. N'y aurait-il pas là une certaine incapacité à négocier le changement, ou du moins des insuffisances certaines à assumer ce changement ?

8.2.2. Problèmes de gestion de changement

Comme il apparaît difficile pour le moment d'apporter une réponse claire à la capacité communautaire de négocier le changement, nous allons plutôt examiner quelques insuffisances perceptibles dans le processus de changement dans sa dimension culturelle. L'observation de ce mouvement va s'effectuer en trois temps : la période *ad experimentum* (1967-1977), la phase de clarification et de confrontation idéologique (1978-1987) et l'étape de confusion culturelle, à partir de 1988 jusqu'à nos jours. Chacun de ces moments historiques se vit selon un mode de fonctionnement qui engendre des situations d'ajustement, parfois d'adaptation, mais le plus souvent sans véritable intégration. De plus, des facteurs de décomposition des dimensions morphologique et structurelle interfèrent dans le mouvement de confusion culturelle.

8.2.2.1. Période ad experimentum *(1967-1977)*

Avec la fin des années soixante et la décennie soixante-dix, les religieuses réalisent le sens de l'évolution qui est en train de se vivre dans les communautés religieuses. L'accent se voit de moins en moins porté sur des valeurs, des attitudes, des comportements et des normes d'un type de vie dépassé. On entrevoit pour demain des réalités différentes qui impliquent non pas une séparation du monde, mais une ouverture et une communion avec lui. La stabilité, la régularité, le sens du devoir et de l'obligation de même que la sécurité sont appelés à faire place au changement, à la richesse de l'adaptation, à l'engagement libre et

responsable et même à l'insécurité sur bien des plans[30]. La tâche de rénovation se présente comme un temps de libération et d'ajustement socioculturel, biblique et théologique de la vie religieuse et de son articulation par rapport à la consécration, à la vocation, aux vœux, à la vie spirituelle, communautaire et apostolique.

Le chapitre d'*aggiornamento* et les suivants visent le renouvellement de l'univers religieux de la congrégation. Le langage des vœux se détache des aspects trop juridiques du Code de droit canonique de 1917 ; il s'accorde davantage au discours théologique de Vatican II ; il s'ouvre à une vision plus positive de la relation à soi, à Dieu et aux autres[31] et il inclut de nouvelles dimensions de partage, de responsabilité personnelle et collective, de maturité affective et d'épanouissement de la personne. La vie de prière se dégage des nombreuses pratiques de dévotion pour redonner la priorité à « une vie d'union au Père par le Fils en l'Esprit Saint »[32] au cœur de laquelle la vie liturgique prend une place de choix[33].

De la vie commune traditionnelle (*Constitutions*, 1958 : 28), la mentalité et le langage connaissent un déplacement vers la vie au sein d'une communauté fraternelle[34], « reflet de la communauté trinitaire » (*Constitutions*, 1972 : n° 12). La vie commune, d'abord envisagée comme lieu de réalisation d'un projet où tout était en commun : travail, prière, repas, récréations, congés, prend une nouvelle dimension à travers le partage, l'amitié et l'unité des personnes dans la diversité des fonctions et l'ajustement de la vie communautaire avec la vie professionnelle. Le projet de vie se détache, par la force des événements, des

---

30 Cette vision de l'évolution de la vie religieuse est développée et présentée par un groupe de religieuses au chapitre général de 1972, dans le texte : « Les communautés religieuses… de demain ».

31 Mary Linscott (1976 : 11) montre comment la conception des vœux s'est déplacée de l'insistance juridique et légale « attachant du prix à l'exacte observance » à l'attention aux valeurs humaines, « attachant du prix aux relations et à la loi d'amour, dans l'espoir que l'intériorisation de ces attitudes engendrera un comportement extérieur approprié ».

32 *Constitutions* (1969 : n° 48C).

33 *Constitutions* (1969 : n°s 48C à 59C ; 1972 : n°s 17 à 22).

34 La vie fraternelle suscite, à l'étape de *l'aggiornamento,* bien des interrogations (Congrégation pour les instituts de vie consacrée et les sociétés de vie apostolique, 1994, n° 1 : 6). À travers ce processus de renouveau, la communauté religieuse cesse de ne représenter qu'un « simple rassemblement de chrétiens [et de chrétiennes] en recherche de perfection personnelle [pour être davantage] participation et témoignage qualifié de l'Église-Mystère, en tant que vivante expression et réalisation privilégiée de la « communion », de la grande « koinonia » trinitaire à laquelle le Père a voulu faire participer les hommes [et les femmes] en son Fils et dans l'Esprit Saint » (*Ibid.*, n° 2 : 7).

œuvres collectives et des structures pour chercher un nouvel équilibre de la vie communautaire axée sur les personnes et dans « la concrétisation du principe de responsabilité et de subsidiarité de chacun des membres de la communauté » (Pujol, 1990 : 177).

Le ressourcement à l'esprit du fondateur s'attache aux vertus que lui-même a pratiquées et que les religieuses ont vécues depuis les origines. De ces vertus[35], se dégagent les aspects fondamentaux sur lesquels va s'appuyer le discours de la décennie suivante sur le charisme-mission et la spiritualité des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours. Les pauvres, raison d'être de la congrégation[36], se retrouvent au premier plan dans les constitutions de 1972 (n° 1) et deviennent le lieu de la mission spécifique de l'institut en 1982. L'évolution de pensée de 1968 à 1972 se traduit par un changement de perspective quant à la mission qui commence à se redéfinir, en 1972, et à se distinguer des tâches rattachées aux œuvres[37] traditionnelles.

Les textes constitutionnels de 1969 et de 1972 amorcent des changements qui, on le sait, « ne constituent pas eux-mêmes une conversion. Ils n'en sont qu'une condition de possibilité » (Guy, 1987 : 156). Que ce soit pour la vie de prière, la vie communautaire ou la vie apostolique, l'*aggiornamento* porte davantage, au départ, sur la volonté de se libérer d'un modèle de vie religieuse inadapté dans une société en mutation et dans un tournant ecclésial axé sur la promotion de la personne et l'ouverture au monde. Les principes d'une conversion communautaire nécessaire doivent, dans la pratique, composer avec différentes motivations et situations qui font appel au désir d'émancipation, au retour à un imaginaire collectif traditionnel, à la faiblesse de la formation des religieuses et à l'explosion culturelle et sociale qui s'infiltrent à l'intérieur du processus de renouveau. Les résultats d'une telle conjonction de facteurs contradictoires créent un mouvement dont l'impact n'est pas facile à gérer pour la communauté.

---

35 *Constitutions* (1969 : n° 4C ; 1972 : n° 2).

36 *Constitutions* (1969 : n° 4C ; 1972 : n° 2, p. 9).

37 Le tableau synoptique 3 *But et fin de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1969-1982* (Annexe 2), p. 541ss, met en parallèle les textes des constitutions de 1969, 1972 et 1982.

La vie de prière s'avère un lieu important de modifications des pratiques et de renouveau spirituel. Des expériences vont toutefois en divers sens. Les religieuses façonnées dans une religion populaire traditionnelle[38]se tournent, pour un grand nombre, vers certains lieux[39] où s'expriment le phénomène de la religion de l'*expérience,* du *vécu*, du *personnel*, voire du *subjectif*. D'autres se dirigent vers des écoles de spiritualité ignatienne ou carmélitaine, pour approfondir leur expérience spirituelle ou, encore, profitent de nombreuses sessions. À cette époque, le développement de la spiritualité apostolique propre à l'institut n'apparaît guère au paysage du renouveau communautaire, d'autant plus qu'il n'existe pas de rattachement quelconque à un courant spirituel spécifique. L'évolution espérée réussit plus ou moins à briser la juxtaposition prière, apostolat, vie fraternelle et à éviter une certaine forme de repli spirituel.

L'aspect de la vie apostolique et communautaire, pour sa part, connaît un brusque retournement de situation pour lequel les religieuses ne sont pas préparées. Entre autres raisons possibles à cette non-préparation, Agagianian (1967 : 25) souligne que d'une « façon encore trop générale, la mentalité, les coutumes, les observances, la façon de se présenter, voire les critères de la formation intellectuelle, sont restés en retard sur l'évolution moderne de la mentalité et des coutumes [et] sur ce qu'est actuellement la position de la femme dans le monde ». Plus loin, l'auteur indique (p. 30) que ce « n'est plus le moment de se contenter […] d'une formation spirituelle et intellectuelle de seconde zone, sinon nettement déficiente ».

Des répercussions culturelles profondes s'ensuivent. La congrégation est confrontée à des perturbations morphologiques majeures en même temps que Vatican II l'invite à adapter ses coutumes communautaires, ses pratiques apostoliques et sa mentalité religieuse. Des changements structurels sont apportés, les engagements apostoliques se diversifient et le mode de vie en communauté s'articule en fonction des transformations apostoliques. Projetée dans des ajustements très rapides, la communauté avance sur des terrains neufs

---

38 Le document 504.7 de la CRC (1971) cerne diverses problématiques concernant les bases de la vie et de la foi chrétienne et des conséquences sur la vie de prière des religieux et des religieuses de vie active.

39 Dans la décennie 1970, le mouvement charismatique crée un engouement dans l'institut. Des religieuses s'intéressent de près au mouvement de l'Armée de Marie. La lecture se rapportant aux aspects merveilleux de la religion, comme les événements de Medugoje, prend une place importante.

sans avoir préalablement eu le temps de se préparer à un tel changement de mentalité et de mode de vie.

La transition ne s'effectue pas sans heurts et sans laisser des séquelles psychosociologiques. Des bouleversements structurels et culturels se conjuguent. D'une part, l'unité des trois types de communauté : de vie, de travail et de prière, dont parle Saint-Arnaud (1971 : 50), se voit remise en question. L'avènement des fraternités avec leurs conditions de croissance psychologique et le projet de vie communautaire ne rencontrent pas les résultats souhaités quant au développement de la maturité des individus et des groupes[40] et de l'intensification de l'appartenance communautaire (*Directoire*, 1991 : n° 32). L'identification prononcée de la congrégation à ses œuvres traditionnelles conduit à une crise d'identité personnelle, communautaire et même de vocation. Il devient de moins en moins possible de confondre fonction, vocation et mission. La religieuse doit admettre que la « vocation » d'infirmière ou d'enseignante ne représente plus une valeur pouvant acheminer vers une consécration dans un institut donné.

D'autre part, la persistance de l'imaginaire rattaché aux œuvres traditionnelles concourt à l'incapacité de créer un nouveau modèle de vie communautaire ordonné à une mission en train de se transformer par la force des choses. D'ailleurs, l'histoire montre qu'un groupe identifié à ses œuvres et centré sur une tâche précise a moins de chances d'opérer une relance. « Sa spécialisation l'aide souvent à être très efficace au plan des services à rendre, elle entraîne presque fatalement son extinction en fin de course » (Hostie, 1972 : 319).

Aussi, remarque-t-on que l'orientation vers de nouvelles initiatives apostoliques tourne en rond à cause d'une formation inappropriée et d'un suivi des activités dominé par une vision limitée et à court terme. À ces éléments s'ajoutent encore l'insécurité, la peur des échecs, la crainte des déviations et une déformation du sens premier d'une maxime de la fondatrice. Le « Restons petites, effaçons-nous », laissé par sœur Saint-Bernard, est bien souvent interprété, selon les époques, pour justifier des commandements, des choix apostoliques,

---

[40] Les Décisions capitulaires du chapitre général de 1976 (p. 6) rapportent « que le résultat du questionnaire sur la vie fraternelle révèle que le quart de la communauté reconnaît une carence au niveau des échanges ». Les réponses à ce questionnaire « reflètent une faiblesse […] dans la qualité des relations interpersonnelles ».

des obédiences et des situations d'incompétence et de manque de formation. Enfin, le non-recrutement, le vieillissement, le retrait de la vie active et le retour progressif des sœurs dans les maisons de Saint-Damien contribuent à entraver le développement et la stabilisation d'actions apostoliques importantes.

Ces facteurs concourent à un certain repli communautaire et ravivent l'esprit traditionnel d'un type de regroupement connu et sécurisant. De plus, le contexte de décomposition morphologique rapide ne permet pas un apprentissage suffisamment long pour asseoir des expériences de vie apostolique et communautaire adaptées permettant de mieux incarner la mission apostolique de l'institut. La conversion des mentalités ne suit pas le rythme des changements et la nouveauté des événements. La confrontation brusque d'une mentalité rurale de type traditionnel avec une modernité pluraliste, sans préparation culturelle, intellectuelle et spirituelle suffisante, entraîne des défections et des ajustements culturels inappropriés.

Bien que la congrégation soit en mesure d'apprécier de belles avancées[41], l'évaluation communautaire du chapitre général de 1976 révèle un laisser-aller qui permet de supposer un problème de compréhension et d'intégration des principes théologiques, idéologiques et psychologiques qui accompagnent le mouvement d'*aggiornamento*[42]. Le renouveau de la vie religieuse et l'éclatement culturel d'un ordre religieux et social façonné par un lourd code de défenses et d'observances ne peuvent à court terme effacer de la mémoire collective tout un mode d'être, de penser et de faire profondément ancré dans la culture de l'institut.

---

41 Dans le *Rapport de l'administration générale des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1972 à 1976,* Chapitre général de 1976, point 2 : « Vue d'ensemble sur les principales dimensions de notre vie religieuse » (p. 2b), la supérieure générale souligne que le « renouveau préconisé par Vatican II a […] favorisé [...] un regain de ferveur, une plus grande maturité, une prise en charge [des] responsabilités, une conviction plus profonde [des] engagements [et] un effort de discernement et d'adaptation qui rend plus signifiante notre vie religieuse ».

42 Dans ce même rapport (p. 2b et 2c), on souligne certains comportements déviants qui traduisent un laisser-aller interpellant. Dans le même sens, les « Décisions capitulaires », Chapitre général de 1976, relèvent des carences quant à la vie fraternelle (p. 6), la perception et le vécu de la chasteté (p. 8 et 11a) et de la pauvreté (p. 9-10).

Il en résulte par conséquent une rupture d'un système de rigidité culturelle et structurelle, suppléant à une socialisation déficiente des membres, qui se traduit par un relâchement communautaire et apostolique. Le choc provoqué à cette étape de renouveau se répercute sur la pratique des vœux, il donne cours à des situations déformantes de la vie religieuse et conduit à des crises internes, tant individuelles que collectives, qui sont à l'origine de tensions et de divisions communautaires[43].

8.2.2.2. Période de clarification et de confrontation (1978-1987)

Le tournant de 1978-1979 conduit le groupe dans une démarche de clarification et de confrontation idéologique des plus exigeante. Après une première tentative de retour aux sources de 1968 à 1972, la communauté est forcée de faire la lumière sur les fondateurs avant de pouvoir discerner son charisme-mission et sa spécificité apostolique. Certaines façons de faire, telle la recherche peu exhaustive préparatoire à la session de discernement sur les fondateurs et l'attitude des participantes, prêtes à accepter un pseudo-consensus en 1979, ramènent la problématique d'une formation culturelle des religieuses plus proche de l'action-terrain que des spéculations intellectuelles et d'une faiblesse d'investissement dans l'examen plus poussé de l'idéologie communautaire.

Par conséquent, il en ressort une difficulté de compréhension du lien étroit existant entre le charisme, l'esprit des fondateurs, la mission spécifique de l'institut, l'adaptation des œuvres[44] et la spiritualité. La polyvalence du terme charisme pose problème et les

---

43 Cette situation, rappelons-le, n'est pas particulière à la communauté. Plusieurs interventions sont faites en ce sens : *l'UISG* (novembre, 1968) ; Paul VI, les cardinaux Antoniutti et Agagianian, dans *Bulletin de l'UISG* (1967). La CRC se penche également sur les difficultés du renouveau. Des recherches sont apportées sur divers aspects tels « Maturité et vie religieuse » (*CRC*, 1969, doc. 205-2), « Le célibat consacré » (*CRC*, 1970, doc. 201-23), « Foi et vie religieuse » (*CRC*, 1970, doc. 605-1).

44 Cette difficulté n'est pas propre à la congrégation. Le Bourgeois (1968 : 22-28) souligne des points d'ambiguïté se rapportant à l'esprit des fondateurs, aux œuvres et au style de vie de l'institut. Boisvert (2000 : 10) et Thompson (1999 : 231) soulignent la difficulté que pose la notion de charisme par rapport à la mission. Alois Greiler, dans un texte non encore publié, mentionne que cette difficulté amène B. Lee à développer une autre dimension qui est celle de l'histoire fondamentale qu'il considère non comme une histoire fixée, définie et obligatoire, mais comme « une intrigue qui "vit" dans les histoires variées des membres d'un groupe. L'histoire fondamentale n'est pas le charisme. Le charisme est la capacité d'inventer sa propre réaction au monde d'aujourd'hui – nourrie par une histoire fondamentale ».

distinctions ne sont pas évidentes par rapport au charisme de la vie religieuse dans son ensemble et au charisme propre de la congrégation. Sous l'angle de la mission apostolique, la différenciation à établir entre le charisme des fondateurs, le charisme de fondation et le charisme-mission[45] s'avère une source d'obstacles quand il s'agit de départager mission, œuvre apostolique et mode de vie. En plus, au moment de cette étape de réflexion sur le charisme de la communauté, la montée du mouvement charismatique vient ajouter à la confusion de la démarche de discernement sur les charismes individuels, la « [j]ustification charismatique des ministères et [la] légitimation charismatique des projets individuels »[46] (Labonté, 1981 : 20).

Même si les constitutions de 1982 précisent les aspects de la nature et de la fin de l'institut, de même que le charisme et la mission, il reste que la spécificité de la congrégation soulève toujours une interrogation. Le caractère spécifique de l'institut tient-il de l'activité apostolique de l'institut ou de l'esprit ou du charisme des fondateurs et du genre de vie adopté par ces derniers ?[47] La nécessité de se questionner sur le caractère spécifique des œuvres vient aussi de ce que esprit et œuvres se conditionnent l'un l'autre et qu'ils déterminent la personnalité et la place de la congrégation dans l'Église (Le Bourgeois, 1968 : 23).

Le charisme-mission tel que présenté dans les constitutions de 1982 présente un aspect d'ambiguïté dans le déplacement opéré concernant la mission de l'institut[48]. D'une part, l'ambivalence provient du changement de la mission basée sur des œuvres vers la valeur de présence aux plus pauvres à travers des actions éducatives, caritatives, missionnaires et pastorales. Le terme les « plus » pauvres, apporté par les religieuses de la région de la République dominicaine et inspiré de l'idéologie de Medellin, Puebla et le CLAR

---

45 Teresa Ledochowska, dans son écrit « À la recherche du charisme d'un institut religieux », dans *CRC-Publications*, 1978, revient sur la question du charisme-mission de l'institut religieux.

46 Cette confusion n'est pas sans fausser le discernement sur l'actualisation de la mission pouvant inclure des projets individuels à l'intérieur d'une mission commune.

47 Ce sujet continue de soulever des problèmes de compréhension. Encore en 1998, le conseil général revient sur ce point lors de rencontres communautaires.

48 Au chapitre général 2001, cette difficulté particulière par rapport à la mission de l'institut est reconnue.

(Conferencia Latinoamericana de Religiosos)[49], constitue également une source de confusion importante. Si on reprend l'histoire fondamentale[50] de l'institut, on peut se demander si cette catégorie des « plus » pauvres répond à l'inspiration des fondateurs. D'ailleurs, avec le temps, cette spécification va poser de plus en plus de problèmes dans la congrégation.

D'autre part, sœur Tharsile Fortier (1974 : 133) constate que le changement de perspective introduit dans la doctrine des constitutions révisées n'indique pas pour autant que, dans le vécu des religieuses, l'on puisse parler « de valeurs privilégiées […] et d'une nouvelle forme de présence au monde commandée par les changements [socioculturels] ». Même si l'on reconnaît que « la communauté religieuse consacrée et apostoliquement active est un organisme vivant, orienté principalement vers la mission » (Azevedo, 1995 : 138), la confusion entraînée par l'énoncé de la mission, la situation du vieillissement et la difficulté d'adaptation et d'insertion dans un monde de plus en plus étranger à la culture de l'ensemble des religieuses accentuent encore l'inclination à vouloir justifier le recentrement sur le *soi* communautaire au détriment de l'action apostolique.

Également, même si la congrégation porte la préoccupation de l'évangélisation, entre autres lors du chapitre général de 1984[51], dans la pratique, ce souci se traduit par des actions de présence dans divers milieux qui se révèlent plus où moins adaptées à cette dimension d'évangélisation. Ces activités ne tiennent pas suffisamment compte de l'évolution culturelle et religieuse de la société québécoise, de même que de la préparation et du

---

49 Sœur Vilma Moreira da Silva (1979) décrit les principales orientations de la vie religieuse dans le continent sud-américain. Ces orientations ne sont pas sans influencer le discours des participantes, particulièrement celles de la République dominicaine, lors de la session de discernement en 1979 et du chapitre général de la congrégation en 1980.

50 Au cours de notre analyse, nous avons décelé plusieurs difficultés concernant l'articulation de cette dimension. Il faudrait toutefois une étude beaucoup plus approfondie de l'histoire fondamentale de l'institut afin d'apporter une réponse plus éclairée par rapport à la question du charisme-mission tel qu'énoncé dans les *Constitutions* (1982 : n°s 4-6).

51 Le synode de 1974 porte sur l'évangélisation dans le monde moderne. L'Union internationale des supérieures générales (UISG) se penche sur le rôle des religieuses dans l'action évangélisatrice de l'Église dans *Bulletin de l'UISG* (1974 n° 34 ; 1975 n°s 35 et 36). Pour la congrégation, dans « Compilation du travail de réflexion des communautés locales, Chapitre 1984 », on aborde l'aspect de la qualité évangélisatrice de la présence et du service des religieuses de l'institut dans l'Église et la société d'aujourd'hui. Le chapitre général de 1984 reprend le sujet à partir du thème : « Notre vie religieuse comme mission ».

changement des mentalités nécessaire à une orientation d'évangélisation appropriée dans un Québec en mutation.

Par rapport à une « spiritualité distincte » (Ledochowska, 1978 : 14), il demeure difficile pour l'ensemble des religieuses de saisir ce concept qui, d'ailleurs, a connu une évolution paradoxale dans l'histoire de l'Église[52], et l'impact de cette réalité pour l'avenir de l'institut. Comme un grand nombre de fondations de communautés féminines du XIXe siècle, la congrégation ne se rattache à aucun courant spirituel particulier. Fondée par l'intermédiaire du clergé à partir d'un besoin social d'une société homogène, le groupe communautaire a intégré les dévotions et les pratiques religieuses collectives de l'époque. L'héritage spirituel s'est davantage exprimé en termes d'attachement aux vertus et à quelques aspects privilégiés de l'enseignement des fondateurs, sans se poser de question concernant une spiritualité spécifique.

Le charisme, l'esprit et la spiritualité des fondateurs s'unissent en un tout correspondant à l'orientation spirituelle des membres qui se reconnaissent dans « l'existence d'un certain air et esprit de famille » (Ledochowska, 1978 : 14). Cependant, au Québec, l'adaptation et l'approfondissement théologique des éléments de la spiritualité de l'institut préoccupent peu l'ensemble des membres qui se contentent de glaner, à travers la tradition orale et écrite des fondateurs, des paroles-clés constituant la base de cette spiritualité[53]. La spiritualité de l'abandon à la Providence propre à l'institut s'exprime encore dans le langage du XIXe siècle

---

52 Jean-Claude Guy (1987, chap. 12) montre la complexité de l'évolution sémantique de ce terme. C'est « à l'intérieur du christianisme que le mot "spiritualité" a été intégré dans le langage religieux » (p. 162). Le mot spiritualité est absent du Nouveau Testament et cette notion passe par plusieurs phases. Le concept connaît une évolution paradoxale du côté des chrétiens et du côté des contemplatifs. Aux XVIe, XVIIe siècles on se méfie des spirituels, puis vient la concurrence des traités de spiritualité (ou de théologie ascétique et mystique). C'est à partir du XVIIe siècle que ce terme commence à désigner « un enseignement concernant la croissance de l'homme dans la vie selon l'Esprit » (p. 164). Aujourd'hui, cette notion rejoint encore l'homme et la femme modernes, mais l'évolution des mentalités dénonce un certain nombre de scissions entre morale et spiritualité (p. 167), entre théologie et spiritualité (p. 167-168) et entre ascétisme et mystique (p. 169-170). Cependant, la formation à la vie de prière des religieuses reste marquée par ces scissions, et la spiritualité de type volontariste et individualiste continue de faire partie de l'expérience religieuse communautaire d'un bon nombre d'entre elles.

53 Quelques-unes s'interrogent et poursuivent pour elles-mêmes une recherche théologique sur le sujet de la Providence ou de l'abandon à la Providence à l'intérieur de leurs études, mais il n'y a pas de mise en commun des réflexions amorcées. Des responsables de formation avouent également se sentir quelque peu démunies dans leur accompagnement des novices.

et dans la forme littéraire de la prédication québécoise d'antan. La richesse de l'héritage spirituel de la congrégation devient alors un lieu d'écueil dans l'évolution du renouveau communautaire.

Dans un premier temps, le recours « au Dieu-Providence qui marquait si fortement la religiosité chrétienne depuis le siècle dernier surtout » (Boutin, 1978 : 216) s'est vu progressivement remplacé par le recours à l'État-providence[54]. De nouveaux conditionnements socioculturels repoussent les frontières de la mise à contribution de la Providence et révèlent par là, un « recul en spiritualité [de l'utilisation de] ce concept de la "Providence" » (Simard, 1994 : 4). En même temps, l'esprit, sinon la lettre du concile Vatican II « n'allait pas dans le sens d'un renforcement du recours au Dieu-Providence. Tout se passe au contraire comme si l'*aggiornamento* conciliaire délestait la religiosité d'un tel recours jusque là, d'une grande importance » (Boutin, 1978 : 217)[55].

En second lieu, pour l'institut, l'attachement à la divine Providence – aspect central de l'itinéraire spirituel des fondateurs – est conservé et l'originalité de l'expérience spirituelle de ces derniers est heureusement abordée dans quelques ouvrages communautaires. Cependant, tout comme le chrétien québécois habitué « à rencontrer Dieu-Providence au carrefour de presque toutes ses routes spirituelles » (Boutin, 1978 : 220), la religieuse de Notre-Dame du Perpétuel Secours n'a plus de référents théologiques adaptés pour une parole qui puisse être entendue valablement.

Des difficultés se présentent alors quant à la transmission d'un concept devenu étranger dans une modernité où Dieu n'est pas nécessaire pour réussir sa vie. Cette notion apparaît de façon quelque peu suspecte, rattachée à un déterminisme sécurisant de même qu'à une

---

54 À ce sujet, Maurice Boutin (1978 : 217) souligne que le « Dieu-Providence est moins expressément mis à contribution dans une société soumise à une politique d'aide sociale plus étendue et structurée, dimension non négligeable du Québec à l'heure de la Révolution tranquille. À des besoins donnant auparavant toute sa place au Dieu-Providence, l'État répond plus et un peu mieux. Il est encore loin d'être un État-Providence, et la bureaucratisation, jusqu'à un certain point inévitable, qui accompagne cette réponse n'est sûrement pas entièrement positive pour les personnes. On le sait mieux maintenant qu'aux premières heures de l'euphorie technocratique de la Révolution tranquille ».

55 Maurice Boutin (1978 : 217) souligne que le concile Vatican II n'est pas allé « dans le sens d'un renforcement du recours au Dieu-Providence ». D'ailleurs, nous retrouvons peu de références mentionnant la providence divine dans les documents de Vatican II : GS 26.4; 50.2; PC 13; NA 1; DH 3».

certaine pratique magique ou à une attitude stoïcienne. Cette problématique est toutefois peu ressentie dans le groupe et les religieuses perçoivent vaguement la crise du langage spirituel qui découle de ce passage culturel et religieux.

Un développement théologique nécessaire ne s'est pas poursuivi jusqu'à présent[56], dans l'institut, en vue de resituer cette orientation spirituelle dans un nouveau rapport à l'Évangile tenant compte du contexte socioculturel du monde de notre temps. La congrégation perçoit faiblement la nécessité d'approfondir la spiritualité de la Providence en lien avec le charisme, la spiritualité des fondateurs, la spiritualité mariale et la mission de l'institut[57]. Il en découle par ailleurs une faiblesse d'inculturation de l'héritage spirituel de l'institut, faiblesse qui se traduit par une difficulté de communicabilité, et qui amène à s'interroger sur « les conditions de possibilité d'une expérience de Dieu assurant l'unité d'un corps religieux pluriculturel »[58] (Guy, 1987 : 113). Par conséquent, la communauté restreint le processus d'actualisation du charisme fondateur et sa mission d'évangélisation[59] dans une société en soif de spiritualité, et elle diminue sa contribution à l'enrichissement de la compréhension de la foi dans la redécouverte d'une signification libératrice de l'Évangile.

---

56 Le sujet est abordé aux chapitres de 1996 et de 2001. En 1997-1998 le projet communautaire porte sur la spiritualité de l'institut ; des échanges communautaires ont lieu, mais aucun suivi n'est donné quant aux éléments de réflexion apportés par les groupes en vue d'amorcer une recherche théologique plus poussée. Les rapports des groupes des régions du Québec, sur ce sujet, n'ont même pas été conservés. On se contente de présenter la spiritualité aux enfants par un projet de cahiers à colorier. La question est reprise au chapitre 2001, mais, pour toutes sortes de raisons, administratives et autres, la mise en place d'un projet d'approfondissement théologique sérieux de la spiritualité de la congrégation est constamment mis de côté.

57 Cet aspect se remarque d'une manière particulière dans le document des journées communautaires de 1999 : « Raviver la vision commune de la mission ». Le texte précise la mission de la vie religieuse, mais ne présente aucun développement par rapport à la spécificité de la mission en lien avec la spiritualité et le charisme de l'institut. Nous n'avons que l'énoncé de mission au n° 4.3, p. 12.

58 En ce sens, la communauté doit pouvoir articuler le langage de la tradition spirituelle afin de rejoindre l'expérience religieuse des sœurs dominicaines et africaines de la congrégation. De plus, la transmission suppose une réinterprétation demandant « de se convertir, d'accepter de remettre en cause des comportements jugés peut-être jusque-là indispensables, pour permettre à l'inculturation de se poursuivre dans la fidélité créatrice à la tradition vivante de l'institut » (Germain, 1994 : 149).

59 Le lien charisme, spiritualité et mission est fondamental. Pour Rudolf M. Mainka (1982 : 26), l'appel à l'apostolat trouve son type de réponse à travers la spiritualité et le charisme des fondateurs. En ce sens, il indique que la connaissance du charisme des fondateurs est d'une importance capitale dans le renouveau de la vie religieuse et qu'il faut procéder graduellement pour comprendre *la spiritualité du fondateur*, essayer de saisir le *charisme personnel* du fondateur et étudier son *charisme en tant que fondateur*.

Un autre aspect de confrontation culturelle ressort dans la considération du concept de charisme dans ses perspectives théologique et sociologique[60]. D'une part, le charisme résultant d'une grâce et d'un don extraordinaire est attribué aux fondateurs de l'institut sans que l'on ait examiné de façon suffisamment approfondie si cette qualification était réelle pour les deux fondateurs. D'autre part, sous l'angle de la légitimation d'un leadership charismatique[61], cette notion introduit de la suspicion à l'égard de toute manifestation qui puisse remettre en question le *statu quo* ou de personnes susceptibles de porter un charisme permettant de réinterpréter le mythe fondateur et d'amorcer un processus de recomposition. Des conséquences s'ensuivent dans la mise en œuvre d'un mouvement de réveil et de revitalisation de l'institut où le sens visionnaire et le leadership charismatique se révèlent des lieux importants pour la transformation des mentalités[62].

---

60 Du point de vue théologique, les auteurs religieux font référence à la grâce accordée à une personne ou à un institut religieux en vue de réaliser une mission spécifique (Ledochowska, 1978 : 3). Du côté de la sociologie, l'étude de Julien Freund (1976 : 383-395) situe bien l'autre versant de ce concept. La notion de charisme, étant empruntée à la terminologie propre aux œuvres des premiers siècles du christianisme, fut reprise par des théologiens contemporains de Weber. Ce dernier a voulu « sortir le concept de sa clôture théologique et […] lui donner une signification générale, même "universelle", en tant que notion fondamentale de la sociologie, permettant de caractériser non seulement des phénomènes religieux, mais également politiques, éthiques, esthétiques, économiques ou sociaux » (p. 384). Weber voulait en faire un concept capable de décrire de façon idéaltypique des situations spécifiques de toute société. Ainsi, la notion de charisme ne se limite pas « à une analyse théologique de relations religieuses, appréciées du seul point de vue théologique, mais elle prend la valeur d'un idéaltype susceptible de déterminer la conduite de tout agent social qui se croit investi d'une mission […], qu'elle soit de nature religieuse, politique, éthique ou autre » (p. 384). Par ailleurs, la personne charismatique ou la communauté investie d'un charisme particulier est habilitée à se comporter comme porteuse d'un message et à être reconnue comme telle par le milieu.

61 Dans l'étude de Freund (1976 : 385-387), le charisme ou le leadership charismatique est envisagé à partir de trois manières idéaltypes de légitimer un pouvoir ou une domination. Ces façons d'interpréter, développées au départ par Max Weber, aident à comprendre le genre de leadership qui peut s'exercer dans un groupe ou une société. Ainsi, la légitimation d'ordre traditionnel « consiste à invoquer, pour justifier l'autorité, la coutume […]. La légitimation d'ordre légal […] ne s'en remet plus à des personnes, mais à une abstraction impersonnelle, c'est-à-dire à la loi qui, d'une part, limite le pouvoir de décision des autorités et, d'autre part, fixe d'une manière précise la nature et la durée du mandat. L'autorité d'un tel pouvoir repose sur le respect de la loi, des règlements établis, soit par voie constitutionnelle ou par voie d'octroi. […] Selon Weber, le type charismatique est en rupture avec les deux précédents, parce qu'il accorde la primauté à l'exceptionnel, ce qui veut dire en général à une personne douée d'une grâce spéciale pour commander […]. Le type de légitimation charismatique est donc celui qui institue […] ses propres normes, en dehors de [la] règle établie, de [l']institution, et qui par conséquent se fie sans cesse à l'inspiration du moment » (p. 385).

62 Freund (1976 : 389) souligne que, selon Weber, la véritable révolution est « de nature charismatique, parce qu'elle cherche à transformer l'être de l'intérieur et, par la suite, imposer extérieurement un nouvel ordre des choses ». Pour Weber, le charisme est extrêmement fragile et il est condamné à n'être qu'un mouvement éphémère s'il ne rencontre pas un certain consensus et qu'il ne réussit pas « à inspirer de nouvelles institutions » (Freund, 1976 : 395).

Le « contact avec l'esprit de la fondation est à la base de la créativité et de l'originalité » (Arrupe, 1981 : 3). Pour la communauté, l'exercice d'interprétation du charisme de fondation, dans le contexte de la mentalité moderne, rencontre un écueil majeur par rapport « à des mentalités qui furent "actuelles" dans le passé [mais qui] ne correspondent plus à la réalité présente » (Arrupe, 1981 : 3). De même, la congrégation se trouve quelque peu piégée par un processus de réaménagement structurel de type technocratique et d'adaptation théologique et idéologique partiellement intégrée dans lequel la rénovation entreprise ne réussit pas à éveiller une nécessité intérieure de revitalisation en « fidélité créatrice » au charisme fondateur[63].

8.2.2.3. Période de confusion culturelle (1988 à nos jours)

L'énoncé du charisme et la spécificité de la mission définis dans les constitutions prêtent à confusion par rapport à l'histoire fondamentale de l'institut et l'orientation apostolique première des fondateurs. La réorientation de la mission telle que formulée dans les constitutions de 1982 ne semble pas perçue par les membres, et la particularité des « plus » pauvres ne tarde pas à créer des problèmes importants qui s'ajoutent à ceux de la décomposition morphologique.

La brisure de la solidarité collective autour d'une œuvre commune – occasionnée par la perte des œuvres traditionnelles –, la fixation à l'imaginaire des grandes œuvres, le non-recrutement, le vieillissement, la réduction de la mobilité apostolique, entraînent une difficulté croissante de l'articulation des trois dimensions vie apostolique/vie communautaire/vie de prière. La question des plus pauvres suscite des débats et des polarisations et engendre un questionnement institutionnel par rapport à l'insertion auprès des plus pauvres, insertion qui se heurte sans cesse à la culture première du groupe. Avec le temps, cette problématique démobilise les membres et vient entraver la possibilité d'un projet de congrégation adapté et susceptible d'intéresser des personnes à se joindre à la communauté.

---

[63] Cette fidélité créatrice au charisme fondateur, rappelée par Jean-Paul II dans *Vita consecrata* (1996 : 63), est soulignée dans l'énoncé des orientations du chapitre général de 1996.

Le renouveau dans lequel s'est inscrite la communauté n'arrive pas à passer dans la réalité. Avec les années, les complications par rapport à l'actualisation de la mission augmentent et créent un profond malaise. En 2001, le chapitre général réussit à poser le problème de l'articulation de la mission et essaie de trouver des solutions, mais il ne questionne pas encore la possibilité de confusion rattachée à la qualification des « plus » pauvres. Aussi, cette période de confusion culturelle est-elle marquée par le développement de diverses façons d'agir qui déstabilise de plus en plus le groupe et le conduit à perdre graduellement sa capacité d'acculturation et d'insertion sociale.

La décroissance démographique accentue le non-dépassement de l'imaginaire rural traditionnel dans lequel se modèle la vision de l'ensemble des religieuses de l'institut. N'ayant pas de jeunes religieuses[64] appartenant à ce monde moderne et postmoderne et qui pourraient faire évoluer la culture des membres et permettre l'actualisation des constitutions, la congrégation entre de plus en plus dans une phase d'involution de sa dimension culturelle. La priorité de l'option préférentielle pour les pauvres qui commence « par une présence et une action effective en faveur des pauvres, des affligés et des affamés » (Arns, 1982 : 10) remet en question les méthodes d'apostolat traditionnel. Elle appelle « un déplacement [des] pôles de sensibilité morale »[65] (Rapport Dumont, 1971 : 141) et une implication directe dans le combat pour la justice sociale[66].

Cette option nécessite un tournant culturel majeur[67] impliquant une solidarité évangélique avec les causes de libération et de promotion. La communauté, dans son histoire, n'a pas été formée culturellement, communautairement et spirituellement pour ce passage idéologique

---

64 De 1970 à 1999, il n'y a eu que trois religieuses entrées ayant persévéré jusqu'à la profession perpétuelle.

65 Dans son rapport, la Commission d'étude sur les laïcs et l'Église (1971 : 141) soulève un aspect culturel important du comportement des pasteurs, des chrétiens et des chrétiennes et des personnes consacrées, et souligne l'obstacle d'une éthique individualiste pour l'actualisation de la mission. Le rapport ajoute : « Nous doutons aussi de nos conversions purement *intérieures* qui ne s'expriment pas par le courage d'engagement public compromettant pour nos goussets, nos sécurités professionnelles, notre tranquillité privée, notre petit prestige et notre peur des embêtements ».

66 Un combat qui exige de dépasser les initiatives marginales, les appels passagers tels que les soupers de la faim, les pétitions, les rallyes. Comme le rappelle le Commission d'étude sur les laïcs et l'Église (1971 : 141-142), ces initiatives ne sont pas à condamner, mais elles « ne doivent pas servir de caution à une bonne conscience qui ne change rien à son style de vie, à ses objectifs personnels, à ses préjugés ».

67 Cette option oblige la communauté à prendre position dans un mouvement d'ascétisme, de renoncement et d'engagement dans un service authentique des pauvres « *pour* les pauvres, *avec* les pauvres, et *comme* les pauvres » (Arns, 1982 : 11).

et apostolique particulier. À l'insécurité, que suscite un tel retournement, se greffe en plus la perte accélérée des ressources humaines et des moyens de satisfaire aux exigences d'une semblable mission. Des obstacles démographiques et structurels, ainsi qu'une socialisation communautaire inadéquate à répondre à ce trait culturel importé, rendent difficile l'éveil à la responsabilité d'être concernée politiquement et de s'engager avec les pauvres dans une action différente et insécurisante pour le plus grand nombre.

L'option pour les pauvres prend alors différentes orientations le plus souvent tournées vers la sensibilisation, l'attention communautaire sur les façons de vivre la justice, l'aide immédiate par l'institution, la prière et des actions ponctuelles. Quelques religieuses s'engagent dans un apostolat individuel à plus long terme auprès des démunis, mais cette implication demeure pour un bon nombre une initiative personnelle, discrète, à l'égard de laquelle le groupe communautaire se sent plus ou moins concerné. La compréhension de ces engagements selon une vision globale de la mission de l'institut évolue également très lentement.

Le non-dépassement de l'imaginaire apostolique traditionnel se manifeste encore lorsqu'on prône une possibilité de présence effective dans la population, que l'on développe des lieux de présence, et qu'en même temps on considère de façon sommaire un certain nombre de ces tentatives comme devant être délaissées, soit par incapacité des religieuses à s'insérer dans les milieux, soit pour d'autres motifs. L'idée d'une insertion apostolique active et solidaire avec les plus pauvres [68] fait peur car elle implique une trop grande conversion des mentalités et de l'agir, de même qu'un apprentissage exigeant d'une manière nouvelle d'exercer la mission. Il est difficile pour les religieuses d'oser risquer un tel projet d'insertion, car elles sont peu familières avec une pareille idée et ne sont plus certaines que la congrégation pourrait les soutenir dans un tel cheminement.

---

[68] Par insertion apostolique, nous entendons un mode de présence qui « mène à l'enracinement local et physique parmi [les plus pauvres] et à une participation active et solidaire avec les marginaux et les exclus » (Extrait d'un article de la revue CLAR (*Conferencia Latinoamericana de Religiosos*), juillet-août 2000. Cette forme d'insertion est présente dans la mentalité des sœurs de la République dominicaine mais elle est beaucoup moins familière pour les Québécoises.

D'ailleurs, cette constatation lucide s'est faite à travers la réflexion d'une équipe de religieuses de soixante ans et moins au cours de l'année 2000-2001, concernant la mission apostolique de l'institut. Devant la problématique actuelle de l'action apostolique de la congrégation au Québec, le groupe a reconnu la difficulté de prendre un tel risque d'autant plus que ce tournant ne correspond pas à la culture et à la formation première du groupe. Ce genre d'insertion oblige à sortir des manières de vivre une mission qui garde encore dans une certaine facilité d'existence et qui ne demandent pas de risquer l'inconnu dans un apprentissage nouveau. Enfin, l'essoufflement, les blessures de la vie, les échecs, le manque de connaissance et de compétence, la non-confiance, le manque de solidarité et la peur du risque s'ajoutent également à ce constat.

L'analyse de la situation montre encore que la relation entre le langage des principes, de l'idéal et des objectifs que se donnent l'institut diffère du langage de fonctionnement concret. Sur ce point, nous pouvons remarquer une forme de *double-bind*[69] institutionnel important. La distance entre l'intention et la réalisation provient, d'une part, d'une faiblesse d'adaptation culturelle face à la transformation de la société québécoise et du renouveau idéologique de la vie religieuse apostolique. D'autre part, elle peut être attribuée à la non-compréhension du ministère collectif et individuel découlant d'une mission commune par rapport à l'action collective traditionnelle dans une œuvre de « propriétaire »[70].

Par conséquent, l'incompréhension et la non-articulation de cette dimension de la mission conduisent à la dévalorisation et à la marginalisation de l'effort d'insertion et de développement de projets apostoliques plus individuels à l'intérieur d'une mission commune, comprise et partagée par l'ensemble. Avec des discours idéologiques qui apparaissent de moins en moins plausibles et le plus souvent en contradiction avec la pratique, il en résulte une frustration ou une résignation et un repli communautaire à l'intérieur duquel les sujets s'enferment et démissionnent. Enfin, le vieillissement, les désillusions apostoliques et parfois les échecs contribuent à l'augmentation de l'insécurité, à

---

69 Nous traiterons la question du *double-bind,* au chapitre neuf, au sujet de la dynamique psychosociale.

70 Mary Linscott (1982 : 43) abonde dans le même sens quand elle souligne qu'une « des expériences les plus regrettables, peut-être, des quinze ou vingt dernières années a été une relation inadéquate de l'apostolat entrepris au charisme de l'[i]nstitut et aussi l'incapacité à faire la distinction entre les *œuvres*, le *ministère* et la *mission* ».

la diminution du désir de participation, à la lassitude et à la déresponsabilisation face à une évolution qui paraît bloquée par rapport aux trois dimensions morphologique, structurelle et culturelle.

Un autre problème se pose concernant une situation plutôt paradoxale de l'exercice de la mission de l'institut. Alors que par son caractère prophétique, la congrégation a « comme mission spécifique d'aller surtout vers les plus pauvres » (*Constitutions*, 1982 : n° 6), une grande impulsion est donnée dans les années soixante-dix à l'engagement pastoral dans les paroisses et à l'école. Le travail de la religieuse dans le secteur de la pastorale vient pallier la décroissance démographique du clergé et se situe davantage dans un service de la structure ecclésiale. Par ailleurs, la mission de la vie religieuse n'est pas tournée vers l'intérieur de la communauté-Église. Tout en étant charisme au service de l'ensemble de l'Église, l'option de la vie religieuse apostolique active se situe davantage du côté des pauvres et, en ce sens, elle implique de se solidariser avec les pauvres (Myre, 1994)[71].

L'engagement croissant des religieuses dans le secteur de la pastorale occasionne alors un déplacement apostolique quelque peu ambigu[72]. Dans un premier temps, on peut comprendre que cette orientation puisse venir d'un besoin de l'Église locale et être un lieu d'insertion valorisant et sécurisant pour l'institut. Aussi, le domaine de la pastorale peut être envisagé comme une œuvre plutôt collective dans laquelle s'engagent des religieuses. Sans que cette dimension soit consciente dans le choix de la congrégation, il reste que cette situation fait partie de l'imaginaire collectif du groupe et qu'elle s'avère un élément de confusion par rapport à la compréhension de la mission de la congrégation.

Fondée pour les pauvres (*Constitutions* 1982, n° 120), la communauté a exercé sa mission dans un contexte de chrétienté précis, à l'intérieur de ses institutions et de ses œuvres vers lesquelles venaient les pauvres, les orphelins et les vieillards. Avec la disparition de cette

---

[71] André Myre (1994), dans une conférence à l'Interaméricaine, traite du sujet de la vie religieuse comme un don de l'Esprit en vue du bien des pauvres et non celui de l'Église en tant qu'institution au service de la communauté chrétienne. Pierrette Bertrand (2002 : 4) reprend cette problématique et elle écrit : « La place de la vie religieuse apostolique n'est pas dans les structures ecclésiales mais dans une possible mission avec le peuple de Dieu ».

[72] Metz (1981) parle d'une crise de fonction (p. 11). Il voit un danger d'assimilation des ordres religieux dans une sorte de « sacerdotalisation » croissante qui empêche l'exercice d'une critique prophétique de l'Église (p. 15).

chrétienté et l'avènement du pluralisme socioculturel, une nouvelle acculturation s'impose de même qu'une inculturation de la vie religieuse. L'action pastorale peut être alors perçue comme une situation intermédiaire dans cette transition vers une nouvelle façon d'exercer la mission de l'institut[73]. Toutefois, avec le temps et la décroissance des effectifs, il devient plus difficile d'ouvrir d'autres voies pour aller vers les démunis. Aussi, le danger pointe vers une déviation apostolique d'un service de la communauté chrétienne prenant le dessus sur le service des pauvres. Et la confusion augmente par rapport à l'exercice du charisme de la congrégation qui, à la fois, ne peut être un charisme au service de la structure ecclésiale et un charisme au service des pauvres[74].

De l'idéologie apostolique à l'idéologie communautaire et à celle de la consécration religieuse par les vœux, la même problématique de confusion se poursuit. « La relation intime entre communauté, mission et structures » (Linscott, 1982 : 45) s'établit difficilement dans ce contexte culturel démobilisé par le processus de décomposition démographique, apostolique et culturelle. Malgré les efforts pour passer du « vivre côte à côte » (Voiron, 1991 : 36) à l'amitié fraternelle et à l'entraide, la transition vers une

---

[73] L'étude de Louise Roy (1981) apporte un éclairage intéressant sur ce point. Un sondage fait auprès des évêques et des communautés religieuses de quarante-quatre diocèses du Canada (Roy, 1981 : 5), et particulièrement au Québec, montre que l'insistance porte moins sur les œuvres traditionnelles que sur « sur l'animation pastorale et la présence au milieu des pauvres. […] L'accent est nettement sur de nouveaux ministères », sur les laïcs et sur la formation de multiplicateurs. Le tableau II – *Engagements apostoliques reconnus prioritaires par les évêques du Canada* (p. 7) indique que dix diocèses privilégient l'éducation de la foi aux adultes. Au Québec, la pastorale paroissiale (agents permanents) l'emporte avec sept diocèses. Du côté des communautés religieuses féminines (de 500 à 1000 membres), la pastorale paroissiale ou diocésaine compte 5,7 % des membres engagés dans ce secteur (p. 13). Par ailleurs Marina Flaherty (1981 : 7) insiste pour dire que « chaque [i]nstitut a dans l'Église un rôle et un but propres auxquels il doit demeurer fidèle tout en servant l'Église en collaboration avec l'autorité ecclésiastique ».

[74] Cette distinction par rapport au charisme de la vie religieuse peut aussi être regardée sous l'angle de la spécificité vocationnelle. Bifet (1990 : 15) souligne que les vocations aux ministères ecclésiaux font appel à des « charismes de direction, qui visent […] la construction de l'unité dans la charité. [Ces charismes sont] liés au charisme de Pierre [et à celui] des Apôtres ». Les vocations à la vie consacrée concernent le « service inconditionnel de la communion et de la mission de l'Église » (Bifet, 1990 : 15). Dans Defiores *et al.* (1987 : 1174), les auteurs spécifient que la fin première des vocations aux formes de vie est la perfection des personnes, l'apostolat et l'édification de l'Église tandis que la fin première et immédiate des vocations aux ministères ecclésiaux est le bien de la communauté chrétienne. Cet aspect vocationnel s'avère une piste parmi d'autres dans la réflexion de l'appel à une diaconie de charismes, de vocations, de ministères et de services dans une Église communion, une Église peuple de Dieu envoyée pour proclamer la Bonne Nouvelle sous diverses facettes charismatiques, vocationnelles et ministérielles.

communauté de réflexion, de discernement, de partage et de coresponsabilité, et vers une communauté ouverte au monde extérieur et aux pauvres de notre temps dans une solidarité effective des membres tend à régresser dans plusieurs groupes communautaires[75].

De l'écrit des constitutions à la pratique se présente également le problème d'ajustement de la vie communautaire à l'action apostolique de l'institut[76]. Les changements dans les œuvres apostoliques entraînent des changements dans le style de vie fraternelle et dans la façon de considérer la vie communautaire ordonnée à la mission. Par ailleurs, les membres n'ont ni modèles, ni formation adéquate pour entreprendre ces changements. Là encore, la démobilisation démographique et apostolique accélère le mouvement de confusion sur divers aspects culturels. La prise de conscience et la conviction des religieuses portant sur le témoignage évangélique et accordant la priorité de l'être sur l'action[77] donnent prétexte, à certains membres, pour s'esquiver de la responsabilité de l'engagement apostolique et se

---

[75] Le fonctionnement des communautés locales connaît bien des déviations. Harmer (1997 : 83-84) rapporte qu'il y a « des personnes qui n'auraient jamais dû entrer ou persister dans la vie religieuse : elles y sont malheureuses mais incapables de quitter. [Certaines s'étaient] adaptées à une forme antérieure de vie communautaire, mais elles n'ont pas pu s'ajuster aux changements récents. D'autres encore étaient bien à l'aise dans la vie confortable qui a suivi le renouveau […] et elles ont établi des cloisons étanches entre cette vie et leur identité religieuse. Elles vivent fort bien et résistent à tout ce qui risque de nuire à leur confort. Ce sont souvent les mêmes qui s'opposent aux partages évangéliques, à l'ouverture des communautés, aux engagements apostoliques au-delà des heures régulières de travail ». Pour sa part, Gérard (1987 : 52) souligne que l'on « s'est quelquefois contenté de la vie commune qui prévoit le même toit et la même table, mais laisse les individus imperméables les uns aux autres, juxtaposés, incapables […] d'une vraie lecture des signes des temps ».

[76] Marina Flaherty (1981 : 6) s'arrête justement au problème de l'ajustement de la vie communautaire avec une action apostolique entraînant des conditions de vie « en petits groupes et parfois, seuls, en appartement ». Roy (1981 : 19-21) s'interroge sur l'appui communautaire apporté aux personnes qui exercent seules leur apostolat, en fidélité au charisme et aux objectifs de l'institut. Elle se penche sur les tensions vécues dans la vie apostolique entre l'apostolat, la vie spirituelle et la vie communautaire. Elle souligne le fait que dans les instituts de vie apostolique « l'unité [doit se réaliser] plus dans la communion d'esprit que dans la communauté de vie et dans la vie commune » (p. 21).

[77] La Sacrée Congrégation pour les religieux (1983, n° 23) insiste sur cette dimension de l'être. Jean-Paul II y revient à plusieurs reprises (Germain, 1994 : 119, notes 1 et 2). Paul VI (1988, n° 69) rappelle que les religieux « trouvent dans leur vie consacrée un moyen privilégié d'évangélisation efficace. Par leur être le plus profond ils se situent dans le dynamisme de l'Église […]. C'est de cette sainteté qu'ils témoignent. Ils incarnent l'Église désireuse de se livrer au radicalisme des béatitudes. Ils sont par leur vie signes de totale disponibilité pour Dieu, pour l'Église, pour les frères [et sœurs] ». Toutefois, les dimensions de l'être et du faire « ne se séparent pas : être avec le Christ par la consécration ne saurait aller sans oeuvrer avec le Christ, et vice-versa ; la vie religieuse se doit de favoriser l'implication réciproque entre intériorité et activités » (Germain, 1994 : 119). Azevedo (1990 : 37) insiste également pour dire que la mission de la vie religieuse ne doit pas être considérée de façon dualiste mettant l'emphase tantôt sur l'action, tantôt sur l'être comme si la mission s'épuisait dans la dimension de l'être.

refermer dans une bulle spirituelle et communautaire au lieu d'affronter le défi de la mission avec ses exigences de conversion, d'insertion et de créativité apostolique.

Bien plus, l'expérience institutionnelle montre des polarisations importantes par rapport à la dimension communautaire au détriment de l'action apostolique. La mouvance vers un retour plus important, à la fin des années quatre-vingt, à une vie communautaire de style plus monastique pourrait être perçue comme répondant à la visée du fondateur qui, dans les constitutions de 1894, demande l'adoration. Par contre, il peut être davantage envisagé comme une attitude de fuite et de repliement communautaire sur « l'être » religieux. Dans un cas comme dans l'autre, il n'est pas facile de départager les motivations profondes[78] qui animent cette forme de polarisation. Toutefois, deux aspects sont à retenir dans cette situation de polarisation : le problème d'articulation de la mission et la difficulté de concevoir une forme de vie communautaire adaptée à la diversité des engagements dans un contexte de vieillissement et de manque de ressources humaines.

Au phénomène de polarisation se greffe également celui de la montée d'un discours dont la tangente, axée sur la consécration, l'attachement au Christ et la vie communautaire, se déconnecte graduellement et subtilement de la praxis apostolique. Il se développe une forme de double discours qui a pour effet, entre autres, de voiler l'angoissante question de l'identité, du rôle et de la fonction de la congrégation[79] dans l'Église et dans le monde, et de masquer l'incapacité du groupe[80] à favoriser les moyens pour articuler un projet concret dans la ligne de l'histoire fondamentale de l'institut.

---

78 Le danger est grand de « copier » ou « d'utiliser » (Mainka, 1982 : 25) la personne des fondateurs ou un élément de la tradition pour faire triompher des points de vue personnels. Par ailleurs, cet aspect des motivations s'avère une clé de lecture essentielle dans l'analyse des situations d'un système donné. Dherse et Minguet (1998 : 139) indiquent que « [t]oute réalité peut et doit être considérée sous quatre niveaux ou ordres distincts, qui ont chacun leur logique, et dont chacun est nécessaire à toute analyse de la situation ainsi qu'à la préparation de toute action sur le terrain ». Ces quatre aspects sont : la maîtrise du mesurable ou l'ordre techno-scientifique (p. 140), la maîtrise du structurel ou l'ordre politio-juridico-organisationnel (p. 141), le comportemental : la confiance mutuelle (p. 142) et les finalités de l'acte ou de la décision (p. 146). « Cette influence objective des finalités de la personne sur son action est porteuse de lourdes conséquences » (p. 147).

79 La tendance à ce genre de discours n'est pas propre à la communauté et elle vient masquer l'épineuse question de l'identité, du rôle et de la fonction de la vie religieuse apostolique active dans l'Église et dans le monde.

80 Cette situation n'est pas particulière à la communauté. Elle rejoint un grand nombre de congrégations de vie apostolique active.

Par rapport aux vœux, la perspective apostolique de la consécration s'exprime de manière spécifique selon le charisme de fondation de l'institut[81]. Les constitutions apportent en ce sens un éclairage particulier pour la compréhension et la manière de vivre les trois vœux de pauvreté, de célibat consacré et d'obéissance[82]. La dimension apostolique et communautaire des vœux connaît cependant des glissements dans le cheminement de la pratique. La consécration selon les vœux se fait en communauté et lie la religieuse aux membres de sa communauté dans une vie de communion avec ses sœurs ; communion qui se traduit dans l'acceptation mutuelle, la solidarité apostolique, la correction fraternelle, l'aide apportée au groupe et la résidence partagée. Toutefois, l'évolution vers une obéissance adulte, une pauvreté responsable et un célibat aimant et générateur de vie se confronte à un ancrage culturel persistant, à la démobilisation démographique et apostolique et à la faiblesse d'articulation de cet aspect du vécu des religieuses.

Le malaise qui se fait sentir dans la culture à l'époque des hippies (1968-1970), et avec les événements qui suivent ces années, est significatif dans la société québécoise et ce « malaise dans la culture [a] son équivalent dans la vie religieuse » (Harvey, 1981 : 6). Le concile joue également un rôle déterminant dans ce malaise. Le style d'obéissance et le style d'autorité changent. La démobilisation puis la réorientation des œuvres et l'engagement individuel dans le travail apostolique remettent en question des pratiques de gouvernement et d'obéissance devenues désuètes. La religieuse n'est plus soumise « à l'obéissance d'exécution » (Pujol, 1990 : 24) ; par ailleurs, elle doit accepter d'exercer sa liberté, de rechercher la volonté de Dieu et de se sentir ainsi moins rassurée et plus hésitante.

Le passage « d'une "obéissance de soumission" à une autre de "participation et de collaboration" » (Pujol, 1990 : 37) demande un dépassement, un ascétisme personnel et collectif associé à un effort de socialisation renouvelée dont la portée théologique,

---

81 En ce sens, la famille religieuse des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours révèle la présence amoureuse et compatissante de Dieu, de ce Dieu Providence qui devance, qui accompagne et qui pourvoit aux besoins de son peuple. Elle incarne également l'attention bienveillante de Notre-Dame pour ses enfants, surtout ses enfants les plus pauvres (*Constitutions*, 1982 : n°s 4-5).

82 Pour le vœu de pauvreté (*Constitutions*, 1982 : n°s 31, 43, 47) ; pour le vœu d'obéissance (*Constitutions*, 1982 : n°s 48, 51, 53, 63) et pour le vœu de chasteté, cette dimension est moins explicite, mais elle est présente (*Constitutions*, 1982 : n° 21).

sociologique, communautaire et personnelle est vaguement perçue et intégrée chez les membres de la communauté. La revalorisation de la personne humaine modifie une certaine conception de la vie religieuse et de l'obéissance. La religieuse ne peut plus « se laisser téléguider à partir d'un système, ni se faire l'écho d'une institution » (Pujol, 1990 : 38). Cependant, l'évolution de la pratique de l'obéissance ne permet pas d'affirmer une évolution de l'ensemble des religieuses à une responsabilité personnelle plus grande et à un esprit critique plus éclairé.

L'obéissance comprise comme l'attention à la volonté de Dieu dans un discernement individuel et collectif est largement acceptée dans les principes, mais elle connaît des restrictions dans l'application concrète du partage et du dialogue avec l'autorité et entre les membres de la communauté. L'ajustement de la manière de vivre l'obéissance n'arrive pas à exclure la volonté de puissance et de domination et réussit partiellement à résoudre les conflits qui surgissent dans les relations humaines entre liberté, individualité et autorité totalitaire.

Les difficultés rencontrées dans l'exercice du dialogue, de la réflexion et du discernement communautaire résultent également du processus de croissance et des blocages affectifs des individus. Par ailleurs, les blocages et les situations difficiles par rapport à la stabilité affective et à un certain comportement de vie surviennent du fait qu'en « principe, on a libéré la parole, mais [on n'a] pas toujours laissé impunies les personnes qui se sont exprimées librement » (Pujol, 1990 : 40). L'obéissance religieuse se voit dans bien des cas compromise dans sa visée de participation, de coresponsabilité et d'engagement selon une conscience éclairée.

En ce qui a trait au vœu de pauvreté, dans une vie religieuse apostolique qui se veut présence aux pauvres jusque dans leur condition concrète « pour les écouter, les secourir [et] partager leurs soucis » (*Constitutions*, 1982 : n° 43), la conversion des mentalités s'avère un véritable défi. Ce n'est ni l'économie, ni l'épargne, ni l'indigence, ni l'attachement limité qui sont promis par le vœu de pauvreté. Le partage des biens dans l'institut et avec les pauvres, l'ascèse personnelle et communautaire, le style de vie « sobre, simple et frugal » (*Constitutions*, 1982 : n° 38) et la soumission à la loi commune du travail

s'inscrivent dans la perspective du charisme et de la mission de la congrégation. La pauvreté individuelle et collective fait appel à la valeur de la personne et s'incarne dans un engagement au service des pauvres et dans la promotion de la solidarité fraternelle (Jean-Paul II, 1996 : n°s 89-90).

Bien que le vœu de pauvreté tire son sens évangélique de son lien avec Dieu et les malheureux, il reste que, dans le quotidien, le dépassement de la pauvreté vue comme un « en soi » à la pauvreté envisagée comme un élément indissociable de l'engagement pour la justice et de la communion avec les frères et sœurs et avec les pauvres ne progresse pas au rythme de l'idéologie[83]. Des principes de renouveau à la pratique, la pauvreté passe par diverses phases manifestant à la fois des avancées et des reculs. Le processus de responsabilisation, animé par la dimension de l'accomplissement de la personne et relié dans le temps à l'éclatement socioculturel, suscite un mouvement plutôt ambivalent.

Avec la démobilisation apostolique et le vieillissement, divers excès se produisent, conduisant à un resserrement structurel qui ralentit l'apprentissage de la pratique d'une pauvreté devant s'articuler dans la responsabilité du travail partagé en faveur du bien commun et dans l'accomplissement de la mission de l'institut. La manière de vivre le vœu connaît une certaine régression, et l'aspect de la responsabilité personnelle incline un bon nombre de religieuses à se réfugier dans un comportement calculateur réduisant la pauvreté à l'épargne personnelle[84] tout en conservant une attitude d'appropriation pour soi des biens et des services communautaires.

Concernant le célibat consacré, l'angélisme prend fin avec l'évolution socioculturelle des années soixante et le renouveau de la vie religieuse. Le traitement accordé à la vie du célibat consacré s'avère davantage positif, insistant « sur la nécessité d'une vraie maturité

---

83 Metz (1981 : 46) parle d'un « *renversement des rôles* » où il s'agit « non pas seulement [de] prier pour les pauvres, mais avec eux ; non pas seulement [de] vivre pieusement pour les opprimés, mais avec eux ».

84 L'expérience du budget personnel s'avère en soi un moyen d'éducation au sens des responsabilités, à la connaissance de la réalité, à la valeur de l'argent et à celle du partage. Cependant, l'exercice du budget accentue certaines déviations tant du côté d'une consommation en contradiction avec un style de vie sobre et frugal, que du côté d'une forme de mesquinerie quant à l'utilisation d'un budget limité, réduisant ses dépenses personnelles tout en s'accaparant des biens et des services mis à la disposition de l'ensemble.

affective et sexuelle [et sur] l'exigence de la formation d'un jugement large et serein »[85]. Dans sa valeur fonctionnelle, la chasteté consacrée se veut « un moyen […] efficace pour les religieux [et les religieuses] de se donner avec ardeur au service de Dieu et aux œuvres d'apostolat »[86].

Néanmoins, le renouveau n'efface pas, à court terme, les traces de l'histoire. L'atmosphère religieuse d'antan engendre un code d'éthique sexuelle et de censure extérieure qui entraîne un certain mépris de la sexualité et une idéalisation du célibat consacré chez la femme. Les religieuses venues de cet univers culturel avaient mis de côté, pour un grand nombre, leur identité sexuelle en tant que femme et vivaient comme détachées de leur corps. Cette conception malsaine du vœu de chasteté provoque alors toute une série de « ratés » de la vie religieuse au moment de l'*aggiornamento*.

Par ailleurs, une nouvelle interprétation du vœu, une formation plus appropriée et une aide psychologique, dans certains cas, accordée aux religieuses contribuent à diminuer cette espèce d'atonie affective qui s'était développée avec le temps, à briser le cercle de la peur, de l'ignorance et de la solitude, et à favoriser la croissance et la maturité affective des membres. L'amitié franche et ouverte entre les religieuses commence à triompher de la suspicion rattachée à la peur des « amitiés particulières » et l'ensemble des membres « s'orientent vers une conception plus claire de la chasteté-oblation » (D'Allaire, 1983 : 168), de la chasteté pour la mission.

Des efforts sont accomplis, des progrès sont réalisés au plan des relations interpersonnelles tant à l'intérieur de la communauté qu'avec les laïcs et le clergé. Les religieuses sont généralement plus proches d'elles-mêmes et des autres et plus disponibles pour un service aimant, miséricordieux et générateur de vie. Mais, malgré cette évolution, on peut se demander si le vécu du célibat consacré chez les membres de l'institut s'avère un réel chemin de construction de la vie communautaire (Fortier, 1974 : 59) et un relais au service de la communion et de la solidarisation avec les pauvres et les démunis.

---

85 Tillard, dans Tillard et Congar (1967 : 389).
86 A. M. Perreault, dans Tillard et Congar (1967 : 402).

L'interrogation porte également sur l'évolution réelle du sens des vœux considérés comme une manière d'être et une disposition intérieure manifestant l'identité de la religieuse. La vision dualiste des vœux et la dimension commandements ou prohibitions demeurent enracinées dans l'imaginaire religieux et continuent de dominer la pensée et l'agir d'un grand nombre. Trop souvent encore, la réflexion se réduit à ce que les religieuses ont promis « et en conséquence à ce [qu'elles font ou ne font pas] pour vivre selon les conseils évangéliques » (Fiand, 1993 : 58).

Les insuffisances relevées dans la gestion du changement culturel montrent l'importance du rôle joué par les facteurs extérieurs du changement social et du renouveau de Vatican II et par les facteurs internes de décomposition morphologique et structurelle, du vieillissement et du non-renouvellement des effectifs, du manque de compétence et de formation et de la résistance au changement dans la progression de la confusion culturelle. Cependant, est-ce que ces éléments à eux seuls conduisent nécessairement à une crise culturelle ? La communauté, dans sa manière de fonctionner, peut-elle entraver le processus de renouveau tant culturel que structurel et comment ?

8.3. STRUCTURE D'ÉVITEMENT ET CONSÉQUENCES IDENTITAIRES

Dans le parcours d'analyse du processus de décomposition des trois dimensions de l'organisation, nous observons une ligne de fond problématique continue qui se dessine et qui traverse chacun des paliers du système. Une difficulté d'adaptation et d'intégration[87] causée par des structures d'évitement se manifeste à l'intérieur de chacune des dimensions morphologique, structurelle et culturelle de l'institut. Ces structures d'évitement provoquent une confusion croissante de l'identité même de la vie religieuse apostolique dans sa forme active, et risquent d'engager la congrégation dans une impasse où il lui sera difficile

---

[87] Ce manque d'intégration s'exprime par la difficulté « de démonter tout le mécanisme complexe, mais aussi bien lié et harmonieux d'un certain *modèle* de vie religieuse où chaque élément s'intègre dans l'autre, dans un horizon de signification accepté depuis longtemps. Inculturer un élément (ex : l'obéissance ou les rythmes de prières, ou la coresponsabilité) implique d'avoir le courage de repenser aussi tout le reste, pour n'avoir pas un assemblage sordide d'antique et de nouveau » (Secondin, 1989 : 35).

d'entreprendre la remontée vers la phase de renouvellement du cycle de vie de l'organisation.

Dans son article sur la compréhension des organisations en crise, Mayer (1997 : 66) indique justement que si « une organisation entre en crise, c'est davantage pour avoir évité un problème que par […] manque de préparation et d'anticipation ». Il explique que la perturbation des divers éléments qui entraînent la crise d'une organisation se situe, au départ, dans la conjonction de trois causes :

> une cause conjoncturelle, qui est l'événement déclencheur et qui oblige l'organisation à faire face [à des] réalités jusque-là évitées ; une cause qu'on peut qualifier d'immédiate, car elle consiste en une gestion inappropriée du changement provoqué par ou qui accompagne cet événement [et] une cause structurelle, qui réside dans l'existence d'une structure d'évitement[88] (Mayer, 1997 : 68).

Dans cette conjonction de facteurs, la structure d'évitement constitue « la cause profonde de la crise qui éclate » (Mayer, 1997 : 68), et elle peut par le fait même enrayer gravement le dépassement de la crise vers la phase de recomposition.

8.3.1. Concept d'évitement et typologie de comportements

Selon Paul Mayer (1997 : 66-68), l'évitement désigne

> des phénomènes complexes proprement organisationnels, pour une part psychologiques. Dans certains cas, ils peuvent être structurants pour l'organisation, en reliant dans des liens très stables, les membres d'une organisation à l'occasion de leur activité productive (p. 66-67). […] La défaillance de la gestion est alors structurelle et caractéristique de l'organisation. Elle n'est pas contingente à la nature des problèmes qui ne sont pas anticipés (p. 67). […] Une telle structure fait tenir ensemble un aveuglement défensif sur des réalités plus ou moins centrales pour l'organisation et des comportements de gestion qui obéissent à une rationalité limitée […] ou politique […]. Cet aveuglement a des racines psychologiques plus ou moins profondes chez certains acteurs [et ces réalités, bien souvent ignorées,] ne sont pas prises en compte par

---

88 « L'évitement désigne alors des phénomènes complexes proprement organisationnels, pour une part psychologiques » (Mayer, 1997 : 66) et, d'autre part, liés à la morphologie sociale du groupe.

> l'organisation. […] L'évitement forme alors une structure complexe, non homogène, dont les parties sont en général solidaires et se renforcent mutuellement. Souvent au fondement d'un lien institutionnel, [l'évitement peut constituer] un appui pour la construction d'identités professionnelles, [religieuses et communautaires] repliées sur elles-mêmes. Il constitue également une régulation sociale dans l'organisation (p. 67). […]. Il possède enfin une grande solidité et résiste à l'action unilatérale d'un ou de plusieurs membres de l'organisation. Cette structure se traduit par une rigidité de l'organisation et entraîne une vulnérabilité (p. 68).

Dans cette ligne de pensée, l'évitement peut être considéré comme une stratégie importante, utilisée par la communauté, en face d'événements déstabilisants et d'obstacles à dépasser. Devant s'adapter à des situations sociales et ecclésiales et à des conditions de vie nouvelles, les membres adoptent des attitudes et des comportements qui répondent à des croyances qui motivent leurs choix. Ces attitudes[89] sont « le résultat d'une certaine connaissance et d'une certaine croyance qui met en jeu chez chacun des individus certaines motivations » (Mendras, 1975 : 69).

Ces motivations ou ces attitudes poussent à un comportement visant, dans le cas de l'évitement, à contourner ou à nier des situations pénibles et à éviter l'affrontement d'un certain type de problèmes. Ces comportements enferment le groupe dans une structure d'aveuglement et de repli sur le *soi* communautaire qui empêche le groupe d'anticiper la crise. Des réponses données, soit « d'inspiration culturaliste [ou soit] d'inspiration psychanalytique » (Mayer, 1997 : 64), entraînent alors différentes façons de se comporter. Dans le cadre de cette étude, il est possible de répertorier différents types de comportements d'inspiration culturaliste et psychanalytique, pouvant s'influencer les uns les autres.

Premièrement, *le groupe ne voit pas le problème*. La culture de l'organisation ou ses croyances de base ne lui permettent pas d'intégrer les signes avant-coureurs de la crise

---

[89] « L'attitude, étant une disposition plus ou moins permanente de l'individu, assure la stabilité de sa personnalité et un des moyens par lequel les attitudes assurent cette stabilité est leur rôle sélectif dans la perception. En face d'une réalité quelconque, chacun voit ce qu'il veut voir ou, plus exactement, voit ce qui a un sens pour lui. [Ces] attitudes permettent donc de faire un choix dans la réalité et, par-là même, se renforcent elles-mêmes, puisqu'elles conduisent à ne voir dans la réalité que ce qui leur est conforme » (Mendras, 1975 : 69).

(Mayer, 1997 : 64). Cet aveuglement de type culturaliste peut être causé par un mode de vie traditionnel éloigné des transformations socioculturelles dû en partie à l'éloignement géographique des grands centres. Bien souvent liés à ce mode de vie, se rattachent l'ancrage dans une socialisation fortement intériorisée et parallèle à la mutation en cours, en plus de la faiblesse de la formation intellectuelle et religieuse.

Un deuxième comportement s'inscrit dans *une attitude de négation*. Le groupe ou l'administration voit la situation, mais il la nie[90]. On remarque alors une certaine réaction de peur instinctive qui s'organise et qui demeure fréquemment occultée dans une administration complexe et dans un fonctionnement confus. Selon Metz (1981 ; 26), ce processus de stabilisation de la peur est dénué de perspectives et à la merci de toutes les crises. Il résiste « aux exigences du présent en fermant les yeux, [en voulant] les surmonter sans les traverser et [en ne voyant] pas où sont les vraies alternatives ».

Dans un autre temps, l'ensemble du groupe voit le problème ; il ne le nie pas ; il le reconnaît, mais il choisit une forme de conduite qui peut s'exprimer par trois types de comportements d'évitement. Ou bien, *il ne bouge pas*. Ce comportement manifeste une forme de blocage défensif où il arrive que le groupe opte « pour une politique d'immobilisme » (Mucchielli, 1986 : 117). Pour se protéger, il prend une attitude défensive, garde le *statu quo*, s'enferme dans la tradition ou dans une disposition quelque peu narcissique laissant, entre autres, à la Providence le soin de faire arriver les choses comme elles se doivent. Dans ce comportement, on voit aussi apparaître « des réactions *d'attente critique*[91] [et/ou] *d'apathie groupale*[92] » (Mucchielli, 1986 : 118).

---

90 Lors du chapitre général de 2001, nous avons pu observer de manière particulière ce phénomène de négation de la réalité, tant chez les membres de l'administration que du côté d'une majorité de religieuses. Alors que le conseil général est submergé de problèmes structurels exprimés, pour un grand nombre, à travers les *desiderata*, c'est la personne-ressource du chapitre qui fait penser au groupe d'envisager la possibilité de considérer les malaises sous-entendus dans les *desiderata*. D'autre part, lorsque les membres du chapitre général s'attardent à la question des malaises, une réaction très forte d'inquiétude et de négation surgit chez les sœurs qui suivent le chapitre à la télévision en circuit fermé. Du côté des capitulantes, le groupe en est d'ailleurs resté à un premier regard plutôt sommaire.

91 « Il s'agit de la combinaison d'une inhibition (on ne fait rien, on attend tout de l'extérieur) et d'un rejet (tout ce qui est proposé est critiqué et rejeté) » (Mucchielli, 1986 : 118).

92 « Le phénomène *d'apathie groupale* peut être une réaction d'un groupe contre une culture qui menace sa propre identité culturelle » (Mucchielli, 1986 : 118).

Ou bien, le groupe bouge et *enclenche des actions dans une ligne de retour en arrière* en renouvelant son attachement à des schèmes établis et sécurisants et en s'enfonçant dans un conservatisme culturel et structurel. Cette façon d'agir comporte la plupart du temps des réactions d'intégrisme se présentant « comme des régressions et des inhibitions à but défensif compensateur » (Mucchielli, 1986 : 118)[93]. Ou bien, finalement, l'administration *bouge en avançant à l'aveuglette* dans un changement insuffisamment compris et préparé et à partir d'une rationalité limitée et inadéquate. La communauté peut alors s'engager dans un mouvement d'acculturation forcée[94] (Mucchielli, 1986 : 107), superficielle et parfois syncrétique, l'empêchant de refaire une synthèse culturelle conforme à l'histoire fondamentale de l'institut et harmonisée à la transformation socioculturelle de l'époque.

Un dernier aspect du comportement d'évitement consiste dans la manière d'utiliser certains moyens de participation comme la formation de comités, les consultations, les sondages et même le consensus faisant croire à une volonté d'implication de toutes pour ensuite continuer d'agir de façon unilatérale et laisser endormir des problèmes de fond. Dans un cas comme dans l'autre, ces comportements d'évitement, dans une congrégation religieuse qui fonctionne selon une idéologie religieuse charismatique, provoquent l'essoufflement du rêve qu'elle incarne et qui anime les membres et conduit à la perte de motivation. Ce vécu des sœurs renforce le processus d'évitement et aboutit à construire des écrans de protection personnelle et communautaire, et à s'enfermer dans des attitudes de retrait, de dépendance ou de victime, mettant en veilleuse les capacités de critique éclairée, de créativité et de participation active des personnes[95].

Il demeure cependant le cas d'une rupture possible de la structure d'évitement. Des comportements d'évitement existent, mais la communauté peut choisir ou être incitée à réagir contre ce type de stratégie. Le débat sur les fondateurs illustre bien le dépassement

---

93 Mucchielli (1986 : 118) ajoute à ce sujet que « [l]'insécurité due à l'affrontement difficile d'une culture extérieure ainsi, et surtout, que les risques d'échec et de dévalorisation sont remplacés par le retour fusionnel aux valeurs passées ».

94 « *L'acculturation forcée* (R. Bastide) est une situation d'acculturation obligée créée par un groupe dominant sur un autre groupe » (Mucchielli, 1986 : 107).

95 Il s'ensuit, selon Mucchielli (1986 : 102), une perte de confiance dans le système de valeurs culturelles et les modèles sociaux qui « renforce les attitudes de désengagement, accroît la passivité et induit les réactions individualistes ».

d'une situation évitée depuis des décennies. Pour le groupe, cette façon de faire n'est pas nécessairement consciente, ni d'ailleurs le choix délibéré de briser cette structure. Néanmoins, la pression de l'*aggiornamento* et la disponibilité des personnes à relever le défi influencent le fonctionnement et le cheminement de l'expérience. Des comportements d'évitement s'exercent, mais la capacité de l'acteur extérieur à conduire les participantes de la session et la confiance de ces dernières envers l'intervenant réussissent à rompre les barrières d'évitement. Il en résulte un changement majeur à l'intérieur de la congrégation et dans l'approfondissement du mythe fondateur.

Les stratégies d'évitement énumérées précédemment ressortent tout au long du récit événementiel du processus de décomposition des dimensions morphologique, structurelle et culturelle de l'institut. Ces manières d'agir s'observent dans plusieurs situations de méconnaissance des problèmes et de leur négation, de maintien du *statu quo*, de justification de certaines orientations, de communication paradoxale (*double-bind*), d'exercice du contrôle de la décomposition, de banalisation et de marginalisation de ministères plus individuels, de manque de prospective et de formation des membres. De ces lieux de réactions, qui traduisent une forme de mécanisme de défense du groupe, s'enchaînent divers types de comportements qui s'influencent et se renforcent mutuellement jusqu'à former une structure d'évitement agissant sur la régulation sociale du groupe. Cette structure de plus en plus rigide et complexe conduit progressivement la communauté vers une confusion, une désorientation et une incapacité croissante à briser ces structures paralysantes de l'organisation.

8.3.2. Évitement et renforcement du processus de décomposition

L'évitement se manifeste selon divers types de comportements et il s'avère un mode contingent d'investissement de l'organisation par des acteurs marqués par une socialisation particulière, une psychologie et une histoire personnelle et collective. Il s'articule ensuite selon un fonctionnement développé à partir de sa confrontation aux événements à l'intérieur du mouvement de désintégration. L'évitement s'insinue alors dans la disjonction des

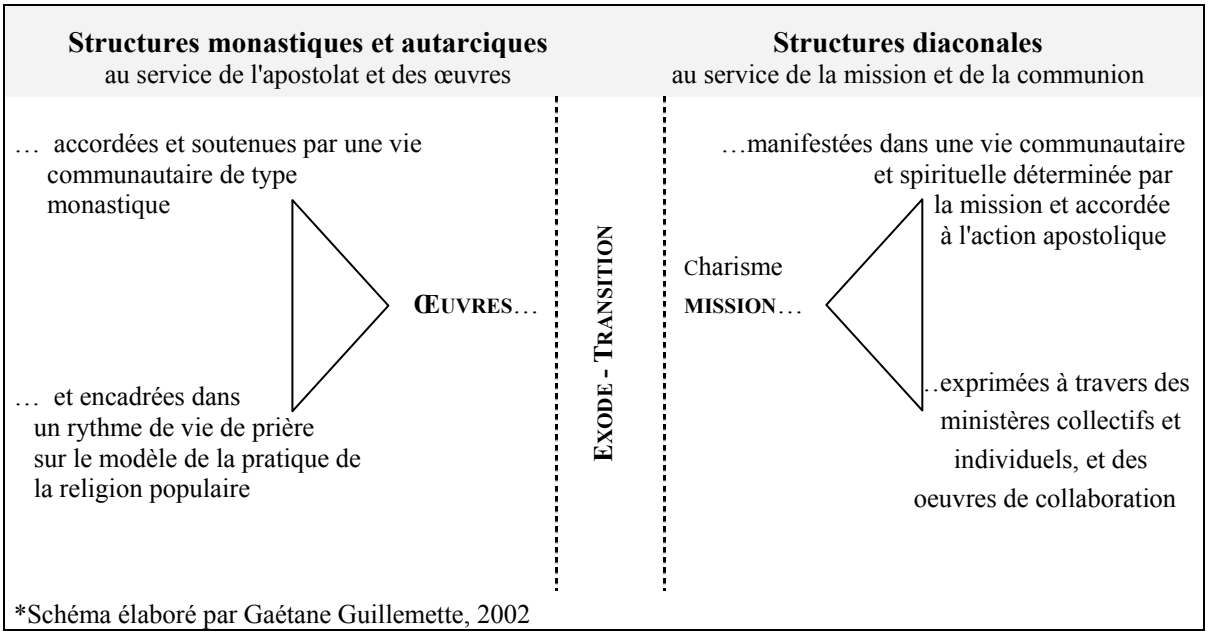
éléments morphologiques, structurels et culturels de l'identité du groupe et de sa raison d'être dans l'Église et la société, et il contribue au renforcement du processus de décomposition.

À l'origine, ce qui fonde la communauté dans la réalité sociale et ecclésiale de l'époque de la colonisation, c'est sa mission sociale et spirituelle au cœur d'une population éloignée et privée de services d'éducation et d'assistance. La communauté joue un rôle de soutien, de formation et d'accompagnement de la population rurale dans son développement social et religieux. Sa mission et son mode de vie s'ordonnent selon une configuration canonique, ecclésiale, spirituelle et sociale particulière et s'accorde à la mentalité rurale.

La mission s'exprime dans des œuvres collectives, articulées selon un type de vie monastique et un rythme de vie de prière à l'image de la pratique de la religion populaire. L'œuvre s'identifie à la mission et devient le pivot de l'organisation. L'évolution de la phase historique de maturité de l'institut érige les œuvres de la congrégation au sommet de la performance institutionnelle. Ce sommet des œuvres, suivi en même temps de la bascule des systèmes d'éducation, de santé et de service social établis, constitue un point d'amorce ou d'intensification d'une stratégie d'évitement.

Dans une organisation communautaire où tous les éléments sont solidement imbriqués les uns dans les autres, il s'ensuit une déstructuration progressive de l'ensemble du système. L'éclatement de l'édifice apostolique conduit inévitablement à l'ébranlement du modèle et de la structure de la vie fraternelle et de la vie de prière. Le renouveau de la vie consacrée vient à son tour intensifier la déstabilisation de ce système centré sur les œuvres à l'intérieur d'un paradigme monastique. Vatican II appelle les communautés de vie active à redécouvrir leur style de vie propre, à resituer leur mission en fonction du charisme fondateur et à accorder les œuvres à la mission dans un contexte social en mutation. Le déplacement morphologique structurel et culturel qui en résulte est majeur et il se greffe à la nécessité d'un processus de conversion de la dimension mission/œuvres/communauté de vie et de foi.

*Schéma 2 Passage d'une structure monastique à une structure diaconale**



Le renversement est total. Le passage d'une dimension à l'autre se présente comme un véritable exode : une étape de transition se caractérisant par l'obligation d'accepter la réalité, de lâcher prise et de laisser aller ce qui doit mourir afin de prendre la route de la revitalisation de la vie religieuse apostolique. Les œuvres traditionnelles sont appelées à se transformer de même que les valeurs rurales, agricoles et féminines sous-tendues à ces modèles désormais dépassés. Et comme le souligne si bien Bruno Secondin, l'idole de la mission spécifique et celle des œuvres sont tombées.

> Beaucoup d'instituts marchent péniblement […] pour se retailler un quartier de "spécificité" (vraie ou présumée) dans une situation complexe et en continuelle transformation. […] Tombée [également] l'idole des *œuvres* qui semblait la canalisation historique solide de forces toujours croissantes. L'évolution de la sensibilité sociale par rapport à tant de secteurs clefs (santé, éducation, école, assistance) a contraint beaucoup d'instituts à fermer, à transformer, à recycler nombre de leurs œuvres célèbres, avec en conséquence la recherche de *médiations* neuves et plus significatives, en rapport aussi avec les besoins qui changent et les émergences sociales. Bien des personnes ne savent pas comprendre qu'il ne s'agit pas de se trouver un autre travail, ou de créer quelque autre "activité", ou de "cogérer" pour

> sauver la maison. Il s'agit d'un exode providentiel vers de nouvelles "diaconies" plus liées à la politique territoriale et intégrée qu'à l'autarcie de tel ou tel groupe "religieux" (Bruno Secondin, 1989 : 32).

Le retour aux sources fondatrices s'avère un passage risqué où la confusion s'installe et vient troubler la compréhension du sens de la mission et de son articulation dans des ministères collectifs et individuels et dans des œuvres de collaboration adaptés à la conjoncture socioculturelle. La répercussion s'ensuit directement sur le sens de l'appartenance et sur l'actualisation d'une vie fraternelle dans une communion d'amour avec Dieu, les sœurs et le peuple, au cœur de la mission[96].

Ce passage de la décomposition à la recomposition de la dimension culturelle présente de nombreuses embûches. La transition culturelle s'avère un défi de taille dans lequel l'effort d'adaptation de la communauté dans une nouvelle dynamique de penser et d'agir rencontre des difficultés importantes. Parmi celles-ci, on remarque que le processus de compréhension et d'intégration du changement se voit gêné par l'émergence de stratégies d'évitement qui vont s'intensifier avec le vieillissement et le non-renouvellement des effectifs.

Cette structure d'évitement se constitue à partir de l'histoire et de la dynamique de fonctionnement du groupe. À la base du développement de la structure d'évitement apparaît en première ligne la morphologie sociale liée à la culture rurale du groupe[97]. Façonnées par la culture rurale traditionnelle et religieuse et socialisées à l'intérieur d'un milieu social isolé, sur un sol le plus souvent ingrat, les religieuses ont triomphé des obstacles ; elles ont bâti une infrastructure qui illustre la solidarité communautaire, l'endurance et la

---

96 Cette communion à Dieu, à ses sœurs et avec le peuple, s'inscrit dans une spiritualité apostolique qui se traduit par une vie de prière ou par un climat de prière qui dépasse le « faire ses prières » pour « maintenir en nous la conscience permanente que nous sommes « aux affaires du Père » (Luc 2, 49b) » (Gérard, 1987 : 51). « L'appel à la mission met en évidence une expérience de contemplation croissante [où Dieu est perçu] aimant toute sa création et s'occupant de tout » (Motte, 1988 : 27).

97 Secondin (1989 : 31) rappelle pertinemment que « [l]'enracinement d'origine dans un contexte historique et culturel déterminé (une région, une époque, […] un modèle de vie ecclésiale) est devenu le plus souvent un "cadre" restreint de mentalités et de modèles, alors qu'il aurait pu être une "inspiration" pour un processus d'inculturation ultérieure ouverte à d'autres contextes ».

persévérance du groupe, de même que l'esprit d'abandon à la Providence. Les sœurs ne sont pas prêtes à sacrifier ces œuvres qui ont contribué à exprimer leur idéal religieux, professionnel et rural. L'attachement à ces lieux d'œuvre imposants, source de fierté institutionnelle, constitue un élément fort de résistance des membres qui, par ailleurs, limite leurs capacités de compréhension, d'analyse des situations et d'orientation apostolique.

L'évitement s'exprime entre autres, par la réticence à devoir se départir des infrastructures[98], à abandonner des domaines d'éducation agricole et féminine rattachée à des valeurs importantes pour les religieuses et à changer un mode de vie relié à ces œuvres. La désintégration de la structure de plausibilité des organismes voués aux secteurs sécularisés crée un besoin de reconnaissance sociale et ecclésiale qui influence d'une certaine manière le choix de l'institut, de s'engager au service des prêtres dans les presbytères et dans la pastorale paroissiale.

La complexité de cette situation, par rapport aux stratégies d'évitement, réfère également au paradigme ecclésial d'une Église cléricale, triomphaliste et structurante d'un monde rural traditionnel dans lequel la communauté contribue avec le clergé à l'encadrement de la chrétienté. De fait, la majorité des communautés religieuses féminines ont tellement été attestataires d'une Église et identifiées à la culture religieuse et à la structure ecclésiale, que l'on peut comprendre, comme le signale Routhier (1996 : 73), que « [l]es religieux et les religieuses n'ont pas simplement été oubliés au synode. Ils ont été inclus dans l'Église de Québec ».

Dans le même sens, Denault (1975 : 115) indique que les communautés religieuses du Québec « attestent d'une Église qui les a suscitées, mais cette attestation même corrobore une protestation, celle de l'Église catholique contre un type de société qu'elle juge menaçant ». En ce sens, l'identification prononcée des congrégations religieuses à la structure ecclésiale entraîne une chute conjointe du statut d'une Église triomphaliste et de celle du statut et de la place des instituts religieux féminins dans la société québécoise. L'évitement s'exprime encore de façon quelque peu dissimulée au moment de

---

98 Dès le chapitre de 1968, la question du collège et plus tard, celle de la vente des fermes et des centres d'accueil suscitent de vives réactions chez les religieuses.

l'aboutissement des nouvelles constitutions. Après un *aggiornamento* laborieux, beaucoup de religieuses pensent que l'articulation de la mission et la conversion des mentalités vont s'ajuster au rythme du renouveau des textes constitutionnels. L'aveuglement qui en résulte tourne la communauté vers un renforcement illusoire de la vivacité apostolique, communautaire et spirituelle.

Des pistes d'orientations nouvelles abordées de façon sommaire se voient laissées en plan. Des projets d'insertion, au point de départ approuvés, sont insuffisamment suivis et évalués, et parfois même abandonnés sans trop d'attention aux attentes créées. L'évitement joue par ailleurs sur l'ignorance et la faiblesse des compétences ; « l'anti-intellectualisme est une parabole nécessaire de la culture de l'oubli qui fait un mythe des explications dans le vide et réalisables dans le temps réel. Les paroles se multiplient et les explications abondent mais les significations, qui demandent la compétence nourrie de réflexion et d'honnête recherche, manquent » (Secondin, 1989 : 37).

Le dépassement ardu d'une idéologie religieuse d'avant Vatican II et d'une culture d'assignation profondément ancrée conduit à un resserrement de la structure d'évitement qui se transforme en un aveuglement défensif, structurel et culturel. Même si la communauté promeut la créativité et invite les religieuses à présenter des projets pour de nouvelles formes de présence (*Ordonnances*, 1982 : n° 52), plusieurs de ces actions se voient marginalisées[99]. Elles sont le plus souvent considérées comme des activités personnelles sans lien avec une visée d'orientation apostolique intégrée à un style de vie communautaire où le groupe se sent partie prenante de l'activité missionnaire de chacune et de l'ensemble. L'aveuglement défensif se traduit aussi dans la façon d'indiquer aux religieuses que c'est à l'autorité de déterminer les champs d'insertion apostolique et d'assigner les tâches. Pour plusieurs membres, il en résulte une forme de soumission et de dépendance qui, reliée au manque de formation, rend plus craintif, limite le sens des responsabilités et paralyse la capacité d'initiative.

---

[99] Les religieuses engagées dans ces projets en viennent à se sentir déclassées et leur vécu apparaît bien souvent étranger aux yeux des consœurs. Ursula Adams (1981 : 2) apporte des exemples semblables.

En conséquence, l'attitude paradoxale de l'autorité, pourtant désireuse d'ouvrir des sentiers nouveaux, se trouve coincée par ses propres stratégies d'évitement face à la démission d'une partie de la population des religieuses et à la faiblesse croissante des motifs d'implication dans des projets proposés. D'une part, l'administration se voit de plus en plus contrainte par la démobilisation des religieuses face à un changement auquel elles ne croient plus et où elles perçoivent que la consultation et l'apport d'idées innovatrices sont plus ou moins pris en compte. D'autre part, elle continue d'agir selon une logique rationnelle limitée de maintien de la stratégie de performance et repousse, par le fait même, la création d'un contexte d'apprentissage et la mise à contribution de « l'intelligence collective » (Gagné et Lefèvre, 1995 : 167). L'organisation cesse de propulser ses membres vers l'avenir et se place dans une situation de dégénérescence accélérée.

Au fur et à mesure de la progression du mouvement de décomposition, la dynamique d'évitement s'amplifie dans un processus de contrôle de la décomposition marqué, entre autres, par le retour à une forme d'autorité centralisatrice et autocratique profondément enracinée dans la mentalité administrative. Ce retour en arrière laisse deviner la difficulté d'articuler le trio « autorité-obéissance-participation ». Il témoigne le plus souvent d'un sentiment d'insécurité et de démobilisation qui se solde par une certaine manière de contourner les problèmes, soit par une conduite plus totalitaire ou soit par un comportement de laisser-aller. Dans la ligne de l'évitement apostolique, on voit conséquemment grandir chez les membres une attitude de retrait quant à une prise de parole créatrice et critique par rapport à l'avancement de l'organisation.

L'évitement atteint ensuite la transmission de l'héritage spirituel de la congrégation et la vie fraternelle. Dans le cas de la tradition spirituelle de l'institut, l'évitement s'exprime par la faiblesse du regard porté sur l'importance de la communicabilité et de la nécessité de l'inculturation du patrimoine spirituel de la congrégation. Lors des chapitres généraux comme au moment du projet de vie, le questionnement se borne à une réflexion limitée laissant en plan les éléments qui pourraient favoriser un investissement dans l'approfondissement de cet héritage. En fait, on prend pour acquis une tradition sans trop se préoccuper de traduire cette expérience dans un langage qui puisse rejoindre la sensibilité

postmoderne et la culture des religieuses dominicaines, boliviennes, péruviennes et africaines de l'institut.

Du côté de la vie fraternelle, le sens de l'appartenance communautaire dans une mission commune exercée à travers des ministères collectifs et individuels s'exprime difficilement et fait souvent l'objet de stratégies d'évitement. Avec la progression de la décomposition, les initiatives apostoliques diminuent et les motivations communautaires, dans l'assignation des rôles et des fonctions des membres, relèvent davantage de la gestion de la décroissance que de l'ouverture sur l'avenir et de la considération des religieuses comme agentes de transformation et de revitalisation de la congrégation. De là résulte en grande partie la séquence des comportements individuels et collectifs de démobilisation, de repli, de frustration et de démission. Cet aveuglement atteint les personnes en autorité et les membres, et il constitue un lieu de perte d'identité des individus et du groupe communautaire.

Les stratégies d'évitement, rencontrées au long du parcours de la décomposition morphologique, structurelle et culturelle, forment une solide barrière de résistance qui entraîne l'organisation dans un état de vulnérabilité d'autant plus alarmant que les responsables et l'ensemble des sœurs se montrent incapables d'analyser la conjoncture institutionnelle et de nommer les motivations qui amènent à contourner les difficultés, à banaliser les situations et à nier le chaos. En fait, les mécanismes de défense psychologiques en jeu et la complexité contingente des éléments de la structure d'évitement provoquent un aveuglement et une dénégation des problèmes, de même que la crainte de la confrontation et de la remise en question.

L'issue pourtant heureuse et créatrice de l'expérience de discernement sur la reconnaissance des fondateurs et du rôle incontestable de l'acteur extérieur au groupe dans la résolution de cette crise n'a cependant pas servi de grille de lecture et de réflexion dans la compréhension du dépassement possible de la crise par la rupture consciente et voulue des structures d'évitement. Cet événement se veut pourtant un élément essentiel de l'action de réveil permettant l'entrée dans la phase d'apprentissage. En continuant d'éviter de reconnaître la fragilité de son organisation et de se remettre véritablement en question, la congrégation

s'enlise en fin de compte dans une structure psychosociologique d'aveuglement qui paralyse la volonté et le désir partagé des membres d'apprendre des comportements nouveaux. La « défaillance structurelle et permanente de la gestion qui résulte de cette structure [d'évitement] » (Mayer, 1997 : 79) est au fondement de la crise de l'institut, et elle provoque à la longue chez les individus et dans le groupe un problème d'identité à la fois personnelle et collective.

8.3.3. Évitement et problème identitaire

La fermeture de l'organisation dans une telle structure d'évitement introduit le groupe dans une forme de régulation sociale à tout le moins complexe et ambivalente. Les stratégies d'évitement forment alors un ensemble structurant dans lequel les membres sont reliés dans des liens stables et solidaires. « Cette structure traduit de façon plus précise […] ce que le langage courant nommerait un point aveugle [de ce corps] social » (Mayer, 1997 : 67). Elle constitue également un appui sur lequel vont se construire des identités personnelles et communautaires repliées sur elles-mêmes.

Dans cette structure solide et résistante, tout acteur ou groupe d'acteurs de l'organisation ayant conscience de la problématique et voulant intervenir se heurte à l'aveuglement et à la surdité des membres et du groupe. Tandis qu'une grande partie des sœurs continuent de s'identifier à une vie religieuse rattachée à un paradigme traditionnel sécurisant, d'autres essaient de surnager, de se frayer une voie pour se faire entendre ou laissent la communauté. Dans un cas comme dans l'autre, l'identité personnelle et communautaire est affectée et l'une rejaillit sur l'autre.

Pour mieux saisir le mouvement de décomposition du pôle social et du pôle individuel de l'identité des membres de l'institut, de même que l'identité de la vie religieuse dans son ensemble, il importe au préalable de revenir sur la notion d'identité et d'expliciter quelque peu le processus identitaire. L'identité correspond à « un ensemble de référents matériels, sociaux et subjectifs choisis pour permettre une définition appropriée d'un acteur social »

(Mucchielli, 1986 : 119), en l'occurrence un individu, un groupe ou une société. L'identité ne peut toutefois se limiter à un ensemble de caractéristiques pouvant définir une personne ou un ensemble social une fois pour toutes[100].

« L'identité s'inscrit dans un long processus d'évolution personnelle [et collective]. Elle se façonne progressivement, se réorganise et se modifie sans cesse tout au long de la vie selon les événements ou les bouleversements de la vie sociale » (Campeau *et al.*, 1993 : 70). En ce sens, l'identité se présente comme « un phénomène psychologique limite, à la frontière entre l'individu et son milieu, [entre le groupe et son milieu, résultant] du rapport dialectique perpétuel qui existe entre les deux » (Simard, 1980 : 22).

Le rapport entre l'identité de la religieuse avec celles de la congrégation, de l'institution ecclésiale, de la société québécoise et de la vie religieuse apostolique se comprend dans une relation d'interdépendance. L'identité de l'un ou l'autre de ces acteurs sociaux se situe également dans un mouvement historique et culturel constant et elle suit les coups et les à-coups des changements et des mutations sociales. C'est dans cette dialectique des rapports identité-culture (Simard, 1980 : 23) que se modèle et s'ajuste l'identité de l'individu comme celle des autres acteurs, et que peut aussi se profiler une crise d'identité. Les problèmes et les crises d'identité se rapportent alors à une frustration ou atteinte quelconque à un ou plusieurs sentiments d'identité tels l'appartenance, la cohérence, la continuité temporelle, l'autonomie, la différence, les valeurs, la confiance et le sentiment d'existence (Mucchielli, 1986 : 119).

---

[100] La notion d'identité suggère plusieurs catégories. On distingue l'identité globale et les identités sectorielles. On reconnaît également d'autres modes identitaires comme l'identité culturelle, l'identité sociale, l'identité ecclésiale, l'identité groupale, l'identité communautaire, l'identité professionnelle et l'identité subjective. D'autres classifications se rapportent à l'identité de surface, l'identité différentielle, l'identité attribuée et l'identité négative. L'identité de surface se développe « comme une réaction défensive d'évitement du risque d'évaluation négative » (Mucchielli, 1986 : 82). L'identité différentielle se situe en comparaison avec d'autres identités proches, et l'identité attribuée est donnée de l'extérieur et se différencie de l'identité subjective que le sujet se donne lui-même. L'identité négative, terme introduit par Erikson, se définit comme « l'ensemble des traits que l'individu apprend à éviter [et elle] se construit en même temps que l'identité positive » (Mucchielli, 1986 : 86). En somme, l'édification de l'identité est tributaire des traits identitaires reconnus par l'environnement social, et le rejet de modèles identitaires ou de parties de son identité entraîne une brisure qui oblige bien souvent le sujet (groupe ou individu) à réécrire son histoire et à chercher de nouvelles identifications.

La crise d'identité de ce groupe, attaché à ses structures morphosociologiques et culturelles rurales, se voit influencée par l'impact du passage rapide d'une culture rurale à une culture de la modernité et de la postmodernité québécoise. L'univers mental des religieuses, structuré à partir des valeurs sociales et religieuses traditionnelles, connaît un dépassement culturel et identitaire de plus en plus difficile à cause du vieillissement des membres, du non-recrutement, de la transformation sociale et ecclésiale et de l'incapacité de s'adapter dans des voies apostoliques nouvelles. Il s'ensuit un problème d'identité qui, selon les groupes d'âges, se pose différemment. Pour les religieuses de la dernière génération dont les compétences, la formation et l'expérience d'insertion s'avèrent quelque peu limitées, les exigences professionnelles et apostoliques rendent plus compliquées l'accès au marché du travail et l'engagement apostolique en collaboration avec les laïcs.

Un sentiment de malaise, tant social que communautaire, affecte un bon nombre de ces femmes religieuses. Ce malaise n'est pas nommé par l'ensemble des religieuses, mais il se traduit pour les unes, par des comportements de fermeture communautaire, spirituelle et apostolique et pour certaines, par des brisures psychologiques. Quelques-unes laissent la communauté, d'autres essaient de trouver des milieux de compréhension de la situation ou des lieux de réalisation humaine, apostolique et spirituelle satisfaisants. Cette génération de religieuses, placée aux frontières et divisée entre deux mondes culturels, arrive parfois difficilement à prendre sa place et se sent plus ou moins prête à relever les défis. Le problème identitaire de ce groupe peut être aussi regardé sous l'angle de la croissance de la primauté de la personne développé avec Vatican II et le fait que ces femmes sont encore à trouver leur vrai visage dans la communauté, dans l'Église et dans la société.

Le désir et le besoin se font sentir pour ces religieuses d'être reconnues, non comme des exécutantes du système, mais comme des personnes responsables qui, par leur être, leurs talents et leurs compétences, apportent une contribution pleine et entière à l'œuvre d'évangélisation et au renouvellement de l'institut. Mary Motte (1976 : 16) indique à cet effet que la « conscience croissante des implications de la personnalité réalisée toujours plus profondément est un des signes imprévus servant de pivot à la transition ». Elle

rappelle, en outre, « [l']interaction [nécessaire] entre le mouvement vers la reconnaissance de la femme consacrée comme personne et la tendance encore existante de l'identification avec des rôles institutionnels » (Motte, 1976 : 18)[101].

Pour une autre partie de la population religieuse de l'institut, la crise d'identité semble se résorber par la fuite dans l'imaginaire traditionnel ou dans « le mythe de la fatuité » (Secondin, 1989 : 36). Divers comportements ressortent, s'exprimant, soit dans une attitude intégriste refusant de composer avec la modernité, soit par le cantonnement dans un type de communauté thérapeutique où les personnes se créent un environnement plutôt irréel ou soit en s'installant dans des citadelles de refuge communautaire, psychologique et/ou spirituel. Ces religieuses avancent ainsi « d'une manière magico-fidéiste en croyant que Dieu pourvoit de toute façon [à leur] salut, en comblant [leurs] fuites » (Secondin, 1989 : 36).

La crise d'identité se creuse une fois de plus lorsque la communauté ramène trop exclusivement la perte de crédibilité ou la pénurie de vocations à un manque de témoignage religieux[102] alors que le problème du renouvellement et de la crédibilité sociale concerne l'institution dans l'ensemble de ses aspects communautaires, apostoliques, théologiques et charismatiques. L'identité sociale et religieuse du groupe, au départ davantage reliée au faire et aux œuvres sociales qu'à l'être religieux, s'ajuste théologiquement en principe, mais sans toutefois réussir vraiment à tenir les deux pôles de l'action pour l'Église et le monde, et de la personne comme « don à l'Église » et aux frères et sœurs de la société dans laquelle est insérée la congrégation.

---

101 Dans cette interaction, « un besoin émerge qui demande une clarification de la relation entre la personne et la communauté. Cette clarification […] porte sur les attitudes des sœurs elles-mêmes, le travail qu'elles font, les traditions de [la congrégation], et la manière dont les autres la voient. Mais à cause de l'accent mis de plus en plus sur la signification de la personne, tous ces facteurs divers sont en mouvement et subordonnés à l'interaction générale entre la personne et l'institution » (Motte, 1976 : 18). L'auteure signale également (p. 19) la relation intime devant exister entre l'appel personnel à la mission, l'appel de la communauté à la mission et l'appel du Seigneur à la mission.

102 Laurier Labonté (1981 : 9-10) abonde dans le même sens quand il souligne le dépassement nécessaire des « explications superficielles de type moralisant, par exemple, manque de ferveur religieuse, relâchement de l'ascèse, abandon des coutumes ».

Conjuguée à la désintégration de la base de crédibilité sociale, à la difficulté d'articuler mission/œuvres/communauté de vie et de foi et au vieillissement des membres, la confusion identitaire grandit et amène les religieuses à se demander si elles sont apostoliques, communautaires ou moniales. Même si le conseil général réaffirme en 1998 la spécificité de l'institut comme communauté apostolique de vie active[103], un mouvement de recentration sur une forme de vie commune fermée se fait sentir au détriment de l'action apostolique et contribue à la difficulté d'actualiser la mission à partir d'une vision apostolique favorisant des œuvres de collaboration et une vie communautaire adaptée à la dimension apostolique de la congrégation.

Maria Edwards, dans McCollum (1992 : 163-172), souligne en ce sens le malaise engendré par l'assimilation de deux aspects pourtant distincts de la vie religieuse, à savoir la vie commune et la communauté. Cette problématique atteint l'ensemble des congrégations, et occasionne de nombreuses difficultés par rapport à l'ouverture et à l'articulation de nouvelles perspectives de vie fraternelle accordée à la mission apostolique de ces instituts. Cette situation s'inscrit par ailleurs dans un mouvement historique plus large, à savoir que la vie religieuse pour les femmes connaît constamment des résistances dans le développement d'un modèle apostolique détaché des formes monastiques[104], modèle dont l'inspiration originelle se voulait davantage une forme de vie associative qu'une forme conventuelle.

---

[103] Lors de la tournée des communautés locales, dans le cadre du projet de vie sur le charisme de fondation, les membres du conseil général insistent sur le point particulier de l'identité de la congrégation comme étant « une communauté de vie religieuse apostolique orientée vers les pauvres » (Lise Boilard, *Charisme de fondation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, 1997, 21 novembre, p. 16).

[104] Arbuckle (2000 : 309-3332) décrit les difficultés rencontrées par les femmes à travers l'histoire pour fonder de nouvelles formes de vie religieuse. La culture et le système patriarcal de la hiérarchie de l'Église contraignent constamment les femmes à la clôture et au modèle monastique. Qu'on se rappelle les efforts d'Angèle de Mérici, de Mary Ward et d'autres qui désiraient répondre aux besoins de leurs temps en se rassemblant et en s'engageant dans un apostolat actif. Les ordres féminins sont soumis à la clôture, le concile de Trente (1545-1563) confirme et renforce cette situation. À partir du XIXe siècle, les congrégations apostoliques de femmes se multiplient, mais très vite la « fossilisation de la vie religieuse apostolique » s'intensifie avec la publication du Code de droit canonique en 1917 (p. 324). Vatican II incite les religieux et les religieuses à revenir à la vision de départ, mais la tendance à réintroduire différentes attitudes et structures monastiques et conventuelles dans les congrégations se retrouvent encore dans différents documents de Rome (Arbuckle, 2000 : 325-330).

La confusion de l'identité apostolique et communautaire n'est pas sans brouiller l'identité spirituelle[105] de l'institut devant s'inscrire dans une spiritualité apostolique intégrée, dans le sens du charisme et de la mission[106], et accordée à l'héritage spirituel des fondateurs. Le lien entre les trois dimensions, communautaire, apostolique et spirituelle de l'institut demande de s'inculturer dans « *une action évangélisatrice qui réponde aux situations nouvelles*, [et une insertion] dans une *nouvelle culture naissante* de dimensions cosmiques » (Bifet, 1990 : 7). Par contre, dans ce monde qui lui devient chaque jour plus étranger, la communauté se sent dépourvue culturellement et apostoliquement ; elle tâtonne et l'identité apostolique se cherche.

Le questionnement identitaire concerne également la spécificité théologique et prophétique de la vie religieuse, une spécificité liée à l'histoire et à la capacité des instituts religieux de rester fidèles à leurs origines au sein des mutations socioculturelles et ecclésiales. Dans un sens, le problème de l'identité s'accentue lorsque les instituts perdent le sens de leur mission prophétique, qu'ils restent « dans un "espace réservé" à l'intérieur de l'Église et de la société […] en se réclamant d'une fidélité à la lettre [et qu'ils cultivent] une idylle avec des formes de vie dépassées » (Metz, 1981 : 22).

Un autre facteur de crise, lié au précédent, vient cette fois de l'identification culturelle prononcée de la plupart des instituts religieux à une structure d'Église historiquement dominante, triomphaliste et par surcroît traditionnelle. Aussi, les congrégations religieuses connaissent-elles les soubresauts de la crise ecclésiale. Le rebondissement de cette situation historique est perceptible dans les synodes diocésains de Québec, Montréal et Sherbrooke (de 1994 à 1998) où la vie religieuse, après avoir joué un rôle si important dans l'histoire du Québec, apparaît peu présente dans les préoccupations des chrétiennes et des chrétiens de ces diocèses.

---

105 Azevedo (1995 : 116) précise que « [l']identité de la communauté religieuse jaillit […] de sa praxis apostolique, discernée et vécue dans le contexte vivant de la spiritualité. […] Dans la vie religieuse, la *spiritualité de la praxis apostolique* naît d'une perception et d'une interprétation de la réalité à la lumière de cette lecture particulière de l'Évangile qu'est le *charisme* ».

106 Saïd (1975 : 19) reconnaît que l'une des causes de la crise d'identité des instituts et de leurs membres se situe du fait qu'il y a « dans bien des cas une indifférence à approfondir l'historique de l'inspiration originale de l'institut ».

Sous un autre angle, l'identité de la religieuse se montre incertaine et en recherche par rapport à la distinction et à la relation entre la consécration baptismale et la consécration par la profession des conseils évangéliques. L'évolution des communautés nouvelles « [n']impliquant ni la séparation homme/femme ni la chasteté dans le célibat » (Germain, 1994 : 187) interroge toute une tradition théologique réservant la chasteté aux seules personnes consacrées ayant fait un choix de vie dans le célibat. Elle soulève le voile sur la possibilité d'établir des relations « dans une vie communautaire qui rassemble, dans une même aspiration à la prière, diverses vocations et différents états de vie » (Germain, 1994 : 187).

Dans l'ensemble de cette marche évolutive de la vie consacrée, qui invite à ne pas enfermer la totalité des vocations dans la singularité du modèle apostolique actuel, la vie religieuse féminine active – et la congrégation – doivent se resituer dans leur charisme en harmonie avec les autres vocations[107], ministères et formes de vie anciennes et naissantes, dans une participation originale à la mission de l'Église à l'intérieur d'une société en mutation. L'institut, déjà fortement ébranlé, doit retrouver son identité propre et établir une nouvelle relation d'interdépendance vocationnelle et apostolique et un nouveau rapport de collaboration avec l'Église locale et « avec les laïcs dans la mission globale de l'Église »[108]. Même si la plupart des membres perçoivent vaguement ces aspects de la crise d'identité de la vie religieuse, il reste que ce questionnement ne peut passer à côté de la réflexion communautaire quant à l'avenir de la congrégation et quant à un nouveau rapport avec le monde, avec les laïcs et, particulièrement, avec les personnes associées à la congrégation.

Dans cette nouvelle manière d'être au monde, conclut sœur Tharsile Fortier (1994 : 140), « ce n'est pas la conservation de l'autonomie de la structure actuelle de la communauté [qui importe le plus], mais plutôt le souci "d'assumer de façon réaliste les multiples solidarités humaines, les affinités de voisinage, de problèmes [humains, professionnels, religieux et] culturels" […], toute une infinité de relations par où [la religieuse épouse sa vocation de femme-dans-le-monde], le lieu de sa mission ». La religieuse de Notre-Dame du Perpétuel

---

[107] Azevedo (1995 : 31) abonde dans le même sens quand il signale que l'appel individuel ou communautaire « devra […] être vécu dans la conscience de l'affinité et de la pluralité des vocations ».

[108] Madeleine Rochette, dans les Actes du congrès inter-diocésain (1985 : 37).

Secours, engagée dans la société contemporaine, est encore à reconnaître ses valeurs, tout en cherchant comment « assumer tous ses rôles, ses solidarités [et] ses identités » (Fortier, 1974 : 139) dans la pluralité des cultures, des vocations et des ministères au service de la communion et de la mission ecclésiale.

Conclusion

La congrégation affronte des obstacles majeurs et rencontre des défis inévitables. Du débat sur les fondateurs au renouvellement des constitutions, la communauté réalise une évolution idéologique pertinente. Toutefois, certaines ambiguïtés – par rapport à la mission – viennent interférer dans l'articulation d'une action apostolique adaptée au monde de notre temps et correspondant à la culture et à l'histoire fondamentale de l'institut.

L'insuffisance de la gestion de changement met en relief la difficulté d'articuler mission/œuvres/communauté de vie et de foi. De plus, le processus de décomposition dans ses dimensions sociales fait surgir une problématique d'évitement de la situation qui atteint tous les aspects structurant la vie du groupe. La congrégation développe alors des mécanismes de confusion, de négation et adopte des stratégies d'évitement qui l'amène à contourner les problèmes et à créer progressivement un climat de démobilisation des forces.

Il s'ensuit une brisure culturelle et une confusion identitaire accrue qui diminuent la participation créatrice des religieuses. Ces constatations nous laissent entrevoir un impact psychosociologique considérable de cette dynamique sur les membres et le groupe. Aussi, à la fin de ce parcours d'analyse du processus de décomposition dans ses trois dimensions morphologique, structurelle et culturelle de l'institut, nous sommes en mesure de nous interroger sur le mouvement qui anime de l'intérieur un tel fonctionnement.

PARTIE IV

DIFFICILE PASSAGE

DE LA DÉCOMPOSITION À LA RECOMPOSITION

De la rupture d'équilibre à la confusion jusqu'à la désorientation apostolique et à la démobilisation des religieuses, la congrégation subit un important processus de décomposition de ses dimensions morphologique, structurelle et culturelle.

Cette dernière partie de notre recherche se situe davantage comme une étape interprétative de l'analyse effectuée, dans les chapitres six, sept et huit du processus de décomposition du système, par rapport à la déstabilisation des membres et aux signes de dysfonctionnement observés en cours d'étude.

Dans le chapitre neuf, nous examinerons comment la déstructuration des dimensions sociales vient affecter la dynamique psychosociale du groupe et conduit sournoisement l'organisation dans un processus de dépendance institutionnelle. Du résultat de ce parcours, nous orienterons l'étude du chapitre dix vers une perspective de recomposition axée sur la dynamique psychosociale et la recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle.

CHAPITRE IX

UNE DYNAMIQUE PSYCHOSOCIALE PERTURBÉE

Le groupe et chacun de ses membres, appartenant à la congrégation religieuse, forment une communauté de pensée, de vie et d'action ; une communauté qui renvoie « à une forme mentale, à travers laquelle se structurent les identités personnelles et collectives » (Aebischer et Oberlé, 1998 : 5) ; une communauté où « une part importante de ce qui se passe dans un groupe, des liens qui s'y tissent, est de nature affective et pour une part inconsciente » (Aebischer et Oberlé, 1998 : 29). L'évolution de l'institut, celle du groupe et celle de l'individu-membre, se réalisent dans la dialectique des forces et des dynamiques individuelles et collectives, sociales et psychologiques qui agissent dans ce système fonctionnel et relationnel.

Le phénomène de décomposition à l'œuvre à l'intérieur des dimensions sociales de l'organisation religieuse déstabilise l'ensemble du système, affecte les membres et provoque une dynamique par laquelle le groupe n'arrive plus à intégrer « les divers *inputs*[1] contingents et [à les transformer] en un *outpout*, conforme à ses objectifs » (Mertens et Morval, 1977 : 27). Il s'ensuit une situation où l'action des forces et des règles qui président à la conduite du groupe s'embrouille et se désajuste entraînant une perte d'équilibre des processus de contrôle, d'innovation, d'acculturation et d'intégration des membres. Dépendamment de l'ampleur du processus de décomposition, de sa durée et des modalités d'aménagement social, des facteurs exogènes et des causes endogènes secrétées par le groupe, la dynamique psychosociale de la communauté se déséquilibre et engendre des comportements plus ou moins pathologiques.

---

[1] Mertens et Morval (1977 : 27) indiquent que « [l]es *inputs* contingents constituent un ensemble de déterminants susceptibles de promouvoir un processus groupal ».

La déstabilisation de la dynamique psychosociale du groupe s'opère dans la mouvance du processus de décomposition des dimensions morphologique, structurelle et culturelle de l'institut. Aussi, pouvons-nous supposer que les religieuses se retrouvent à la fois actrices et victimes de ce processus. Dans le développement de la présente section, nous partirons donc de cette hypothèse et nous traiterons le sujet de la perturbation de la dynamique psychosociale en tenant compte des constats qui se sont imposés à nous au cours de l'exploration du cycle de vie de la congrégation et plus particulièrement lors de l'analyse du processus de décomposition de l'organisation.

Ceci étant dit, nous aborderons la question à partir de la démographie en tant qu'élément générateur de perturbation de la dynamique psychosociale. En second lieu, après avoir défini certains termes se rapportant à cette dynamique, nous examinerons des éléments du contexte de crise dans lequel est plongé le groupe. Nous approfondirons ensuite la problématique de névrose et de dépendance organisationnelle qui semble caractériser le dysfonctionnement du groupe et qui reprend les divers comportements et attitudes que nous avons notés dans les chapitres antérieurs. Enfin, dans un dernier temps, nous dégagerons quelques facteurs de vulnérabilité psychosociale propres au groupe de religieuses appartenant à la génération lyrique[2].

9.1. PARALLÈLE DÉMOGRAPHIQUE ET GÉNÉRATIONNEL

La complexité du phénomène étudié nécessite de nous resituer une fois de plus dans le contexte québécois des années 1960 : cette fois-ci, par rapport à l'événement démographique du *baby boom.* Ce recours historique permet de faire ressortir une composante spécifique du bouleversement de la dynamique psychosociale de la congrégation et éclaire de façon particulière la situation de la génération lyrique de la communauté.

---

[2] L'expression génération lyrique, utilisée pour la première génération du *baby-boom,* est empruntée à François Ricard (1992). L'auteur explique le pourquoi de ce terme et signifie que « le "lyrisme" constitue moins […] une catégorie descriptive à proprement parler qu'une sorte de concept flottant, instable, de type poétique si l'on veut, dont le contenu "opératoire" importe moins […] que les connotations, les suggestions, les "valences" de pensée et d'émotion dont il est chargé. [Le] "lyrisme" s'applique ici à la fois au destin et à la conscience particulière de [cette] génération… » (1992 : 8).

L'histoire de la Révolution tranquille et celle de l'*aggiornamento* des congrégations religieuses présentent des similitudes du point de vue des générations qui ont contribué à l'avènement et à la réalisation de ces moments historiques. La mise en perspective générationnelle de l'évolution de ces deux événements se situe dans le contexte d'une société québécoise en transition où éclatent un monde, un ordre, un régime, un système religieux, des traditions et des valeurs d'un peuple. Cette toile de fond historique et générationnelle contribue à mettre en relief la complexité de la dynamique d'un groupe en situation de crise, une dynamique qui se vit en étroite relation avec celle qui se déploie dans l'Église et dans la société québécoise.

9.1.1. Révolution tranquille et contexte démographique

L'événement de la Révolution tranquille se prépare à une époque de l'histoire sociale et religieuse où l'Église du Québec domine, quoique avec peine, la scène de presque tous les secteurs sociaux. Avec la montée de l'industrialisation et de l'urbanisation s'instaure la modernité où bourgeonnent une vision pluraliste et séculière et un désir de prise en charge de son destin collectif. Comme l'indique Paul-André Turcotte dans son ouvrage,

> [l]es critiques sociaux de l'époque, dont certains étaient issus des milieux de l'Action catholique, entendaient promouvoir un projet [sociopolitique] différent de celui de l'Église, ce qui impliquait, selon eux, le remplacement de l'unanimité dite factice par la diversité des conceptions et des pratiques à l'intérieur d'un consensus fondé sur le [néolibéralisme]. Ce projet constitua le moteur de la [R]évolution tranquille, notamment dans la mise en place d'un développement économique post-industriel et dans la prise en charge par l'État de secteurs contrôlés traditionnellement par des organismes ecclésiastiques [et religieux] (éducation, services de la santé, assistance sociale) (Turcotte, 1981b : iv).

Par ailleurs, cette opération, qui entraîna une rupture et une crise socioculturelle et politique considérable, ne peut être évaluée sans tenir compte de l'explosion démographique de l'après-guerre[3]. Paradoxalement, la guerre ouvre l'avenir. L'industrie militaire contribue à faire entrer le Québec dans une ère de prospérité et « dans un bouillonnement social,

---

[3] Lazure (1972 : 14-18) souligne le facteur démographique dans l'explication du fait social de la jeunesse au Québec depuis les années 1960. Il montre comment l'aspect quantitatif de cette croissance démographique détermine son aspect qualitatif.

politique et culturel sans précédent »[4] (Ricard, 1992 : 19). Les années qui suivent la guerre présentent les conditions et les signes précurseurs de l'abondance et de l'allégement de l'existence. La force de ce sentiment n'est pas sans influencer l'espérance d'une vie meilleure pour ses enfants. Et en ce sens, on peut présumer que le besoin de faire advenir ce monde nouveau passait par les enfants à naître.

L'explosion de la natalité survient au cours des années 1942-1945[5] et se stabilise à la fin des années cinquante, si bien que plus « de 40 % de la population du Québec a [dix-neuf] ans ou moins en 1960 »[6] (Grand'Maison et Lefebvre, 1993 : 62). Ce fait incontournable du nombre, lié au facteur majeur de l'évolution du système scolaire au Québec (Lazure, 1972 : 18), « va modifier radicalement l'équilibre traditionnel de [la société québécoise], ce qui aura pour conséquence non seulement de créer une situation éminemment propice aux bouleversements et aux remises en question, mais aussi de donner à ce groupe d'âge particulier […] une influence et une "autorité" considérables, réduisant du même coup celles que pouvaient détenir jusque-là les groupes plus âgés » (Ricard, 1992: 31). L'effet *baby-boom* bouleverse les mentalités, les modes de vie, les conditions d'existence, et il favorise « le rajeunissement subit de la population et l'arrivée massive de la nouvelle génération sur la scène publique » (Ricard, 1992 : 49).

Sans l'explosion du *baby-boom*, « la Révolution tranquille n'aurait peut-être pas eu lieu, ou en tout cas n'aurait pas été ce qu'elle a été si le pouvoir et les institutions n'avaient pas subi cette pression exercée sur eux par l'arrivée d'une jeunesse nombreuse et par là exigeante » (Ricard, 1992 : 59). L'apparition de la génération lyrique, première génération du *baby-*

---

4 Ricard (1992 : 19) mentionne que « des historiens y ont vu une sorte de Révolution tranquille avant la lettre. L'atmosphère est au changement et à l'audace. Les ruraux, que la crise avait retenus sur leurs terres, partent de nouveau s'établir à la ville. Les femmes entrent massivement sur le marché de l'emploi. Les travailleurs s'organisent et revendiquent avec plus de détermination que jamais. Les jeunes découvrent la musique et le cinéma américains. Écrivains et artistes, s'affranchissant des injonctions cléricales, s'ouvrent aux idées et aux styles nouveaux. Partout souffle le goût de la liberté et du renouveau, qui répand jusque dans les consciences l'impression que le monde n'est plus le même et qu'un nouvel âge est en train de commencer ».

5 Ricard (1992 : 33, 35) explique ce fait, entre autres, par la régression des mortalités infantiles et juvéniles, après la guerre, grâce au progrès de l'hygiène et de la médecine.

6 Ricard (1992 ; 43, 47-48) note que le *baby-boom* n'est pas particulier au Québec. D'autres sociétés comme le Canada anglais, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et surtout les États-Unis connaissent le même phénomène. Pour sa part, Lazure (1972 : 15) indique que cette croissance démographique des jeunes « s'est effectuée à un rythme rapide dans à peu près tous les pays du monde ».

boom (1945-1950)[7] et celle des plus jeunes (1950-1960) fournissent à la génération qui leur précède le moment attendu depuis au moins une décennie de pouvoir mettre en œuvre un nouveau régime et de faire naître un nouveau leadership.

L'effet *baby-boom* est d'autant plus important que les élites du temps, si l'on pense particulièrement au duplessisme, « n'ont pas su reconnaître ce nouveau souffle d'émancipation, et surtout sa profondeur dans les consciences. […] Les pouvoirs religieux du temps n'ont pas évalué l'impact du passage de l'austérité au confort dans une bonne partie de la population. [Aussi, la] religion de sacrifices devenait objet de dérision » (Grand'Maison et Lefebvre, 1993 : 67) et la population ne pouvait plus accepter cette résignation fataliste du « né pour un petit pain ». Enfin, les parents entrevoyaient la possibilité de donner à leurs enfants ce qu'eux n'avaient pas pu avoir et ils projetaient sur la jeunesse « un bonheur désormais possible » (Grand'Maison et Lefebvre, 1993 : 67).

Les promesses d'un avenir meilleur et la force du nombre profitent aux aînés réformateurs, nés durant les années vingt et trente, pour « imposer leur programme de changement comme solution obligée, "logique", des problèmes du temps. Et ce programme, ce sera justement la Révolution tranquille »[8] (Ricard, 1992 : 98). Sans l'explosion démographique du *baby-boom*, ces réformateurs n'auraient rien pu faire, ou à peu près rien. « Les jeunes, en se précipitant dans le monde, leur apportaient la force qui leur manquait » (Ricard, 1992 : 98). Aussi, pouvons-nous dire avec Ricard (1992 : 100, 101) que la génération lyrique vient légitimer la renaissance de la société québécoise, et que les agents de la rupture, les agents de la Révolution tranquille, sont les aînés, ceux qui l'ont conçue,

---

7 Par rapport au moment précis du déclenchement du *baby-boom*, les opinions sont quelque peu divergentes, « certains optant pour la guerre, d'autres pour l'immédiat après la guerre » (Ricard, 1992 : 28). Grand'Maison et Lefebvre (1993 : 7) situent cet événement entre 1945 et 1960. La génération lyrique, première génération du *baby-boom,* se retrouve plus particulièrement entre 1945 et 1950.

8 Ricard (1992 : 103) ajoute que « le besoin de transformation, les projets de réformes, l'appel à la rupture politique, sociale et idéologique, toute la thématique de la Révolution tranquille en somme, étaient dans l'air depuis un certain temps déjà », mais c'est grâce à l'avènement du *baby-boom* que put se réaliser cet événement historique. L'auteur souligne également que la « Révolution tranquille […] n'est que la variance locale d'une "crise" beaucoup plus générale, qui affecte au même moment l'ensemble des pays industrialisés. […] L'histoire de ces années, du point du vue politique aussi bien qu'idéologique, est avant tout celle de la transformation d'une civilisation réglée par la tradition et le maintien des modèles anciens en une civilisation ouverte, mobile, ivre de liberté et de changement » (Ricard, 1992 : 109).

planifiée et réalisée. Entre ces deux générations, des aînés et celle de la génération lyrique, s'est créée une complicité : les uns ont aidé les autres à prendre conscience d'eux-mêmes, à exprimer leurs revendications et à encourager leurs entreprises.

9.1.2. *Aggiornamento* de la vie religieuse et démographie de la congrégation

Mais en même temps qu'éclate la Révolution tranquille surgit dans l'Église une réforme non moins fulgurante, celle du concile Vatican II. Un même souffle libérateur fait naître l'espérance d'un printemps ecclésial et entraîne un mouvement de renouveau dont la génération des aînés sera l'initiatrice. Cette génération des Charbonneau, Lévesque, Parent, Untel, Dion et O'Neill, des clercs, des religieux et des religieuses qui travaillèrent à la défense des grévistes, à l'élaboration de la réforme scolaire, est aussi celle qui relèvera le défi de l'*aggiornamento* de la vie religieuse à partir des années 1965. Dans un monde en pleine ébullition, où se vit une volonté de rajeunissement institutionnel généralisé, le langage de l'adaptation et de la rénovation fait partie du discours des congrégations religieuses.

Cette population de la mise en œuvre de l'*aggiornamento* se trouve en même temps, pour bon nombre d'instituts, la proportion d'âge la plus nombreuse. Pour la communauté des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, ce groupe leader du renouveau de la vie religieuse constitue une force[9] pour promouvoir et réaliser des expériences communautaires et apostoliques nouvelles. Ces femmes appartiennent aux entrées massives, c'est-à-dire aux professions religieuses des années 1944-1958[10], elles ont entre trente et un et quarante-cinq ans dans la décennie de 1960, et ce sont elles qui prennent la relève de la direction de l'institut à partir de 1970. À l'exemple de la génération des aînés de la société, ces religieuses comptaient sur la jeunesse des *baby-boomers* pour réaliser les nouvelles conditions de la vie consacrée. Mais c'est sur le plan générationnel que se situe, pour les congrégations religieuses, la rupture avec l'évolution de la Révolution tranquille.

---

9 La force de ce groupe vient de son nombre, de son instruction, de son ouverture sur la modernité et de l'effet simultané de deux événements de renouveau : la Révolution tranquille et l'*aggiornamento*.

10 Le tableau statistique 2 *Évolution démographique des sœurs canadiennes, 1960-2000* (Annexe 1), p. 535, présente la population des religieuses de 1960 à 2000, selon leur groupe d'âge au 1er janvier 2000.

Si la Révolution tranquille a été l'œuvre des aînés, c'est grâce à la génération lyrique qu'elle a pu se réaliser. Si l'*aggiornamento* de la vie religieuse a été également l'œuvre des aînés, elle n'a pu aboutir à son plein épanouissement, entre autres, par manque d'une population jeune capable d'entraîner le mouvement de renouveau amorcé par ces derniers. Au moment où les *baby-boomers* offraient, par leur entrée massive sur la scène publique, la chance historique d'insuffler de nouvelles orientations politiques, sociales et culturelles au Québec, les communautés se confrontent à la chute du recrutement et à la crise des départs. Le petit nombre de religieuses appartenant à la génération lyrique[11], leur début dans la vie consacrée, leur niveau d'instruction relativement peu élevé[12] associé au facteur de crainte générée par les nombreuses sorties[13], entraînent une situation particulière pour ces femmes entre deux cultures tant sur le plan social que dans la vie religieuse.

En même temps qu'elles viennent d'un monde plein de promesses d'avenir, elles entrent dans une forme de vie en pleine transformation. Formées à l'époque où les traditions sont remises en question, où elles changent de costumes et reprennent leur nom civil, où de nouvelles expériences de formation commencent à poindre, elles avancent dans une communauté où elles sont plus ou moins socialisées à la vie du modèle traditionnel de l'institut, ni très bien habilitées à l'articulation du nouveau régime qui se prépare en même temps qu'elles cheminent dans ce passage de transition. Alors que se ferment les voies traditionnelles d'apostolat, s'enclenche un mouvement de renouveau et d'expérimentation où elles font de multiples apprentissages, la plupart du temps sans trop de suivi et d'évaluation.

La génération lyrique de l'institut profite peu des avantages du marché de l'emploi et des postes de responsabilité tant dans la communauté que dans le milieu apostolique. Leur influence n'est pas celle de leurs congénères laïques. Se retrouvant au cœur d'une dynamique de décomposition progressive de l'organisation, elles n'ont ni la force du nombre, ni la place, ni vraiment les possibilités d'articuler les dimensions du renouveau

---

11 Dans notre analyse de la génération lyrique de l'institut, nous référons au groupe de sœurs qui sont nées à partir de 1942. La plupart d'entre elles font profession à partir de 1962.

12 Cette problématique est développée au chapitre cinq de notre thèse (p. 220-221).

13 De 1962 à 2000, nous comptons 100 professions religieuses dans la congrégation (au Québec). Sur ce nombre, trois sœurs sont décédées et 54 ont laissé la communauté. Il reste actuellement 43 religieuses.

apporté par les constitutions. Avec les années, les horizons communautaires et apostoliques se rétrécissent devant elles. Le poids du plus grand nombre des personnes âgées diminue les capacités d'action, la gestion de la décroissance accapare les énergies restantes et l'avenir devient de plus en plus bloqué. Elles-mêmes se sentent vieillir et réalisent plus ou moins leur générativité par rapport, entre autres, à la transmission de l'héritage de l'institut.

À partir de ce portrait, établi en fonction de l'évolution de l'institut depuis l'*aggiornamento* et en parallèle avec la Révolution tranquille, nous constatons combien cette conjoncture peut contribuer à la perturbation de la dynamique psychosociale du groupe et affecter de façon singulière la génération lyrique, sur laquelle nous reviendrons au terme de ce chapitre. Nous remarquons également que ce point d'impact démographique et générationnel de déstabilisation psychosociale est à la fois précédé et contenu dans une problématique plus globale de crise et de dysfonctionnement de la communauté. Aussi, amorcerons-nous l'analyse de ce processus en précisant quelques termes et en examinant certains facteurs de crise qui contribuent au dérèglement de cette dynamique.

9.2. DYNAMIQUE PSYCHOSOCIALE ET CRISE ORGANISATIONNELLE

Le concept de dynamique, avons-nous vu au chapitre deux, suggère la notion de force, de mouvement, de changement, et considère les choses dans leur évolution. Dynamique sociale, dynamique de groupe, sont des termes qui signifient l'ensemble des forces en interaction et en opposition dans un phénomène, dans une structure ou dans un groupe, et qui obligent les individus et les collectivités à s'ajuster et à se maintenir en équilibre à partir d'un processus constant d'adaptation et d'intégration. La notion de dynamique est également utilisée en psychosociologie. On parle alors de dynamique psychosociale et, reliée à ce domaine, se retrouve la psychologie sociale clinique qui peut être appliquée dans le cas d'une dynamique psychosociale perturbée.

9.2.1. Définitions

Cette dynamique suppose par ailleurs de tenir compte de l'aspect sociologique et de l'aspect psychologique de la conduite d'un groupe (Mariet, 1975 : 6). Dans cette perspective, la

psychosociologie se veut un champ d'étude commun à la psychologie et à la sociologie et se situe à l'intersection de ces deux domaines. Elle a pour objet le lien social, l'interaction des phénomènes sociaux et des phénomènes psychologiques, de même que l'interaction de la personne et du groupe. Elle accomplit un travail de synthèse qui rend compte de « cette double dimension des activités humaines, individuelles et collectives » (Mariet, 1975 : 129). Et elle cherche à « comprendre et [à] expliquer comment se conjuguent le psychologique et le social, l'individuel et le collectif, dans la mesure où il apparaît impossible de se limiter à une de ces dimensions pour rendre compte des conduites humaines » (Aebischer et Oberlé, 1998 : 1).

La *dynamique psychosociale* d'une organisation se vérifie à l'ensemble des forces – individuelles et collectives, sociales et psychologiques, extérieures et intérieures – qui s'exercent dans le système d'interrelation et d'interdépendance de cette collectivité. L'action individuelle et l'action collective s'articulent en un tout organisationnel fonctionnel et relationnel où se jouent des forces sociales et psychologiques provenant de la rencontre de deux dynamiques différentes et semblables, celle du groupe et celle de l'individu. Bien que « [l]'individu et le groupe ne [soient] que les aspects différenciés d'une même réalité » (Mertens et Morval, 1977 : 97), il reste que le groupe est irréductible à la somme de ses membres et qu'il se constitue en une unité sociale possédant sa dynamique propre. Toutefois, l'analyse du comportement du groupe comme tel ne diffère pas essentiellement du comportement des individus qui le composent.

Le groupe façonne et socialise les sujets, leur imprime son mode de faire et de penser, mais en même temps, il est produit par ces mêmes sujets-acteurs qui prennent part et parti dans l'élaboration et dans la transformation des conditions d'existence de ce groupe. Quant au sujet, il est lui aussi considéré comme une unité sociale engagée dans des relations de pouvoir, prétendant à l'expression et à la réalisation de soi dans la coopération et la participation à un *nous* collectif. Son identité s'exprime dans une représentation de soi construite à l'intérieur d'une expérience vécue dans un projet individuel et collectif.

Les dynamiques personnelles et collectives modèlent une dynamique psychosociale qui s'exerce à travers des processus d'interaction, de communication, de structuration et de

culturation (Mertens et Morval, 1977 : 28)[14]. Ces processus s'influencent, se répètent de façon cyclique et établissent « un équilibre dynamique entre ces diverses séquences opérationnelles, [lequel équilibre] constitue la manière-d'être-en-commun des membres [du] groupe » (Mertens et Morval, 1977 : 28-29). Ces dynamiques relationnelles se conjuguent au système fonctionnel d'interdépendance de l'organisation qui possède lui aussi ses lois, ses processus et ses critères à partir desquels peuvent être évalués les acquis et le mode de fonctionnement du groupe.

En ce qui a trait à la *psychologie sociale clinique*, elle se situe dans la perspective du social envisagé dans la dimension des rapports d'échanges et des rapports de transformation de la réalité, c'est-à-dire la *praxis*[15]. Elle se définit « dans une *réciprocité* de l'individuel et du collectif (relatif à des ensembles d'individus), du psychique et du social (relatif aux modes d'échange et de coopération). [Elle tient compte de] la tension qui s'exerce entre systèmes sociaux et structures psychiques posant l'irréductibilité de chacune de ces deux logiques dans la trame même de leur agencement commun » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 262). Elle considère la dialectique de ces deux pôles interdépendants, du système (avec son pouvoir de produire des structures psychiques) et de l'acteur (sujet individuel et collectif), créateur de son histoire[16].

Dans une organisation en situation de crise, le changement se vit dans l'incertitude quant à la continuité et à l'identité de l'unité sociale ou individuelle. Le lien social est interrogé « sous les formes de la solidarité coopérative comme sous celles du conflit, de la rupture et de l'exclusion, à travers les transformations sociales ou les remaniements psychiques qu'y opèrent les individus » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 261). Il s'ensuit une dynamique collective dans laquelle le rôle de la psychologie sociale clinique consiste à voir comment les individus contribuent à ce mouvement, « ce qu'ils mettent d'eux-mêmes dans ces

---

14 Mertens et Morval (1977 : 29-56) expliquent chacun de ces processus. Ces critères permettent de distinguer différents types de groupes comme des groupes punitifs, des groupes régressifs, des groupes névrotiques et des groupes conscients (Mertens et Morval, 1977 : 66).

15 Elle « se présente comme une clinique du sujet […] inscrit dans un champ social, inséré et traversé par une réalité sociale, individuellement ou au sein de collectifs, d'unités sociales ou culturelles plus ou moins larges » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 264). Elle vise à comprendre les modes d'interférences et les processus d'engendrement du psychologique et du social.

16 La psychologie sociale clinique soutient également « son propos dans le cadre des phénomènes sociaux dont les individus sont directement *acteurs, supports* ou *objets* » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 262).

dynamiques collectives et comment celles-ci travaillent le matériau psychique pour aboutir à des formations collectives spécifiques » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 262).

9.2.2. Dynamique psychosociale perturbée au sein de l'institut

La dialectique des forces concurrentes et antagonistes en action dans le processus de décomposition et de recomposition s'inscrit dans un type d'organisation donné en rapport avec le processus correspondant de recherche d'intégration socioculturelle. Elle s'insère dans la logique d'action de cette collectivité et dans la dialectique du développement humain. Le phénomène de crise qui atteint une institution en proie au processus de décomposition de ses dimensions sociales et de sa dynamique fonctionnelle et relationnelle se présente sous un double aspect. La crise porte en elle « le risque de mort, mais aussi la chance [d'un renouvellement], d'une création, d'un dépassement » (Morin, 1984 : 151). Il en résulte une dynamique psychosociale dans laquelle soit que le sujet développe de nouvelles capacités d'adaptation et de création, soit qu'il perde « ses capacités d'adaptation au changement, le sien et celui du monde extérieur, jusqu'à se trouver, le cas échéant, incapable d'y survivre » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 14). Dans l'observation de ce processus, il importe, en outre, de constamment tenir ensemble dans une ligne d'interdépendance intime les deux dimensions du sujet et de l'organisation (Riegel, 1973 : 349)[17].

9.2.2.1. Type d'organisation et type d'intégration

Le développement de la dynamique psychosociale est influencé par un ensemble de facteurs interreliés et interactifs qui agissent sur les individus et sur leurs actions. Parmi ceux-ci, notons en premier lieu le type d'organisation et de groupe qui le constitue. Dans le cas de la congrégation religieuse, l'organisation signifie une unité sociale composée de membres liés par un engagement volontaire et par des rapports de fraternité, d'apostolat et d'idéal spirituel commun. Ces individus forment un groupe d'appartenance ayant été modelé à l'intérieur de schèmes spécifiques d'intégration socioculturelle et développent un

[17] Riegel (1973 : 349) : « the intimate interdependence between subject and object ».

type de personnalité correspondant au modèle d'intégration de l'institut. L'unité de ce système vient de sa fonction d'intégration et, en ce sens, l'institution est un ensemble articulé de représentations et de significations pouvant être considéré « comme la langue de la *praxis*, c'est-à-dire le code à partir duquel est pensée la transformation de la réalité : soigner, éduquer, gérer, produire… » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 15).

Bien que le système obéisse à un certain déterminisme, dû à la standardisation des conduites individuelles, il ne peut exister et évoluer que dans l'interaction constante et la conjugaison de ses capacités d'adaptation, d'innovation, d'intégration et de réarticulation des éléments qui fondent le sens du vivre ensemble et de l'action du groupe. Par ailleurs, la dynamique d'évolution de ces mécanismes peut être ralentie ou entravée, entre autres, par le façonnement socioculturel du groupe au cours de son histoire. Pour une congrégation religieuse, née en milieu rural traditionnel culturellement et religieusement homogène, dont la socialisation secondaire se rapproche de la ligne des valeurs, des normes et des pratiques de la socialisation primaire des membres, il s'ensuit un renforcement culturel qui risque d'enfermer les membres dans une détermination mécanique d'une vision de l'avenir reproduisant plus fortement les perceptions du passé[18].

Les constructions mentales des opportunités d'une telle collectivité ont tendance à se fixer dans un système de représentation limité à l'espace géographique, social, culturel et religieux dans lequel baigne l'organisation. En plus, dans un tel groupe, le membre n'a pas la possibilité de changer de partenaire et de prendre de « risque dans les relations dans lesquelles il se trouve engagé. Il peut très difficilement apprendre à travers une expérience qu'il lui est impossible de clarifier. [Bien souvent, il est] condamné à la résignation et au refoulement, et son expérience humaine se trouve de ce fait […] diminuée » (Crozier, 1984 : 205). On peut, par conséquent, imaginer qu'un profond bouleversement, à la fois exogène et endogène, soit de nature à engendrer une crise sans précédent entraînant une déconstruction de la réalité socioculturelle, religieuse et identitaire du groupe.

---

[18] Touraine, dans Birnbaum *et al.,* (1976 : 35), souligne à ce sujet que « [l]'attachement à des images du passé conduit forcément à ne pas voir les nouveaux acteurs et les nouvelles luttes qui apparaissent aujourd'hui ». Cet attachement se renforce encore lorsque le vieillissement de la population s'accroît et que le groupe n'arrive plus à recruter des sujets jeunes.

9.2.2.2. Crise et désintégration socioculturelle

L'héritage socioculturel et religieux, en lien avec la problématique de l'intégration socioculturelle, constitue une donnée qui concerne la crise de la dynamique psychosociale de l'institut. De fait, en examinant le point de vue de différents auteurs sur le sujet, nous pouvons percevoir des éléments de désintégration qui se rapportent, d'une manière ou d'une autre, à ce que vit l'institut dans son fonctionnement et dans ses rapports tant dans le groupe qu'avec la société.

Par exemple, dans son étude sur la communauté destructrice, Sennet s'arrête à la notion de crise intérieure en rapport avec ce type de collectivité. Pour lui, la façon dont les individus peuvent vivre des situations de crise « dépend autant de la culture dans laquelle s'est développée leur personnalité que des conflits intérieurs qui surgissent dans leur expérience individuelle » (Sennet, dans Birnbaum *et al.,* 1976 : 57). L'auteur montre comment, dans une communauté destructrice, les rapports sociaux façonnés selon les codes d'une société, d'une collectivité et d'une époque données se transforment à l'intérieur d'un processus d'intégration par lequel des manières de penser et d'agir poussées à l'extrême se déconstruisent et sont remplacées par un autre genre de rapports qui, à la fin, risquent aussi d'être problématiques.

Touraine aborde la question de la crise en rapport avec la mutation culturelle. Il parle de la crise comme d'un « état de conscience » (Touraine, dans Birnbaum *et al.,* 1976 : 52) et comme une incapacité d'agir, « d'imaginer, de préparer et de discuter [l]'avenir » (Touraine, dans Birnbaum *et al.,* 1976: 55). Il souligne que la crise culturelle actuelle « n'est pas séparable de la création d'une nouvelle culture, d'une nouvelle image des rapports de la société et de son environnement » (Touraine, dans Birnbaum *et al.,* 1976 : 31). Aussi, pose-t-il le problème de la crise de l'intégration qui surgit de la décomposition de l'héritage socioculturel et religieux, et qui entraîne le déclin des agences de transmission des normes et des symboles.

La notion de crise de l'intégration, plus appropriée que celle de conflit des générations, signifie alors rupture des modes d'éducation en termes de socialisation et entraîne simultanément la montée de nouvelles idéologies et l'avènement de divers mouvements et groupes contestataires ou prophétiques qui contribuent à la dislocation des forces opposées et à une « désocialisation collective » (Touraine, dans Birnbaum *et al.,* 1976 : 49) par rapport aux codes et aux symboles antérieurs. Dans cette visée, Touraine souligne que « [p]lus se liquident les héritages et les communautés, plus la force défensive devient force de négation, de refus » (Touraine, dans Birnbaum *et al.,* 1976 : 49)[19].

Dubar (1991) étudie la désintégration socioculturelle sous l'angle de la construction des identités sociales et professionnelles. Pour lui, le problème de l'identité professionnelle instable, mobile, déchirée, correspond à une dissociation durable entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui. Cette identité, qui se veut en même temps mobile et refusant l'ancrage organisationnel, expose les personnes qui la vivent aux risques du vide social, « de la désocialisation liée au dédoublement, parfois même de la stigmatisation psychiatrique accompagnant toujours les formes menaçantes d'enfermement sur soi » (Dubar, 1991 : 253).

Bourricaud (1977) examine le processus de désintégration à partir de la déviance dont l'origine se situe dans le processus de socialisation. Ce processus, remarque-t-il, se manifeste, entre autres, lors de changements de rapports qui se développent « entre l'individu mal socialisé – ou désocialisé – et son milieu social » (Bourricaud, 1977 : 134). Dans ce cas, le phénomène de désintégration et celui de la déviance se rapportent à la difficulté d'ajustement des relations entre socialisé et socialisant, de même qu'à « l'interprétation que chacun donne des normes qui régissent leurs rapports »[20] (Bourricaud, 1977 : 135).

---

[19] Dans cet ordre d'idée, l'exemple de la lutte pour de meilleures conditions d'existence des femmes nous semble illustrer cette situation. En voulant rompre avec la dépendance relationnelle d'une société de mentalité patriarcale, et par rapport aux rôles assignés à leur condition, l'action des femmes contribue à affaiblir l'héritage d'une culture de soumission patriarcale à travers une dynamique de revendication et de désintégration collective.

[20] Bien souvent, ajoute Bourricaud (1977 : 140-141), ce qui « oppose la situation de déviance à la situation de choix rationnel, c'est à la fois l'ambiguïté des normes et l'ambivalence des motifs, qui empêchent l'acteur non seulement de faire, mais de savoir ce qu'il veut ».

Ce dérèglement de l'interaction génère une frustration qui, du côté du socialisé, engendre une situation d'ambivalence et d'incongruence pouvant aller de la surconformité à l'aliénation, c'est-à-dire une situation d'éloignement et de séparation vis-à-vis de la norme et/ou de la personne et même de l'institution. Cette déviance peut alors produire des effets cumulatifs de désintégration, devenir un problème social et entraîner « la dislocation de toute la structure sociale » (Bourricaud, 1977 : 143).

D'un autre côté, le système est aussi en mesure de provoquer un processus de désintégration. Si l'individu a la capacité de dévier de la norme prescrite par l'institution, il ne faut pas oublier la possibilité pour les institutions d'être erronées et de déformer l'individu. Le problème de la désintégration peut alors provenir de l'organisation qui est perçue comme une contrainte imposée et qui produit de la désintégration, « de la dilution du lien social interne » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 244). Il est possible d'observer ce processus dans l'institut par rapport, entre autres, à la dynamique qui se crée dans un climat de *double-bind* lorsque le discours institutionnel ne correspond pas avec la pratique. Le malaise qui s'installe conduit à l'ambivalence et à la démotivation et engendre des comportements pathologiques. Progressivement, le fonctionnement du groupe se voit perturbé et le problème rejaillit sur l'ensemble de l'organisation.

Les contextes d'utilisation du terme de désintégration nous permettent de dégager quelques constantes par rapport à cette dimension. D'abord, la désintégration s'inscrit dans un processus de crise de l'intégration qui affecte l'individu et le groupe. Ce phénomène s'amorce en réaction à une situation sociale, religieuse, institutionnelle ou organisationnelle déviée et poussée à l'extrême dans laquelle s'instaure un rapport de force, un comportement déviant pour contrer une réalité d'exclusion et d'aliénation. Ensuite, la désintégration crée une rupture, provoque la décomposition de normes et de codes culturels désuets et conduit à une transformation des rapports sociaux. Il arrive qu'elle déclenche un processus de déconstruction de l'héritage socioculturel et de déclin des agences de transmission d'une collectivité ou d'une société donnée. Quant au développement du processus identitaire, la désintégration peut survenir lorsqu'il y a dédoublement entre identité pour soi et identité pour autrui pouvant conduire à l'enfermement sur soi.

Dans le cas de l'institut, la désintégration socioculturelle s'explique par la perte des champs d'action apostolique qui provoque une rupture d'équilibre, entraîne un mouvement de décomposition et de perte de plausibilité sociale et qui, renforcée par *l'aggiornamento,* engendre un processus de transformation des rapports et la déconstruction de l'héritage religieux traditionnel. La désintégration s'étend alors des œuvres aux normes, aux pratiques, et au fonctionnement des membres. Ignorance et dénégation de la réalité contribuent au développement de mécanismes et de stratégies d'évitement qui ne font qu'accentuer la confusion et l'apparition d'attitudes dysfonctionnelles. L'appartenance s'effrite, le processus identitaire se voit bloqué et la communauté ne parvient plus à s'adapter.

Dans sa dimension dialectique, par ailleurs, le processus de désintégration, associé au phénomène de la déviance, ouvre sur la capacité de ce mouvement d'engager une dynamique de recomposition et de formulation d'une nouvelle synthèse. En ce sens, la déviance peut être considérée comme une source de changement social[21] (Rocher, 1969, 1 : 51) et comme un lieu possible pour l'émergence de personnes novatrices (Dubar, 1991 : 58). La désintégration suggère alors l'idée d'un déclenchement de forces, d'un déblocage de potentialités en vue de sortir de l'impasse et d'ouvrir la voie à une action de transformation, tant de la culture que de la structure sociale. On pourra alors parler d'un passage vers une nouvelle intégration socioculturelle via le système d'action de la collectivité étudiée.

9.2.2.3. Crise et logique d'action en cause

Les facteurs ressortis concernant la crise de l'intégration et la désintégration socioculturelle sont en mesure d'interférer dans le système d'action d'une collectivité et ce, à partir des mécanismes d'intégration, de stratégie et de subjectivation qui façonnent la logique d'action de ce système. Dans la logique de ces mécanismes, nous voyons que l'intégration « repose

---

[21] Par rapport à cette dimension de la déviance, Arbuckle (2000 : 10-11) réfère aux expressions de dissentiment et de dissidents. Les dissidents sont ceux et celles qui, à l'exemple de Jésus Christ, vont avec patience, avec courage et avec amour, contester le *statu quo*, proposer un style de vie alternatif et vivre ce qu'ils prêchent.

essentiellement sur les processus de *socialisation*[22] » (Dubet, 1994 : 136), tandis que l'action stratégique[23] fonctionne sur le modèle du système d'interdépendance et en rapport aux contraintes de situation. Quant à la logique de subjectivation[24], elle s'explique par « *la tension entre une représentation du sujet et des rapports sociaux* » (Dubet, 1994 : 137) et elle s'articule de façon dialectique par rapport au système d'action.

De l'articulation de ces trois logiques d'action dépend le rapport de l'acteur au système. Pour les religieuses de la communauté, l'enjeu de cette articulation s'avère un défi de taille. À cause de leur formation, elles ont intériorisé une logique d'intégration très forte et ont plus ou moins développé leur capacité de subjectivation. Dans une société de compétition et de concurrence, ces personnes se retrouvent confrontées à la double exigence de se conformer à la culture du groupe et de reproduire ses traditions culturelles, en plus de se faire reconnaître, d'optimiser leurs potentialités et d'accomplir les meilleures performances. La dualité qui s'ensuit par rapport à la socialisation pose question à la congrégation qui n'a pas suffisamment tenu compte de ce facteur, étant prise dans l'étau du mouvement de décomposition.

---

22 La *socialisation*, par ses mécanismes d'apprentissage, d'intériorisation et de reproduction de codes, permet à la fois l'échange social et la continuité, et elle fonde la logique de l'intégration. Dans ce système d'intégration, les conduites des individus s'expliquent, au-delà de la rationalité des choix liés au contexte, par « la socialisation, les attentes, les ambitions programmées » (Dubet, 1994 : 138) et les codes culturels communs. Du point de vue psychologique, la conformité ou la déviance ne sont pas nécessairement des choix de l'acteur, mais bien souvent « le résultat d'un parcours individuel et d'une mutation collective cristallisés dans une épreuve de la personnalité. [Et même si, aujourd'hui,] les mécanismes de l'intégration sont de plus en plus construits et de moins en moins donnés, […] il reste que les modèles qui intègrent les acteurs renvoient à la structure d'un système d'intégration » (Dubet, 1994: 139).

23 Sous l'angle de l'*action stratégique*, l'individu est autonome, rationnel et capable de choix en fonction des opportunités offertes. Il agit dans un système d'interdépendance, quoique à l'intérieur d'un cadre de règles et de contraintes donné, et sa possibilité d'intervenir est en fonction de son statut et de son rôle dans l'organisation. Par sa conduite et par son action, il influence la structure tout comme la structure va influencer sa conduite et son agir.

24 Par rapport à la *logique de la subjectivation*, l'individu n'est ni un pur produit de la socialisation, ni un simple stratège pris par la seule mise en jeu des intérêts de concurrence. Il s'affirme davantage comme acteur capable d'autodétermination, d'engagement ou de prise de distance selon les valeurs qui l'animent, et il s'inscrit comme un sujet dans une histoire qu'il contribue, avec d'autres, à critiquer et à façonner.

9.2.2.4. Crise et approche dialectique du développement

La logique d'action d'un groupe se greffe également à la dialectique du développement humain[25], particulièrement sous les aspects psycho-individuel et socioculturel du changement. Riegel[26] part de l'optique que « tout changement doit s'expliquer par le processus de déséquilibre qui est au fondement de tout mouvement » (1976 : 690)[27]. Aussi, précise-t-il que les « événements qui se produisent constamment chez l'individu interagissent avec les événements qui se produisent constamment dans le monde extérieur dont ils font partie et influencent ces derniers. Inversement, les changements qui se produisent constamment dans le monde extérieur influencent les changements qui se produisent constamment chez l'individu » (Riegel, 1975 : 51)[28].

Le développement implique la coordination ou la synchronisation de deux et ensuite des quatre dimensions biologique interne, psycho-individuelle, socioculturelle et physique externe. Il arrive toutefois qu'il y ait rupture de synchronisation, conflit ou crise. Mais les crises font partie du développement humain et social et elles sont perçues comme « des affrontements constructifs dans lesquels la contradiction et le désaccord qu'elles suscitent sont à la base de chaque nouveau changement chez l'individu et dans la société. Ainsi, les

---

25 Nous empruntons à Riegel (1973, 1975, 1976) les éléments de ce sujet. La théorie dialectique fait ressortir les contradictions et leur synchronisation dans le développement de l'individu et de la société.

26 Dans sa théorie dialectique, Riegel (1975 : 50-51) « cherche à comprendre l'individu en changement qui vit dans une société en changement. [Il] s'intéresse notamment aux changements simultanés d'événements à l'intérieur de plusieurs dimensions interdépendantes [comme les dimensions biologique interne, psycho-individuelle, socioculturelle et physique externe]. Ces quatre dimensions constituent des parties d'un système de relations étroitement liées ». « A dialectic theory seeks to understand the changing individual in a changing social world (p. 50). In particular, a dialectical theory of development is concerned with simultaneous progressions of events along several interdependent dimensions. [These] four dimensions constitute parts of an interconnected system of relationships » (p. 51).

27 Riegel (1976 : 690) : « [T]hat every change has to be explained by the process of imbalence which forms the basis for any movement ».

28 Riegel (1975 : 51) : « The changing events within individuals interact with and influence the changing events in the outer world of which they are a part. Conversely, the changing events in the outer world are influencing the changing events within the individual ».

interactions d'événements contradictoires se transforment en *patterns* coordonnés de relations et de significations » (Riegel, 1975 : 51)[29].

Dans sa théorie, Riegel insiste moins sur la dimension d'équilibre, il considère plutôt la contradiction[30] et le désaccord comme des éléments nécessaires. Pour lui, les plateaux où l'équilibre est atteint constituent un temps de réussite temporaire et signifient qu'au moment où la « tâche du développement est achevée et la synchronisation atteinte, surgissent de nouveaux doutes et de nouvelles contradictions chez l'individu et dans la société » (Riegel, 1975 : 52)[31]. Et ainsi de suite, « chaque fois qu'une crise est résolue, une réorganisation aura lieu » (Riegel, 1975 : 52)[32].

Par rapport à la progression des interactions psycho-individuelles, Riegel souligne qu'elle « est toujours mutuelle et dialectique, bien que le degré de mutualité et de symétrie puisse varier » (Riegel, 1975 : 53)[33]. En observant la formation d'autrefois, dans les instituts religieux, on remarque que la synchronisation de la progression de la religieuse par rapport à celle du groupe était obtenue en subordonnant la progression de la religieuse à celle du groupe. Ainsi, la coordination s'obtenait le plus souvent au détriment du développement individuel du sujet. Aujourd'hui, avec la transformation sociale et l'évolution théologique apportée par Vatican II, l'obéissance religieuse, par exemple, fait davantage appel au dialogue, au jugement et à la conscience personnelle de même qu'à la coresponsabilité.

---

29 Riegel (1975 : 51) : « Most crises represent constructive confrontations in which the discordance and contradiction generated provide the source of every new change both within the individual and within society. Thereby, the interactions of conflicting events are transformed into coordinated patterns of relationships and meanings ».

30 Riegel (1973 : 348) appuie sa thèse de la contradiction sur la logique dialectique de Hegel. Il traduit la pensée de ce dernier en signifiant que « la contradiction est la source de tout mouvement et de toute vie ; une chose n'obtient son mouvement, son énergie et son activité que dans la mesure où elle est contradictoire ». « contradiction is the source of all motion and vitality ; only in so far as something contains contradiction does it move, has it drive and activity' [Hegel, 1969a, p. 545, own translation] ».

31 Riegel (1975 : 52) : « As soon as a developmental task is completed and synchrony attained, new questions, doubts and contradictions arise within the individual and within society ». Riegel (1976 : 696-697) reprend aussi cet aspect.

32 Riegel (1975 : 52) : « whenever a crisis is resolved, such a synchronizing reorganization will have taken place ».

33 Riegel (1975 : 53) : « Individual-psychological interactions are always mutual and dialectical in their progression. But the degree of mutuality or symmetry varies ».

Cependant, notre analyse de la décomposition des dimensions structurelle et culturelle de l'institut révèle que le fait de comprendre autrement l'engagement religieux dans une dynamique de coresponsabilité ne mène pas nécessairement à une meilleure coordination des progressions de la religieuse et de la communauté[34]. Les modèles culturels fortement intériorisés par les membres de l'institut, la dépendance aux normes développée chez un grand nombre de sujets, la situation de crise institutionnelle, le vieillissement, sont autant de facteurs internes et externes qui rendent difficiles une nouvelle synchronisation et une nouvelle coordination des progressions individuelles et collectives[35].

Au sujet de la progression institut/Église/société, Riegel constate que les « groupes sont toujours à la fois en concurrence et en collaboration » (Riegel, 1975 : 55-56)[36]. Des groupes peuvent se développer et réussir jusqu'au moment où ils sont remplacés par d'autres et s'effacent. Les changements opérés ne parviennent pas nécessairement à se synchroniser et, par conséquent, ils ne conduisent pas forcément à l'amélioration des groupes et des individus. Par exemple, le développement de la congrégation par rapport à celui de la société québécoise connaît une rupture de progression due, dans une certaine mesure, à l'effritement de la collaboration sociale et à la concurrence qui se vit depuis la Révolution tranquille par rapport à l'emprise des institutions ecclésiales et religieuses sur l'ensemble des domaines de l'éducation, de la santé et de l'assistance sociale.

---

34 À ce propos, nous rappelons certains éléments, évoqués dans les chapitres précédents, qui nous permettent de vérifier cette désynchronisation des progressions individuelles et collectives : chap. 6 : 238, 240 ; chap. 7 : 263, 266, 275.

35 Les transformations requises nécessitent d'importants changements reliés aux interactions de l'individu et du groupe. Aussi, faut-il le reconnaître, « le développement et le statut de tout groupe découlent des efforts individuels. Mais à mesure que les groupes établissent leurs moyens d'existence […], de communication […] et d'organisation […], ils exercent une influence formatrice sur les individus et leur développement. [Toutefois,] le développement ne devrait être conçu ni comme résidant uniquement dans l'individu ni uniquement dans le groupe social ; au contraire, il est constitué des interactions dialectiques des deux. Si les progressions entre la dimension psycho-individuelle et la dimension socioculturelle cessent d'être synchronisées, il en résultera des crises » (Riegel, 1975 : 54). « [T]he development and status of any group is, of course, generated by individual efforts. But as these groups establish their means of existence […], of communication […], and of organization […], they exert a formative influence upon the individuals and their development. Thus, development should neither be conceived of as lying in the individual nor in the social group alone but is constituted by the dialectical interactions between both. If the progressions between the individual-psychological and the cultural-sociological dimensions cease to be synchronized, crises will result ».

36 Riegel (1975 : 55-56) : « Groups are always both in cooperation and competition ».

Par rapport au groupe, le développement de la religieuse est interactif et interdépendant. Il est en outre lié à celui de la vie religieuse, de l'Église et de la société. Pour qu'il y ait progression, d'abord du développement des membres et du groupe, il faut que les deux progressions du développement psycho-individuel et communautaire puissent parvenir à un niveau d'interdépendance pouvant se traduire par la reconnaissance mutuelle sujet/institut. Ici, prend toute l'importance du processus de socialisation de l'institut. Lorsque l'organisation religieuse connaît un important mouvement de décomposition, qu'elle ne parvient plus à s'adapter à de nouveaux contextes et qu'elle développe des mécanismes de contrôle de la décomposition, il s'ensuit bien souvent un déplacement d'attention des personnes aux structures, un renforcement des normes et d'une socialisation dépassée, et un dérèglement dans le développement des progressions de l'individu par rapport à l'institution pouvant conduire à la dépendance, à la contre-dépendance et à la marginalisation.

De l'autre côté, la progression du développement du groupe demande que chacun des trois lieux de progression, institut/Église/société, ait atteint un degré d'indépendance nécessaire qui s'exprime dans la reconnaissance de l'apport spécifique de chacun et de sa possibilité de collaboration. On peut comprendre que la situation de crise pouvant affecter l'une ou l'autre de ces collectivités puisse bloquer la progression de leur développement et empêcher la synchronisation des progressions des uns par rapport aux autres. Par ailleurs, ce n'est que dans la synchronisation des efforts de changement et de développement des sujets de l'institut avec ceux des membres de la société que pourra s'établir un dialogue fructueux entre communauté/société/Église. Autrement dit, la synchronisation se vit à partir de l'individu dans le groupe et dans la société, et un moyen de changer le comportement d'une organisation ou de l'ensemble social est de travailler au changement de comportement de la personne.

L'éclairage sur la nature positive des confrontations entre ces différentes progressions psycho-individuelles, socioculturelles et ces deux types à la fois de même que leur synchronisation possible ramènent à l'idée d'interdépendance dans le mouvement de changement qui atteint, en situation de crise, individu/collectivité/organisation et à celle du sujet. Tout comme l'organisation ou une collectivité donnée, « le sujet social est une unité

sociale susceptible de constructions et de déconstructions. [De ce fait,] les crises qui atteignent des unités collectives affectent les individus, elles se réfléchissent en eux et ceux-ci, à leur tour, les expriment sur un mode individuel » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 16).

Situés dans un processus qui les déborde, « mais qui n'a de sens que par rapport à [eux] » (Bourricaud, 1977 : 19), les acteurs se trouvent à la fois artisans et victimes d'une dynamique organisationnelle crisique. Dans la mesure où, fortement intégrées à l'héritage socioculturel et religieux du milieu et de l'époque de la socialisation primaire et celui de la socialisation secondaire d'un temps, la conscience collective et la logique d'action du groupe risquent de demeurer fixées à ce stade. Cette situation favorise, par ailleurs, l'instauration d'un système de comportement où peuvent apparaître des conduites individuelles et collectives qui vont se conjuguer en un processus de renforcement de la décomposition et contribuer au problème de non-dépassement de la crise. Dès lors, la synchronisation ne peut plus s'opérer, la progression des individus et celle du groupe se trouvent perturbées, tant à l'intérieur de l'institut qu'avec la société, et ce contexte entraîne bien souvent le déclenchement de pathologies communautaires et individuelles.

9.3. RISQUE DE PATHOLOGIES INDIVIDUELLES ET COMMUNAUTAIRES

L'éclairage apporté sur divers phénomènes en cause dans la perturbation de la dynamique psychosociale de la communauté nous conduit maintenant à l'examen du dysfonctionnement individuel et collectif originant en grande partie du processus de décomposition des dimensions sociales de l'organisation. En cours d'analyse, nous avons été témoin de l'avancée infructueuse de la congrégation qui, depuis des années, travaille à son renouvellement par des reformulations de son idéologie première, des réajustements de sa structure et qui, malgré ses nombreux efforts, se voit acculer à une situation de non-retour où se présentent devant elle deux options, dont l'une est l'enlisement dans le chaos. Dans cette position, bien souvent, l'organisation et ses membres cèdent à l'angoisse et essaient « de fuir les frustrations du chaos en revenant individuellement ou collectivement à un monde rassurant mais irréel, [et] en érigeant autour [d'eux] une enceinte d'intolérance pour ne plus avoir à bouger » (Arbuckle, 2000 : 70).

Ce mouvement de déstabilisation et de contradictions de l'organisation en situation de crise est alors accompagné d'un affaiblissement des mécanismes régulateurs de l'institut et il est suivi de l'apparition de dysfonctions organisationnelles et psychiques. De l'aveuglement à la négation, aux structures d'évitement, au contrôle de la décomposition et à la régression du système, se combinent divers phénomènes pathologiques, tels des troubles d'interaction entre les individus, des résistances, des raidissements, des mécanismes de défense, des attitudes de dépendance et de codépendance, etc. On peut alors s'interroger sur ce qui se passe dans ce contexte de peur, de déni, de repli, de démission et d'intolérance. Des questions se posent aussi par rapport aux pathologies qui peuvent se développer[37]et au parallélisme à dégager entre pathologie de l'individu et pathologie de l'organisation.

9.3.1. Individu-groupe : univers interrelié

Un élément de réponse se situe dans la perspective de l'interrelation globale d'un « monde dans lequel les phénomènes biologiques, psychologiques, et environnementaux sont tous interdépendants » (Fiand, 1993 : 19). Une vision plus holistique de la réalité se dessine alors, de même qu'une « approche [plus] intégrée de la personne totale [et] de la société » (Harmer, 1997 : 122). Cette interrelation holiste[38] en appelle une autre : celle du sujet-groupe-société, qui implique l'idée d'hologramme pour signifier l'interdépendance système-individu, et qui suggère « que les choses peuvent être simultanément différentes et semblables » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 36)[39]. Dans la ligne du concept

---

37 La question de pathologie et de névrose institutionnelle est également abordée par Arbuckle (2000). L'auteur mentionne que les cultures, « que ce soit la culture d'un pays ou celle d'une organisation, ont des cycles de vie comme les organismes vivants, et elles doivent traverser les problèmes normaux qui en accompagnent chacune des étapes. Ou bien elles apprennent à gérer ces difficultés ou bien elles développent toutes sortes de "maladies" anormales qui stoppent la croissance. C'est pourquoi nous parlons de cultures [ou d'organisations] névrosées ou malades » (2000 : 66).

38 L'étude de Riegel comporte la même dimension holiste du développement humain. Il importe de préciser ici que les spécialistes de sciences sociales considèrent « généralement qu'il y a deux grands "paradigmes du social" : le paradigme "holiste" considérant la société comme une totalité, un "organisme" et le paradigme "individualiste" ou "atomiste" la considérant comme une collection d'individus autonomes (Boudon, Bourricaud, 1982). De fait, la majorité des théoriciens de la sociologie combinent des éléments empruntés à ces deux paradigmes » (Dubar, 1991 : 19, note 4).

39 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 36) : « Paradoxically, the hologram suggest that things can be simultaneously different and the same ».

d'hologramme développé par Wilson Schaef et Fassel (1988), l'interconnexion entre les comportements des membres et ceux de l'organisation se vérifie du fait que « les individus fonctionnent de la même façon que les organisations où ils vivent. [Que pareillement,] les organisations fonctionnent de la même manière que le système qu'elles habitent, et [que] le système est fait des individus qui sont dans les organisations »[40] (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 54)[41].

De ce point de vue, il est possible de dire que l'organisation porte les caractéristiques de ses membres tout comme les sujets portent les caractéristiques de l'organisation, d'autant plus que le groupe existe par ses membres qui ont intériorisé les valeurs de l'organisation et en réalisent les diverses fonctions. Envisagé sous cet angle, le système d'interaction implique à la fois un réseau d'échanges interdépendants et d'actions différenciées portées à l'intérieur d'une conscience collective façonnée dans un processus de socialisation propre au groupe. L'équilibre entre dépendance et autonomie, entre fonction intégratrice et fonction adaptative, entre satisfactions personnelles et solidarité, entre individualisme et appartenance demeure en constant ajustement. L'action découlant de ce système d'interaction suppose non seulement une culture commune aux acteurs et à l'organisation et la visée d'une mission collective, mais aussi la satisfaction des besoins et des attentes du groupe et de l'individu.

Dans la dialectique à la fois fonctionnelle et interdépendante du système d'action de l'organisation, individus et groupe forment une entité individuelle institutionnelle[42]. Ce système, bien que composé de l'ensemble des membres, consiste en une totalité « qui ne se réduit pas à la somme de ses parties » (Boudon, 1979 : 131). Ce tout se présente comme un

---

40 Bibard (1992 : 33) et d'autres auteurs prennent à leur compte l'hypothèse « d'une analogie entre le comportement d'un individu et celui d'une organisation ».

41 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 54) : « Individuals function the same way as the organization they inhabit. Organizations function the same way as the system they inhabit, and the system is made up of the individuals in the organizations ».

42 La congrégation est une entité individuelle institutionnelle. En ce sens, Boudon (1979 : 62) indique que « l'assimilation d'un groupe à un individu n'est légitime que dans le cas où un groupe est organisé et explicitement muni d'institutions lui permettant d'émettre des décisions collectives ».

système d'interdépendance[43] dans lequel les acteurs sociaux sont en relation entre eux et agissent à partir d'objectifs communs et individuels et à partir de valeurs et de motivations à la fois semblables et personnelles. Par contre, ces systèmes d'interdépendance sont « générateurs d'effets émergents (c'est-à-dire d'effets non inclus dans les objectifs des acteurs) » (Boudon, 1979 : 130) qui peuvent prendre des formes et des signes inattendus et variés[44], comme si les conséquences des actions de ces acteurs leur échappaient.

Ces phénomènes, qui s'imposent aux individus, constituent les sujets à la fois comme acteurs et victimes de la situation de crise. De fait, ces structures ne sont rien sans les personnes et elles sont soumises à la volonté de ceux et celles qui les composent. Mais, en même temps, elles produisent des effets non calculés pouvant dépasser les objectifs visés et les intentions premières. Dans ce tout individuel institutionnel, les membres « se désignent par un "nous", signifiant reconnaissance réciproque [et] pratique partagée » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 14). Le groupe forme une unité possédant sa dynamique propre de même qu'une fonction de contenant protecteur. L'organisation, bien qu'ayant une fonction cohésive et active, « constitue une unité conflictuelle. Les aléas de la réalité externe, les menaces et les tensions que font peser sur elles les contradictions internes font sa dynamique mais aussi sa fragilité » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 15).

L'action de cette communauté de personnes se vit sous le signe de la solidarité, fût-elle conflictuelle, et de la coopération pour mener à bien la mission du groupe dans un milieu et dans une situation donnée. Cette action contribue à la dynamique du lien social à l'intérieur comme à l'extérieur du groupe et avec la société. Lorsque la crise éclate, que les structures sont ébranlées et les dynamiques déréglées, il devient impossible de continuer à fonctionner comme par le passé. La crise provoque un phénomène complexe, global, dans lequel il

---

43 Boudon (1979 : 96-97) définit le système d'interdépendance comme un système « d'interaction où les actions individuelles peuvent être analysées sans référence à la catégorie des rôles (p. 96). [Ces systèmes d'interdépendance] sont souvent caractérisés par le fait que les actions émises par les agents du système engendrent des phénomènes collectifs en tant que tels non voulus par ces agents » (p. 97).

44 Boudon (1979 : 130) souligne des effets émergents de ces structures d'interdépendance. « Certaines de ces structures *amplifient* les objectifs des agents, d'autres les *retournent*, certaines les respectent mais produisent des *effets différés* indésirables. Certaines produisent des états collectifs *de tension* ne résultant pas de l'antagonisme des intérêts. D'autres produisent indirectement des effets *collectivement positifs* que les agents seraient incapables de réaliser s'ils cherchaient à les obtenir directement. D'autres encore sont responsables de changements sociaux globaux prenant la forme de véritables *innovations* collectives ».

n'est pas toujours facile de cerner si elle « est la conséquence d'une dynamique collective ou si le collectif n'est que le théâtre où se jouent des inductions individuelles et relationnelles » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 21).

Au fur et à mesure de l'ampleur du processus de décomposition, le groupe entre dans une phase de chaos qui s'exprime par diverses manifestations de désintégration culturelle, personnelle et collective, telles la perte de repères, la désorientation, la dépression, la négation, la fuite de la réalité et la perte d'identité tant sur le plan personnel que collectif. Cet ensemble symptomatique engendre des états de dysfonctionnement et des conduites névrotiques par rapport aux comportements et aux relations normales et il se reconnaît à certains signes de névrose institutionnelle[45].

9.3.2. Signes de névrose institutionnelle

Le processus de décomposition des dimensions sociales de l'institut, que nous avons observé en cours d'analyse, provoque la démobilisation du système et entraîne progressivement l'organisation à un point de non-retour. L'éclatement de la crise déstabilise, lézarde l'enceinte institutionnelle protectrice et provoque la peur de ne plus contrôler la situation et de perdre ses acquis. Elle engendre l'inquiétude, l'anxiété, la mélancolie, le repli ou la révolte. Si l'angoisse ne réussit pas à stimuler la mobilisation de l'être personnel et collectif, elle risque de « créer un état de désorientation et d'inadaptation, un aveuglement affectif, une prolifération dangereuse de l'imaginaire [et le déclenchement d'un] mécanisme involutif par l'installation d'un climat intérieur d'insécurité »

---

[45] L'idée de névrose institutionnelle décrit un type de système présentant des symptômes qui s'apparentent à ce que peut vivre un individu malade. Arbuckle (2000 : 202-203) souligne qu'une « culture névrosée est largement détachée de la réalité et souffre d'un haut niveau de fuite et d'anxiété à la suite de changements traumatisants. [C]ette culture a tendance à maintenir sans faillir son système complexe de croyances et d'actions même s'il est de nature pathologique et va à l'encontre du but recherché. Une culture névrosée promeut dans ses institutions des normes […] qui ne sont pas enraciné[es] dans la réalité et dont la transgression par les individus membres entraîne de douloureuses et insidieuses pressions sociales pour les pousser à s'y conformer. Les membres, implicitement ou explicitement, travaillent ensemble à maintenir le *statu quo* – même si cela signifie de "jouir" eux-mêmes de cette névrose institutionnelle qui leur confère une identité – et à refouler dans la marge ceux et celles qui osent mettre en question les inconséquences dans la vie du groupe. [Les] membres de ces cultures névrosées dans des congrégations religieuses choisissent habituellement des leaders qui vont renforcer leur irréalité ».

(Delumeau[46], 1978 : 16). La peur peut dégénérer en une forme d'angoisse coupable où le sujet devient objet de crainte et retourne contre soi les forces qui devraient être mobilisées pour un dépassement, une conversion et un dynamisme de vie renouvelé.

Un telle peur libère des forces destructrices pouvant aller de la révolte à la régression et à un état de névrose. Par ailleurs, le malaise qui s'installe peut aussi se présenter de façon subtile et ambivalente en prenant le visage d'une apparente sérénité basée sur une dimension spirituelle d'abandon alimentée par une forme d'inconscience et d'enfermement dans un univers clos. D'un côté comme de l'autre, ce malaise profond peut devenir pathologique et créer des blocages tant pour le sujet que pour le groupe et l'organisation. Néanmoins, le développement d'un comportement névrotique ne résulte pas nécessairement de la crise. Un dysfonctionnement pathologique du système peut survenir à n'importe quel niveau du cycle de vie de l'organisation. Parmi les signes de dysfonctionnement de l'organisation, nous retiendrons deux aspects particuliers : le *double-bind*[47] et le problème du pouvoir névrotique de direction.

9.3.2.1. Perversité du double-bind *(doubles liens)*

Une forme de paralysie collective peut s'observer dans un univers relationnel où il y a rupture de la communication, où « la communication se nie elle-même [et] où les attitudes et les *échanges* [sont] marqués par une incertitude déroutante » (Benoit, 1981 : 6). Lorsque la communication dans un groupe aboutit à des discours, à des conduites et à des comportements paradoxaux[48] ou contradictoires, que le message ne s'accorde plus avec le

---

46 L'étude de Jean Delumeau (1978) aide à cerner le phénomène de la peur qui s'est répandu dans la société et dans l'Église, de ses effets, entre autres, sur le développement d'une forme de spiritualité chrétienne et sur la condition de la femme, et par conséquent son influence sur la socialisation des religieuses.

47 Le *double-bind* se rattache au problème de la schizophrénie et signifie la non-communication. Jean-Claude Benoit conçoit le *double-bind* en terme de double lien. Dans le mot *double-bind*, « "*bind*" est à la fois un substantif et un verbe. On pourrait traduire aussi bien double lier que double lien, avec un sens actif et actuel renforcé. Certains traducteurs ont préféré : double contrainte, surtout, ou entrave, impasse, contrôle, nouage » (Benoit, 1981 : 9).

48 Nous entendons par paradoxe, la définition même qu'en donne Benoit (1981 : 6), c'est-à-dire « une proposition à la fois vraie et fausse, ou qui heurte le bon sens, ou encore qui va à l'encontre de l'opinion admise, courante ».

contexte, soit par le ton, l'attitude, l'agir[49], il en résulte, à long terme, un climat d'incertitude relationnel, un climat paradoxal. Ce phénomène de communication ambiguë, de double lien n'apparaît pas spécifiquement dans la phase de crise d'une organisation, mais s'il est déjà présent au moment où un groupe se sent menacé dans ses conditions d'existence ou par rapport à sa survie, le phénomène de double lien peut alors prendre des proportions considérables et conduire le système dans un état de névrose.

Parmi les manifestations de double lien institutionnel pouvant se rencontrer dans un groupe, telle la communauté religieuse, on observe un type de double discours ou encore une ambiguïté discours-action qui, d'une part, véhicule une idéologie, des valeurs, des objectifs et qui, d'autre part, dans l'application, transmet un message contradictoire. Dans certaines circonstances, il arrive que le double lien institutionnel puisse être imposé par une nécessité fondée sur la réalité, telles des contraintes éthiques, sociales et psychologiques. Par ailleurs, ce genre de communication en parole ou en action s'enracine souvent dans la culture du passé. Le divorce qui s'opère entre le discours et l'action, provenant d'un attachement au passé, est marqué par une profonde intégration socioculturelle et religieuse du groupe qui ne s'accorde plus avec l'évolution socioculturelle et ecclésiale, et même avec le discours renouvelé de la règle de vie de l'institut[50].

---

[49] C'est le cas, par exemple, de la supérieure ou d'une compagne qui complimente une sœur, mais sur un ton et avec une expression du visage qui expriment l'ambivalence et la contre-vérité de cette parole.

[50] Ainsi, l'idée d'un plus grand respect des sujets et de leurs capacités personnelles vient marquer le discours sur l'orientation des membres dans leur engagement apostolique (*Ordonnances*, 1982, n°s 52, 89). Toutefois, l'agir communautaire reste imprégné de diverses façons par l'imaginaire du temps où, lorsqu'une religieuse exprimait son intérêt pour tel travail ou ses capacités en tel domaine, les autorités pouvaient l'assigner à une tâche complètement en dehors de ses goûts. On parle de coresponsabilité et de dialogue, mais tant du côté des responsables que de celui des sujets, l'apprentissage de ces valeurs demeure difficile étant donné l'intériorisation d'un modèle de fonctionnement encore très présent dans l'imaginaire collectif. Un fait peut illustrer ce *double-bind* entre le discours sur la coresponsabilité et la prise en charge réelle de cette coresponsabilité par les sœurs. Les *Constitutions* (1982 : n° 104) parlent de coresponsabilité et, en ce sens, le conseil général donne la possibilité aux régions de déterminer la manière dont sera désignée la supérieure régionale : soit par nomination, soit par élection. L'option de la nomination signifie que l'autorité nomme la responsable régionale. Par le moyen de la votation, les membres expriment leur choix et, par conséquent, assument les résultats de leur vote. Cependant, le choix fait par les sœurs de la région II, en 1998, montre l'ambiguïté qui se dégage entre la valorisation d'un discours et la réalité des actes. Une majorité des sœurs de la région s'exprima en faveur de la nomination. Parmi les motivations avouées, se retrouvaient celles du non-jugement et de l'incompétence des religieuses à faire le bon choix. La contradiction peut encore se vérifier du fait que la nomination ne demande pas de s'impliquer et laisse libre cours à la critique en disant : « C'est le choix des autorités ! »

La double contrainte se reconnaît encore lorsque « le conformisme et la soumission sont favorisés aux dépens de l'esprit d'initiative » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 71) jusqu'à aller à un manque important de liberté d'action. Aussi, en « l'absence de concessions mutuelles, l'interaction entre supérieur[es] et subordonné[es] est d'une grande médiocrité : les [premières] ne donnent pas aux [secondes] l'occasion d'exprimer les potentialités qu'[elles] ont en propre ; [celles-ci sont prises au jeu de leurs supérieures] et deviennent incapables de distinguer leurs besoins et leurs désirs de ceux [de la responsable] » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 71-72).

Une autre manifestation du double lien se vérifie dans la manipulation, le non-dit, l'ironie et le mensonge qui viennent jeter la confusion, brouiller l'intuition et mettre en doute l'expérience intime des individus. Un exemple typique est le non-dit qui, avec sa charge émotionnelle et affective, fait naître un climat d'incertitude, de malaise, de questionnement, d'inquiétude sur ce que l'autre ne dit pas ou n'exprime pas clairement, de culpabilité et de remise en question. Ainsi, lorsqu'une personne en autorité demande à un sujet de changer de lieu, de travail, ou qu'elle l'invite à prendre une année sabbatique sans lui signifier les véritables raisons de ce changement, la responsable laisse planer le doute chez autrui et elle ouvre la porte à l'infantilisation du sujet pour mieux le manipuler et le contrôler. Inversement, le sujet peut jouer le même jeu, placer la responsable dans une situation d'incertitude et de malaise et entraver son rôle auprès des membres du groupe.

Des messages doubles et contradictoires créent de la confusion dans les rapports entre les personnes, interdisent la confiance, freinent l'initiative et occasionnent un désarroi dans lequel il est difficile de réagir adéquatement. La réponse devient alors incomplète, inadéquate et parfois impossible. Le blocage de la réponse peut entraîner « la dissimulation, le déni [et même] le retrait comportemental par inhibition relationnelle » (Benoit, 1981 :

28). Le sujet développe des réflexes de protection[51]. Il s'enferme dans son univers ou encore il se défend comme il peut contre les incohérences individuelles et collectives qui finissent bien souvent par le faire entrer lui-même dans un processus d'incohérence. Il en arrive parfois à vivre déchiré entre son désir d'agir en conformité avec son choix de vie et sa capacité de se comporter de façon autonome et libre à l'intérieur d'un système perturbateur. Victime d'un mode de communication ambiguë, il est amené à reproduire et à pratiquer le double lien. La répétition et l'étendue de ce phénomène dans le groupe tend à se transformer en un *pattern* continu, en une mentalité qui s'intériorise et qui se transmet d'une génération à l'autre.

Parvenu à ce seuil, le double lien engendre un état de névrose institutionnelle. Le groupe adopte un mode de fonctionnement plus ou moins prononcé dans lequel va se reconnaître le manque de congruence des membres entre ce qu'ils disent et la façon de qualifier ce qu'ils disent. Les uns et les autres se disqualifient mutuellement en indiquant qu'on n'a pas dit ou fait comme il doit être, et les oppositions comme les désaccords sont cachés sous le couvert de souci bienveillant et d'inquiétude pour l'autre. Dans une atmosphère de colère rentrée, où les conflits sont étouffés, il devient difficile de prendre une direction, car les individus développent la tendance à ne pas vouloir se désigner comme responsables de ce qui arrive. Ils renoncent pour éviter toute complication et ils entrent dans un semblant de consensus. Le blâme, né de l'échec, est bientôt transféré des membres aux responsables et vice versa. Le climat affectif et relationnel, la confiance et la solidarité entre les sujets s'altèrent progressivement et deviennent de plus en plus difficiles à reconstruire.

Provoqué par les doubles liens, le comportement se voit affecté par la communication et la communication gênée par le comportement (Benoit, 1981 : 33). Il en découle une manière d'interagir qui diminue la capacité de choix, déséquilibre le processus identitaire individuel

---

[51] La même situation se reproduit lorsque dans le discours de la vie fraternelle et de l'appartenance communautaire est introduit le sujet de l'individualisme. Ce langage, largement utilisé, se présente la plupart du temps sur un ton de culpabilisation et de victimisation des sujets. Cette dimension de l'individualisme existe, mais la manière dont on en parle ne tient pas compte du fait que cette tendance est, dans bien des cas, un moyen de survie et un mécanisme de défense que l'individu développe pour se protéger du climat d'agression sournoise provoqué par un système institutionnel malade.

et collectif et accentue la dépendance et l'infantilisation. Apparaît alors un système de rapports dans lequel se développe un ensemble de mécanismes qui ont pour effet de maintenir le tissu communautaire dans un lien double et paradoxal qui reflète, entre autres, l'intensité des manifestations de culpabilité par rapport aux devoirs de la vie religieuse. Enfin, le double lien se produit dans un « système, qui l'induit, et dans celui du fonctionnement du sujet, qui le produit » (Benoit, 1981 : 77). Il se présente comme un problème relationnel causé par l'organisation du pouvoir dans le système, en ce sens que le besoin « de gouverner autrui va de pair avec l'impossibilité de le faire vraiment [et que le] pouvoir est le système, [c'est-à-dire] un ensemble de relations » (Benoit, 1981 : 78).

9.3.2.2. Problème du pouvoir névrotique

Qu'on parle alors d'individualisme, d'insoumission, de non-implication, d'isolement ou de manipulation, le système de double lien est de nature à poser la question du pouvoir en ce sens que l'individu est amené à utiliser son pouvoir comme il le peut et à développer sa façon particulière et parfois névrotique de se donner du pouvoir. Le problème du pouvoir, bien qu'il ne soit pas l'apanage des dirigeants de l'organisation, est néanmoins en grande partie rattaché au rôle de l'autorité. Comme nous l'avons exposé précédemment, le système et le sujet s'influencent mutuellement dans l'action de diriger un groupe. L'intériorisation de conduites pathologiques et l'intégration de modèles d'obéissance aveugle, de résignation, de dépendance qui ont façonné la culture et la structure d'une institution au cours de son histoire ne sont pas sans effets sur le comportement des responsables et le développement de certaines formes de névroses institutionnelles.

La complexité des interactions entre les membres de la congrégation nous amène à regarder celles qui se vivent entre les responsables et l'organisation, et à dégager des liens entre pathologie humaine et pathologie de l'organisation. Kets de Vries et Miller (1985 : VI) s'intéressent « aux racines psychiques, *humaines*, de ce phénomène complexe qu'est une organisation » et ils cherchent à décrire les processus mentaux que l'on peut retrouver chez les dirigeants. Leur étude met en relief divers problèmes décisionnels, organisationnels et relationnels de l'organisation reliés à des forces psychiques perturbatrices et à des comportements névrotiques.

Pour eux, « la "configuration" d'une organisation reflète approximativement, semble-t-il, la structure psychodynamique de la névrose des dirigeants » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 6). Ils soulignent également que de même « qu'un ensemble fourni de symptômes se conjugue pour dénoter un trouble de la personnalité chez l'individu, de même une configuration récurrente de déficiences stratégiques, […] structurales [et relationnelles] indique souvent un désordre relevant d'une pathologie des organisations » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 12).

Selon cette perspective, la personnalité de la responsable locale, régionale ou générale d'une congrégation religieuse féminine peut marquer de façon notable, quoique fort diverse, la stratégie et la structure de l'organisation. Cependant, nous devons préciser un point d'importance qui n'est pas sans influencer le comportement des personnes en autorité, et c'est celui de la personnalité de la dirigeante en tant que membre socialisé d'un groupe auquel elle appartient, et qui est invitée à un moment donné à apporter sa contribution dans une fonction de direction. Certes, le sujet agit avec sa personnalité propre, mais nous faisons l'hypothèse que la personnalité de chacun des membres de l'institut, qui ont porté ou qui endossent actuellement la charge de responsable, présente des traits communs liés au facteur d'intégration d'un modèle de supérieure façonné dans l'imaginaire collectif par l'histoire socioculturelle, psychosociale et religieuse du groupe depuis ses origines.

Dans ce cas, nous ne pouvons attribuer uniquement à la personnalité individuelle de la dirigeante un style de gestion névrotique. On peut par ailleurs repérer des tendances pathologiques qui se répètent dans le temps et qui se rapportent à un mode de fonctionnement du groupe et non seulement à un individu. On observe alors la répétition d'une certaine forme de comportement intériorisé par les personnes en autorité et d'un certain style de direction qui peut se transmettre d'une génération à l'autre, et de façon plus prononcée dans un système en situation de crise. En ce sens, l'étude des types de dérèglements de Kets de Vries et Miller (1985) fournit un éclairage intéressant par rapport à certains types pathologiques de direction et quant à la dépendance des organisations.

Kets de Vries et Miller dégagent cinq types de dérèglement des organisations malades. Ils parlent d'organisations paranoïaques, compulsives, théâtrales, dépressives, schizoïdes.

Chacun de ces styles névrotiques présente un faisceau de caractéristiques communes qui s'appellent les unes les autres et qui sont « le signe d'un réseau interne de relations mutuelles » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 16) qui rend compte des problèmes, des forces et des faiblesses du groupe et de ses dirigeants. Dans le tableau synoptique 1 *Styles névrotiques de direction,* (Annexe 4), p. 568ss[52], nous esquissons des caractéristiques de ces dérèglements étudiés par Kets de Vries et Miller (1985 : 18).

Les auteurs expliquent que les représentations mentales de l'individu et les représentations collectives se compénètrent en un mode de fonctionnement donnant la tonalité à l'ambiance générale et favorisant l'expression d'un style plus dominant de comportement. Fantasmes[53] collectifs et fantasmes individuels interagissent dans la formation d'images, inconscientes ou manifestes, qui désignent alors des manières collectives, systématisées, codées de considérer l'organisation. La réalité symbolique découlant des fantasmes collectifs tend à désigner les croyances, l'idéologie, la culture et l'identité de l'organisation. Ces fantasmes manifestent une attitude de base qui domine l'activité de l'individu et celle du groupe, qui se révèle comme une façon d'affronter l'anxiété inhérente à certaines circonstances de la vie et qui influence l'accomplissement rationnel des tâches[54].

Ces types de comportement névrotique révèlent la présence d'interactions difficiles, parfois même destructrices, entre les membres et entre supérieurs et subordonnés d'une organisation. Parmi ces interactions, il y a les doubles liens, la contrainte[55], la

---

52 Un deuxième tableau synoptique 2 *Cultures des organisations et dynamiques correspondantes* (Annexe 4), p. 571ss, présente des cultures de l'organisation engendrées par les fantasmes collectifs d'un groupe.

53 Voir Notions 1 *Fantasmes et transfert* (Annexe 4), p. 560ss, la définition de fantasme telle que présentée par Barus-Michel *et al.,* 1996 : 288-290.

54 La présentation des types de dérèglement laisse toutefois dans l'ombre un autre type de pathologie non moins importante pour notre étude : celle des caractériels de type normal. Enriquez (1992), souligne que ces caractériels de type normal se sont créés une carapace pour se protéger de tout éveil à leurs conflits névrotiques. Ce genre d'individu « respecte les idées reçues comme il respecte les règles [du groupe et de] la société, et il ne les transgresse jamais, même en imagination. […] Cette normalité [devient] une carence qui frappe la vie [fantasmatique] et qui éloigne le sujet de lui-même. Autrement dit, un individu sans fantasmes, sans interrogation, sans doute, est éloigné de lui-même et encore plus des autres. […] Dépourvues d'aptitude à la transgression, ces personnes « ne font pas confiance à l'imagination qui gît dans [l'être] humain. Ils ne savent […] que répéter, reproduire » (Enriquez, 1992 : 222-223).

55 La *contrainte* est employée par des responsables qui se sentent menacés, qui redoutent l'indépendance des sujets et qui peuvent exercer un contrôle tel que la personne subalterne en vienne à agir de façon servile et en symbiose avec la volonté du supérieur.

commission[56], l'exclusion[57], et le transfert[58]. Par rapport au transfert, on sait que « toute relation entre personnes recèle des *éléments* de transfert qui, en certaines circonstances, peuvent converger en une névrose de transfert caractérisée » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 54). Ces éléments sont de nature à se retrouver ensuite au sein de l'organisation, d'autant plus que cette dernière se présente comme « un lieu privilégié de régressions et de transferts » (Barus-Michel *et al*., 1996 : 117).

À travers les dérèglements qui se produisent dans une organisation malade et la conjugaison de ces interactions, nous pouvons déceler l'imbrication serrée qui existe entre le sujet et le système dans un phénomène global de névrose institutionnelle pouvant s'instaurer ou s'amplifier dans une phase de crise majeure. La présentation de ces facteurs de déséquilibre nous amène, dans le point qui suit, à considérer en quoi et comment ces composantes peuvent découler d'un style de comportement dépendant qui peut s'appliquer autant à une personnalité dépendante qu'à un système de dépendance.

9.3.3. Signes de dépendance organisationnelle

Au long du parcours emprunté dans cette recherche, nous avons perçu de façon progressive des indices de déstabilisation appartenant à la dynamique psychosociale et nous avons nommé quelques-uns de ces dysfonctionnements. À cette étape-ci, nous considérerons la perturbation de la dynamique psychosociale à travers le prisme d'un processus sournois de dépendance organisationnelle qui englobe l'ensemble des aspects relevés en cours de route. Et dans l'étude de cette problématique, empruntée à Wilson Shaef et Fassel (1988), nous référerons à des éléments des chapitres antérieurs pour illustrer ce phénomène.

---

56 La *commission* est ce type de relation où le subordonné devient le « préposé aux frissons du responsable » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 76) en accomplissant des missions comme s'il en était maître alors, qu'en réalité, il ne fait que servir les intérêts de l'autorité.

57 L'*exclusion* se traduit par des changements de conduites radicaux se manifestant par des sentiments d'hostilité et de rejet qui jusque-là étaient cachés. Il arrive que les sujets rejetés imitent ce style de relation et qu'ils en viennent à considérer l'exclusion comme la norme des rapports dans le groupe. La vie de l'organisation leur apparaît comme une jungle, où personne n'a vraiment souci des autres, sinon pour les manipuler et les exploiter.

58 Dans Notions 1 *Fantasmes et transfert* (Annexe 4), p. 560ss, nous apportons une définition du transfert et nous décrivons trois types de transfert qui peuvent exister dans les relations entre supérieures et subordonnées.

En gardant en tête notre visée holographique et notre hypothèse de départ, à savoir que les religieuses se trouvent à la fois actrices et victimes du processus en cours, nous aborderons le sujet de la dépendance organisationnelle à partir de certaines questions. Comment une organisation peut-elle devenir dépendante ? Comment des membres dépendants et codépendants peuvent-ils entraîner une organisation dans la dépendance ? Qu'est-ce qui fait qu'une organisation, en l'occurrence une congrégation religieuse, puisse en arriver à engendrer un système de dépendance et de codépendance chez ses membres ? Quelles sont les conséquences d'un tel phénomène ?

9.3.3.1. Dépendance, codépendance et système compulsif

La perturbation de la dynamique psychosociale peut conduire à la dépendance institutionnelle. Membres et organisation se voient alors entraînés dans un mouvement quelque peu difficile à cerner, surtout qu'il touche au cœur d'un mode de fonctionnement mensonger. Wilson Schaef et Fassel (1988 : 4)[59] diront de ces organisations qu'elles « sont affectées par des dépendances et par une vision globale dépendante [et que ces systèmes] se comportent comme des dépendances individuelles actives »[60]. Les auteures (1988 : 51) signalent également que le « problème n'est pas qu'il y a des personnes qui tournent autour de personnalités compulsives, [mais qu'] il existe un processus compulsif qui sous-tend un système compulsif qui entoure et influence chacun de nous »[61].

Mais qu'est-ce que la dépendance ? La dépendance, selon Wilson Schaef et Fassel (1988 : 57), est « tout processus ou substance[62] qui commence à avoir un contrôle sur nous de façon telle que nous sentons que nous devons être malhonnête envers nous-mêmes ou

---

59 En étudiant le rôle que jouent les dépendances dans la vie personnelle et dans les familles, Wilson Schaef et Fassel (1988 : 4), établissent des liens avec les organisations. Elles constatent que plusieurs organisations sont dépendantes et impliquées dans une société dépendante.

60 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 4) : « many organizations are affected by addictions and addictive worldview and even themselves function exactly like an active individual addict ».

61 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 51) : « The problem is not that there are people running around with addictive personalities ; there exists an addictive process that underlies an addictive system, and it surrounds and influences all of us ».

62 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 58) précisent qu'il y a deux catégories principales de dépendance : celles qui proviennent de produits ingérés, tels l'alcool, les drogues, les narcotiques, la caféine, la nourriture, et celles qui se réfèrent à des activités qui rendent l'individu dépendant comme les jeux, le travail, l'argent, la religion, les gens (la dépendance aux personnes) et certains types de pensée.

envers les autres par rapport à cette dépendance. Les dépendances nous amènent à un comportement de plus en plus compulsif […] et à penser que nous devons mentir au sujet de cette dépendance »[63]. Par sa fonction, la dépendance peut utiliser de façon compulsive autant une substance qu'un processus, lesquels vont servir de tampon entre soi et sa conscience ou ses sentiments.

Au problème de la dépendance se greffe celui de la codépendance. Cette dernière est « un état affectif, psychologique et comportemental apparaissant à la suite du contact et de la pratique prolongés d'une série de règles répressives – règles qui empêchent le sujet d'exprimer ouvertement ses sentiments et d'aborder de manière directe les problèmes personnels et interpersonnels » (Beattie, 1992 : 46). Marie Evans Bouclin (2000 : 27) signifie, pour sa part, que la codépendance est « une façon malsaine d'être en relation avec soi-même et avec les autres. La personne codépendante ne trouve sa validation qu'en dehors d'elle-même. En d'autres mots, elle cherche toujours l'approbation et l'acceptation des autres que ce soit d'une personne, d'un groupe ou d'une institution ».

Le codépendant est un individu qui vit (ou qui a vécu) dans l'entourage et qui est (ou a été) étroitement relié à un alcoolique ou à un dépendant[64]. C'est le cas, entre autres, des épouses et des enfants d'alcooliques. Pour distinguer quelque peu les comportements du dépendant et du codépendant, nous prendrons l'exemple du mensonge. Si on demande à l'alcoolique s'il boit, ce dépendant va vous répondre non en vous regardant droit dans les yeux tout en empestant l'alcool. Pour le codépendant, allergique à la fumée, lorsqu'on lui demande si cela le dérange qu'on fume, il répond non par crainte de blesser l'autre. Dans les deux cas, dépendant et codépendant présentent la même caractéristique du mensonge mais vécue d'une façon différente.

---

63 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 57) : « An addiction is any substance or process that has taken over our lives and over which we are powerless. It may or may not be a physiological addiction. An addiction is any process or substance that begins to have control over us in such a way that we feel we must be dishonest with ourselves or others about it. Addictions lead us into increasing compulsiveness in our behavior. Schaef says that an addiction is anything we feel we have to lie about ».

64 Dans Notions 2 *Comportement des dépendants, codépendants et enfants adultes d'alcooliques (EAA)* (Annexe 4), p. 563ss, nous donnons une description sommaire de ces types de dépendants.

Les systèmes de dépendance et de codépendance sont à la fois différents et semblables et ils sont les deux faces d'une même réalité. L'un et l'autre s'appellent et se soutiennent à tel point, que « la maladie de la codépendance joue un rôle essentiel dans le maintien du fonctionnement du système de dépendance, et qu'elle lui est liée de façon inextricable » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 76)[65]. Tant que les codépendants continuent d'être complices avec les dépendants, le système de dépendance perdure. Lorsqu'un individu cesse de jouer le rôle de codépendant, les dépendances ne peuvent plus survivre. Et « quand les dépendants sont en voie de guérison, ils peuvent difficilement supporter d'être dans l'environnement des codépendants » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 73)[66].

Nous pouvons parler d'un système malade qui atteint les individus et les groupes quand nous considérons le système comme étant plus que la somme de ses parties. Celui-ci possède une vie en soi, une tradition, une façon de faire, des exigences, une vision du monde. Il est un paradigme qui a une consistance interne, qui signifie quelque chose, qui explique notre expérience et valide nos actions. Aussi, « [t]out système appelle à des comportements et à des processus, pour ceux qui vivent des manières de se comporter en lien avec le système, [et récompense] subtilement toutes les personnes qui expriment ses comportements » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 60) [67].

Dès lors, on peut dire qu'un système compulsif et fermé agit de la même façon que l'individu compulsif et que l'individu compulsif possède les caractéristiques de la société compulsive. Le système dépendant fonctionne, pour sa part, de façon similaire et avec les mêmes caractéristiques que les personnes dépendantes. Les caractéristiques de ce système compulsif sont la négation, la confusion, l'égocentrisme, la malhonnêteté et la détérioration morale. De même, ce système évolue à partir de six processus interdépendants tels la

---

65 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 76) : « the disease of co-dependence plays an essential part in keeping the addictive system going, and in a very real way, it is inextricably bound with the addictive system ».

66 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 73) : « Similarly, when addicts are recovering they can barely tolerate being around co-dependents ».

67 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 60) : « All systems call for behaviors and processes from those within the system that are consistent with the system. Systems subtly and explicitly reward people for exhibiting these behaviors ».

promesse, le *pseudopodic ego*[68], la référence extérieure, la formation des conflits de la personnalité, l'invalidation et le dualisme.

Par rapport aux caractéristiques de l'organisation dépendante, *la négation* s'avère le principal mécanisme de défense de ce système clos et compulsif. « La négation […] empêche d'entrer en contact [avec le vécu et elle ne] permet pas de voir et d'être conscient de ce qui se passe » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 62)[69]. Ainsi, la continuité du système dysfonctionnel n'est pas menacée et la malhonnêteté s'installe en permanence. *La confusion*[70]*,* empêche de prendre ses responsabilités et laisse ignorant de ce qui se déroule réellement (cf. chap. 6 : 223 ; 7 : 280).

> Elle garde occupé à essayer de comprendre ce qui arrive et laisse impuissant dans la recherche pour en sortir. Dans plusieurs organisations, la confusion est la norme. Ces organisations vivent dans la crise et ne savent pas comment fonctionner quand les choses vont normalement. […] Aussi, vivre au présent devient un type de pensée confuse qui est la caractéristique du genre de pensée que nous retrouvons dans le système de dépendance (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 62-63)[71].

La centration sur soi ou l'*égocentrisme* consiste à se percevoir comme le centre de l'univers et à vivre tout ce qui arrive comme un pour ou contre soi. La *malhonnêteté*[72], se manifeste par l'art de se mentir à soi-même, aux autres et au monde (cf. chap.7 : 288 ; 8 : 337).

---

68 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 69-70) expliquent le processus du *pseudopodic ego* en donnant le cas d'une organisation dont la gestion était déficiente et où les employés avaient fait plusieurs critiques sur les procédés de la compagnie. Les gestionnaires avaient accédé aux demandes des employés pour une part du système, mais ils utilisèrent cette partie pour dire comment ces derniers étaient réfractaires et comment la compagnie était bonne. Dans ce processus, la compagnie a absorbé les suggestions des employés, elle s'est appropriée ces données et elle les a utilisées par la suite pour perpétuer les politiques existantes et garder le système intact.

69 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 62) : « Denial prevents us from coming to terms with what is going on before our very eyes. When we will not let ourselves see or know what is happening, we pose no threat to the continuation of a dysfunctional system, and we perpetuate a dishonest system ».

70 La confusion joue un rôle vital par rapport à la dépendance.

71 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 62-63) : « Confusion prevents us from taking responsibility ; it keeps us ignorant of what is really going on ; it keeps us busy trying to figure out what is happening ; and ultimately it keeps us powerless to get what we need out of the system. In some organizations, confusion is the norm. These organizations thrive on crisis and hardly know how to function when things are "normal". Also present is a type of confused thinking that is characteristic of the thinking we find in an addictive system ».

72 La malhonnêteté se révèle l'aspect clé du système de dépendance.

Le *perfectionnisme* est la caractéristique de celui qui doit « toujours connaître les réponses, être le premier à trouver la solution et ne jamais faire d'erreur » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 64) [73]. Les erreurs sont inacceptables et les échecs sont niés ou cachés au lieu d'être perçus comme une source d'information pour progresser.

Miné par la considération de la qualité, le système de dépendance réagit selon un modèle de manque : on veut plus d'amour, plus d'attention, plus de temps, plus de biens, etc. Sa préoccupation majeure est le contrôle ou l'illusion du contrôle. Le système se comporte comme le dépendant qui cherche à contrôler, à bloquer ses sentiments et ses émotions avec une substance ou un processus. Enfin, la *détérioration morale* résulte du processus de dépendance et se vit comme une faillite spirituelle. Le dépendant se retrouve coupé de sa conscience et attaqué dans son sens moral et ses valeurs spirituelles profondes (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 67) (cf. chap. 9 : 384, 416).

Par ailleurs, ces caractéristiques s'inscrivent dans des processus sous-jacents qui sont comme des forces secrètes et puissantes qui, si elles ne sont pas nommées, perpétuent le système de dépendance. La *promesse* se présente comme une dose de soulagement temporaire ici et maintenant qui dirige vers l'avenir, encourage à vivre en fonction des attentes et coupe du présent (cf. chap.7 : 283). Le *processus du pseudopodic ego* du système de dépendance absorbe les différences, se les approprie et par la suite les utilise pour toujours garder le système intact (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 70) (cf. chap. 7 : 283). Le *processus de référence externe* correspond au développement de l'estime de soi à partir de l'extérieur de soi[74]. Il est lié à l'égocentrisme du dépendant et conduit à ne plus savoir distinguer le soi et l'autre (cf. chap. 8 : 337).

Le *processus d'invalidation* est la marque du système clos dans lequel on va dire que des choses n'existent pas parce que le système ne les connaît pas[75] (cf. chap. 8 : 307). À

---

[73] Wilson Schaef et Fassel (1988 : 64) : « perfectionism means always knowing the answers, being first with the solution, and never making a mistake ».

[74] Dans ce *processus de référence*, le dépendant juge de sa réussite à partir de la perception des autres ; il apprend ce qui plaît aux autres et s'affaire à répondre à leurs attentes.

[75] Le *processus d'invalidation* signifie que le système sait qu'il existe des idées divergentes, mais qu'il ne les utilise pas. Il ne veut pas s'en servir comme cadre de référence et refuse de reconnaître l'existence de processus qui pourraient le menacer. De fait il tronque l'information et la connaissance.

l'invalidation se greffe le *processus de formation de conflits de la personnalité* qui « tente de discréditer ce que des individus et des groupes particuliers apportent (cf. chap. 6 : 233 ; 7 : 289, 9 : 384) en laissant croire que les personnalités sont en conflit » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 72)[76]. Enfin, le *processus de dualisme*, étroitement lié à l'illusion de contrôle, crée un faux sens de la stabilité en simplifiant une réalité complexe et en présumant que tout mouvement doit se faire entre deux possibilités[77]. Dans ce cas, entre autres, nous pouvons référer au mouvement de polarisation vie apostolique-vie communautaire (cf. chap. 6 : 238 ; 7 : 276, 277).

Finalement, la description de ces caractéristiques et de ces processus nous ramène, d'une part, à des modes d'agir qui s'apparentent à ce que nous avons décelé en cours d'analyse. D'autre part, l'agencement de ces divers mécanismes se révèle comme un tout interrelié et interactif dans le maintien d'un système de dépendance de l'organisation. De là, une autre question se pose, à savoir sous quelles modalités s'exprime la dépendance organisationnelle ?

9.3.3.2. Quatre formes de dépendance organisationnelle

L'organisation dépendante se comporte comme les personnes dépendantes et codépendantes. Son fonctionnement est lié, en premier lieu, aux personnes clés dépendantes qui remplissent un poste de direction dans l'organisation. Ensuite, la maladie de la dépendance tend à se répéter, à se reproduire dans le système par les membres codépendants. L'organisation devient une substance qui crée la dépendance et elle réagit comme une entité morale de la même façon que n'importe quelle dépendance individuelle.

---

[76] Wilson Schaef et Fassel (1988 : 72) : « The personality conflict process attempts to dismiss or discount inputs to particular individuals or groups by generating the illusion that personalities are in conflict ». Cette façon de faire permet également de ne pas aborder une vérité qui pourrait menacer le système de déni.

[77] Ce *processus de dualisme* engendre une rigidité de pensée qui oblige à se tourner vers l'extérieur et qui diminue la capacité de juger les choses à partir de son propre processus intérieur.

1) Organisation avec une personne clé dépendante

Une première forme de dépendance institutionnelle se rattache à l'influence des personnes clés dépendantes qui exercent une fonction de direction (cf. chap. 9 : 386). Plus un individu dépendant occupe un poste élevé, plus la maladie a tendance à progresser et plus il devient isolé. D'ailleurs, la « plupart des gens qui sont dans les organisations dépendantes ont été formés pour agir et penser de façon dépendante, et l'une des principales caractéristiques de la dépendance est la dénégation » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 80)[78].

Les comportements du leader dépendant actif comme ceux des codépendants et ceux du système de dépendance sont des comportements névrosés qui englobent les types compulsif, paranoïde, dramatique, dépressif et schizoïde décrits par Kets de Vries et Miller (1985). Le style de leadership exercé par les personnes clés dépendantes et le pouvoir qu'elles exercent sont reliés à leur influence et aux réseaux qu'elles ont construits[79]. Si les gens ne reconnaissent pas les manifestations de cette maladie et la puissance du dépendant quand il choisit d'impliquer d'autres personnes dans son comportement dépendant, ils risquent de devenir prisonniers de cette dynamique.

Ce processus possède un caractère insidieux, par l'atmosphère de secret qui l'entoure. Une réticence s'installe à parler du problème et à y faire face (cf. chap. 9 : 383). Le plus

---

78 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 80) : « Most people in the addictive organization have been trained to act and think addictively, and one of the chief characteristics of addiction is denial ». Par exemple, même si ces gens ont une formation en gestion, il reste que, sous la pression, le premier réflexe de défense d'un responsable dépendant est de refuser de voir ce qui arrive et de retourner vers un style de gérance ancien et familial déjà enregistré et profondément intégré dans sa personnalité.

79 Lorsqu'une organisation connaît des contraintes majeures, le comportement d'un dirigeant dépendant actif, narcissique et malhonnête, pourra être de plus en plus contrôlant, manipulateur et perfectionniste. Le pire dans cette situation, c'est que ces individus, de par leur position d'autorité, possèdent une plus grande marge de manœuvre pour développer des combines afin d'excuser leur comportement. Ils commencent par s'isoler, biaisent ou ne laissent pas convenablement circuler l'information et sèment la confusion. Afin d'éviter la confrontation, le dépendant peut développer d'autres techniques, par exemple dire qu'il y a conflit de personnalité ou encore mettre les gens dans une situation de dualité obligeant ainsi les codépendants à prendre partie. Les codépendants, impuissants devant la confusion, choisissent d'ignorer ce qui peut arriver, ils ne réagissent pas et continuent de couvrir les comportements du dirigeant dépendant. Ils contribuent alors à aggraver la maladie de la dépendance chez l'individu et dans le système.

souvent, « la dénégation (cf. chap. 6 : 223) de la situation est utilisée comme moyen de défense pour ne pas reconnaître ce qui arrive. Aussi longtemps que quelque chose demeure caché, ce quelque chose est puissant » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 88)[80]. Le problème de la dépendance des personnes clés dans des groupes fermés, qui ont des structures de direction très hiérarchisées et autoritaires où les dirigeants sont moins attaquables, peut provoquer des effets désastreux, entraîner des comportements pathologiques, des dépressions, des maladies physiques et conduire le système dans un complet désarroi (cf. chap. 7 : 290 ; 8 : 343). Le plus dramatique est qu'on en vienne à considérer ces comportements comme une norme dans le groupe et que l'on assiste à une détérioration éthique importante.

Dans l'institut, par exemple, il est possible d'observer certaines modalités de relation dépendante particulièrement quand des responsables dépendantes et codépendantes jouent un rôle de type familial de père, de mère ou de sœur. Ce genre de comportement suscite la dépendance chez les sœurs. Ces dernières ont tendance à suivre aveuglément et à ne voir rien d'incorrect dans le fonctionnement de l'autorité et dans celui de l'organisation. Elles sont enclines à laisser monter la confusion en cherchant à savoir ce qui se passe, en s'en parlant entre elles ou en essayant de décoder les messages non verbaux, mais jamais en confrontant directement la responsable. Elles détournent l'attention des problèmes en jouant des rôles pour débloquer le système d'insécurité[81]. Dans ce tourbillon de malaise, les religieuses codépendantes cherchent à protéger l'autorité en se ferment les yeux sur la réalité et en évitant tout conflit. La supérieure dépendante est renforcée dans sa dépendance, la confusion et la souffrance s'installent et la maladie de la dépendance se répand dans tout le système.

---

80 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 88) : « … which uses denial as the main defense against seeing and acknowledging what is happening. As long as something is hidden, it is powerful ».

81 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 91) décrivent ces rôles en indiquant que certains deviennent des enfants héroïques, d'autres des trouble-fête ; certains jouent les enfants abandonnés et d'autres se présentent comme des boute-en-train qui détendent l'atmosphère.

Une dynamique holographique se produit dans le sens que le groupe n'est pas différent du responsable et que la responsable n'est pas différent du groupe. Une supérieure dépendante peut bien être remplacée, mais le groupe va généralement continuer de réagir en codépendant. Si l'organisation peut être affectée par une personne clé qui se comporte comme un dépendant, on constate aussi que « l'influence [de la responsable] est amplifiée par le système lui-même qui devient de plus en plus dépendant » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 94)[82]. De plus, les membres dépendants d'un groupe contribuent eux aussi à détériorer le système, en répétant des déséquilibres personnels et familiaux et en amenant l'organisation à développer un fonctionnement dépendant.

2) Reproduction de la dépendance par les membres

Cette deuxième forme de dépendance se manifeste par la répétition, dans l'organisation, des comportements que le dépendant, l'enfant adulte d'alcoolique (EAA)[83] et le codépendant[84] ont appris dans leurs familles ou dans d'autres situations de dépendance. Cette répétition se comprend par le fait que le processus de dépendance se transmet en premier par les familles (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 97) et qu'il se répète dans le travail, dans l'institut et dans les autres milieux de vie[85]. Dans ce processus de reproduction, dépendants, codépendants et enfants adultes d'alcooliques (EAA) développent une grande variété de comportements qui

---

82 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 94) : « Leaders and key people have great influence, and this influence is multiplied as the system itself becomes increasingly addictive ».

83 L'enfant adulte d'alcoolique (EAA) est une personne qui a grandi dans une famille où il y avait un alcoolique, ou dans une famille qui répétait les schémas d'alcoolisme ou de dépendance (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 96). Selon Robert Golberg, les EAA représente plus de 15 % de la population américaine. Ces individus peuvent ne pas être eux-mêmes dépendants à l'âge adulte, bien qu'ils puissent l'être. Mais de toute façon, ils portent des problèmes affectifs et des désordres de la personnalité spécifiques qui affectent leur vie.

84 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 96) mentionnent que la notion de codépendant est plus large que celle de dépendant ou d'enfant adulte d'alcoolique. Le codépendant a généralement un parent qui est alcoolique ; soit qu'il est marié ou qu'il a une relation amoureuse avec un alcoolique ou avec un autre dépendant ; soit qu'il est issu d'un milieu familial très répressif au plan affectif. Wegscheider-Cruse estime qu'au-delà de 96 % de la population des États-Unis est codépendante.

85 L'interconnexion et le nombre d'individus affectés par l'une ou l'autre de ces formes de dépendance font dire aux auteures que les dépendances sont maintenant une norme de la société (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 97).

affectent l'organisation. Dans l'Annexe 4, notions 2 *Comportement des dépendants, codépendants et enfants adultes d'alcooliques (EEA)*, p. 563ss, nous signalons brièvement les principaux traits de ces types de comportements dépendants.

Les schémas de dépendance qui originent du milieu familial se reproduisent en milieu communautaire et de travail et, inversement, les schémas de dépendance mis en place dans l'organisation retournent dans la famille. Dans un climat où le système de dépendance est tout autour de nous, les gens deviennent envahis par les comportements de ce système. Ils ont tendance à répéter d'un milieu à l'autre des habiletés apprises dans un système dépendant, soit la famille, le milieu de travail ou la communauté. Ces schémas de dépendance appris sont interactifs et se nourrissent les uns aux autres. Par ailleurs, lorsque les codépendants comprennent leur fonctionnement de codépendants et décident de travailler sur eux-mêmes et en groupe, ils peuvent interagir sur le dépendant et le système dépendant et faire basculer les choses du bon côté.

3) L'organisation comme objet de dépendance

L'organisation est plus qu'un contexte où les gens se comportent suivant leur maladie, « l'organisation [est] à la fois milieu *et* objet de la dépendance » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 118)[86]. Par rapport à cette troisième forme de dépendance, celle de l'organisation elle-même, notons en premier lieu que « n'importe quoi peut créer la dépendance quand il devient important dans l'existence de quelqu'un au point où la vie est impossible sans cette substance ou sans cette habitude » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 119)[87]. Les organisations peuvent alors se présenter comme des substances créant la dépendance dans la vie de plusieurs personnes. Ainsi, une communauté religieuse, confrontée à une situation de décomposition et marquée de façon particulière par son processus de socialisation et sa culture, peut davantage exposer ses membres à un mode de dysfonctionnement dépendant.

---

86 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 118) : « the organization was itself the addictive substance. Il was both setting *and* substance ».

87 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 119) : « *Anything* can be addictive when it becomes so central in one's life that one feels that life is not possible without the substance or the process ».

L'étude de la congrégation révèle, à cet effet, des lieux culturels et structurels où la socialisation communautaire a favorisé une culture de la dépendance. Du point de vue culturel, il nous faut rappeler que, dans l'idéologie religieuse et théologique de l'époque, la conformité primait sur l'autonomie des personnes. La notion d'obéissance aveugle, certaines manières de concevoir et de vivre la volonté de Dieu, l'abandon à la Providence ainsi que la maxime communautaire : « Restons petites, effaçons-nous » ont été des moyens pouvant contribuer à la dépendance des membres. L'aspect de la structure de vie et des rapports, tant dans la communauté qu'avec l'institution ecclésiale, montre que la relation de soumission à l'autorité ainsi que le contrôle et l'ingérence des supérieures dans la vie des sœurs ont pu influencer le développement d'un comportement dépendant.

Une autre manière de fonctionner de l'organisation comme objet de dépendance est celle de la promesse : promesse reliée à celles de la société, ou du salut, ou de la perfection. « L'orientation futuriste de la promesse est un processus qui empêche de regarder le fonctionnement présent du système et de le voir pour ce qu'il est exactement, dépendant » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 120)[88]. Par exemple, l'organisation peut promettre des choses qui pouvaient être difficiles à obtenir dans les familles, comme l'attention, la reconnaissance, l'approbation, et le développement d'habiletés en société. L'appartenance de l'individu pourra alors être influencée par le contrôle institutionnel et la capacité de rester déconnecté de soi et de sa réalité.

Dans le cas de la congrégation, nous pouvons considérer comme un exemple d'orientation futuriste de la promesse le fait que l'institut projette ses espoirs d'avenir et de recrutement sur la mission *ad extra.* Cette projection lui permet, entre autres, de ne pas avoir à approfondir le malaise qui l'envahit de part en part, de s'illusionner sur sa bonne santé institutionnelle et de continuer à promouvoir une vision de la communauté quelque peu détachée de la réalité.

---

[88] Wilson Schaef et Fassel (1988 : 120) : « The future orientation of the promise in the organization is one of the processes that prevent us from looking at the present functioning in the system and seeing it for exactly what it is, addictive ».

À la promesse est rattachée la mission de l'organisation qui devient la raison d'être du groupe. Toutefois, entre la promesse-mission et la réalité institutionnelle, l'expérience du vécu se révèle souvent différente (cf. chap. 6 : 232) et contradictoire. D'une part, lorsque les sujets deviennent accrochés à la promesse de la mission au point de ne pas vouloir voir la problématique d'un système en état de crise et les incohérences qui s'ensuivent, ils entrent dans un processus de dénégation avec une mégalomanie[89] concomitante qui fait que l'on garde la mission à un tel niveau d'élévation qu'elle devient irréalisable(cf. chap.6 : 232).

D'autre part, la mission risque de devenir un piège dans le sens que des gens peuvent s'enfermer dans l'illusion (cf. chap. 8 : 229ss, 343), se tromper sur eux-mêmes et sur la réalité de l'organisation. Ces sujets essaient « de se faire croire que l'énoncé de mission est vraiment ce qui arrive, même si ce qu'ils voient et sentent […] est différent. Par ailleurs, il est dans l'intérêt de ce type d'organisation […] de continuer à promouvoir la vision de la mission parce que, aussi longtemps que les [membres] y restent accrochés, ils sont moins susceptibles de tourner leur attention [vers la décadence du système et ils choisissent] de rester apathiques afin de demeurer dans l'organisation » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 124-125)[90].

On reconnaît également une forme de loyauté à l'organisation qui se présente comme une voie de fixation et de dépendance lorsqu'elle devient un substitut pour vivre sa vie comme une centration sur soi et décrocher pour soi des avantages, des récompenses et des sécurités. Dans ce cas, les sujets ne se permettent pas de prendre le risque d'être pleinement eux-mêmes (cf. chap. 7 : 288, 289). Loin de susciter l'engagement pour la mission (cf.chap.7 : 290), le contrôle exercé par ces avantages engendre l'égocentrisme, l'individualisme, la déconnexion de son jugement moral et la détérioration morale (cf. chap. 9 : 416).

---

89 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 124) souligne que la mégalomanie de la mission est une idée fixe qui rassure les personnes et qui devient une raison d'être.

90 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 124-125) : « They try to make themselves believe that the stated mission of the organization is really what is happening, even if what they are seeing and feeling as they work is quite different. When organizations function as the addictive substance, it is their interest to keep promoting the vision of the mission, because as long as the employees are hooked by it, they are unlikely to turn their awareness to the present discrepancies. They choose to stay numb in order to stay in the organization ».

Un autre facteur provoqué par ces organisations est la dépendance au travail (*workaholism*). Généralement, le travail suppose un lien privilégié de l'individu avec l'organisation. Il peut cependant devenir une forme fatale de dépendance à cause du mur presque infranchissable de la dénégation de cette réalité fortement appuyée et promue par la culture[91]. Le travail devient alors une idée fixe « pour avancer, réussir, éviter l'émotivité et finalement éviter de vivre » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 130)[92]. De même en est-il lorsque le sujet exerce sa tâche de telle façon et avec un tel attachement à des manières de faire qu'il évite toute remise en question et toute implication dans un changement quel qu'il soit. La dépendance au travail ou à des façons de l'exécuter aboutit bien souvent à une perte de perspective des autres réalités (cf. chap. 8 : 280). L'organisation en arrive à se situer au centre de la vie des gens, à devenir objet de dépendance et ainsi, à créer progressivement la dépendance chez les membres qui en viennent à ne plus pouvoir agir sans l'organisation.

4) L'organisation comme entité dépendante

Une quatrième forme de dépendance s'explique par le fait que les organisations se comportent comme des entités qui fonctionnent comme n'importe quelle dépendance individuelle. Marqué par les mêmes difficultés que celles des dépendants et codépendants, leur comportement se traduit par un ensemble de processus qui s'avèrent des dimensions organisationnelles du système de dépendance et par un dysfonctionnement structurel. Un premier processus, celui du mode de communication indirecte, est le plus souvent appris dans le système de dépendance lui-même. Cette communication indirecte (cf. chap. 7 : 284) se manifeste de multiples manières : production de mémos et écrits, commérages, secrets,

---

91 Le *workaholism* s'avère également une réalité présente dans l'Église et dans bon nombre d'instituts religieux. Nous conservons encore l'imaginaire théologique quelque peu déformé du bon chrétien qui travaille fort pour les autres, qui s'oublie complètement et qui ne porte jamais attention à ses besoins. L'image de la bonne religieuse codépendante continue de créer des situations contradictoires et de doubles contraintes dans lesquelles sujets et responsables se retrouvent coincés. Cette dépendance conduit souvent à la perte de contact avec soi et avec les autres, avec sa spiritualité et avec sa propre moralité.

92 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 130) : « … to get ahead, be successful, avoid feeling, and ultimately avoid living ».

incompétence habile[93], triangulation[94], évitement du conflit, routine défensive qui bloque tout changement et absence de sentiments. Ces processus voilent l'information signifiante, concourent à compartimenter la vie, empêchent l'intimité, rendent inacceptables les sentiments et l'intuition et conduisent l'organisation à la dépression et à l'entropie (cf. chap. 9 : 383, 384).

Le processus de réflexion est marqué par l'amnésie où la mémoire sélective du groupe conserve certaines informations et en oublie d'autres[95]. Ce processus est souvent tordu et repose sur l'extériorisation. Pour éviter d'avoir à gérer ses problèmes, on les résout de façon inappropriée sur le dos de quelqu'un ou de quelque chose. L'extériorisation permet alors de se protéger afin de ne pas voir ce que l'on fait. Font également partie de ce processus, la projection de même que la pensée dualiste qui se manifeste comme une forme de contrôle où « les gens sont empêchés de regarder leur choix et le choix des autres comme des solutions créatives » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 149)[96].

Quant au processus de gestion et au processus personnel, on observe une dénégation et une malhonnêteté importantes liées à la résistance au changement, qui envahissent le fonctionnement de l'organisation et qui favorisent le maintien du *statu quo*, de même que la fermeture du système. Les demandes du système peuvent encourager la malhonnêteté et, ainsi, conduire les sujets et le groupe à perdre progressivement contact avec leurs capacités d'être honnêtes et directs (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 153).

Plus l'organisation s'enlise dans la dépendance, plus elle s'isole, se centre sur elle-même et tend à devenir le centre de l'univers, moins elle sent le besoin d'inclure l'information de l'environnement extérieur dans sa planification (cf. chap. 8 : 280). Elle développe un jugement réducteur, caractéristique du dépendant, qui l'entraîne à édicter des normes de comportement qu'elle utilise ensuite pour évaluer la dignité d'une personne. Ce genre de

---

93 L'incompétence habile, appelée ainsi par Chris Argyris (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 141), est le phénomène par lequel des communicateurs habiles utilisent leur compétence pour mieux désinformer ou encore inhiber la résolution de questions importantes dans une réunion.

94 La triangulation est un procédé par lequel on agit par personne interposée.

95 Dans ce cas, l'amnésie empêche les membres d'apprendre de leurs erreurs et de leur expérience passées.

96 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 149) : « It prevents people from looking at their choice and the choice of others for creative solutions ».

jugement limite la créativité de l'organisation et favorise le commérage qui est une ligne de conduite souvent voulue pour blesser et diffamer (cf. chap. 7 : 289, 290).

Le perfectionnisme[97] caractérise également le système dépendant et conduit ce dernier à se croire omniprésent, omniscient et omnipotent. L'illusion du perfectionnisme incite à développer beaucoup d'objectifs trop élevés et irréalisables, garde la pression centrée sur l'avenir, permet de se sentir bien avec soi d'un point de vue externe et empêche d'affronter l'ici et maintenant. Ce genre de perfectionnisme s'exprime, entre autres, à l'occasion des chapitres généraux, dans les descriptions de tâches et dans celles des critères de choix d'une supérieure générale ou régionale. On le retrouve également dans le déploiement des modèles de formation initiale et continue pour la congrégation, particulièrement en pays de mission. Éventuellement, ce perfectionnisme mène les individus et l'organisation à la dépression (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 158).

Marquée par la confusion, l'organisation dépendante connaît des crises d'orientation qui découlent d'un processus de pensée confuse, différente de la pensée normale, qui a besoin de se montrer logique et rationnelle jusqu'à devenir obsédée et paranoïde. La confusion garde les gens dans le passé et les empêche de voir ce qui se passe réellement. Dans un système dépendant où les sentiments ne s'expriment pas, un temps de crise donne lieu à une extériorisation des sentiments et à la possibilité de se mobiliser pour une action de coopération mais qui, le plus souvent, n'est qu'une illusion pour mieux garder le système dans le *statu quo*. « La crise crée également l'illusion que le contrôle peut amener la situation sous contrôle […] et, finalement, elle réduit la capacité organisationnelle à planifier ou à prendre des responsabilités » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 160)[98].

Le processus de la séduction, pour sa part, se définit comme un modèle de relation non claire propre aux organisations dépendantes. Ce processus d'évitement s'exprime par l'utilisation des gens comme objet pour la réalisation d'activités qui ne leur conviennent pas, dans lesquelles ils se sentent inconfortables et pour lesquelles l'organisation ne leur

---

97 Le perfectionnisme s'exprime aussi dans la promotion de processus de développement de buts irréalisables et perfectionnistes (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 157-158).

98 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 160) : « Crisis feeds on the illusion that control can bring the situation under control. […] Ultimately, crisis reduces an organization's ability to plan or to take responsibility ».

donne pas de moyens d'évaluer leur capacité réelle par rapport à ces tâches. Ce modèle de relation empêche toute véritable rencontre et pour le codépendant qui a déjà de la difficulté avec ses limites, il en arrive à croire « qu'une relation normale signifie d'être absorbé par l'autre ou d'absorber l'autre, ce qui est une forme de dualisme » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 161)[99].

Une autre forme de séduction et de dualisme est la prise de parti. Ce processus, qui devient souvent la norme de l'organisation dépendante, n'admet pas d'alternative. Les gens pensent qu'on attend d'eux qu'ils prennent position et qu'ils doivent être d'un côté ou de l'autre. Cette prise de parti engendre une identité et un sentiment d'appartenance qui incitent à ne pas « rester à l'extérieur du processus, parce que la norme d'organisation sociale est de prendre position » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 162)[100]. La dépendance entraîne enfin la manipulation. Dans ce cas, le contrôle et la malhonnêteté se combinent et se manifestent par des procédés, tels les secrets, les mensonges, le chantage, l'incitation à une forme de consommation qui créent chez l'individu et l'organisation le besoin l'un de l'autre pour rester dans le système de dépendance.

Les processus que nous venons d'évoquer et leurs caractéristiques sont des dimensions organisationnelles du système de dépendance. De la même façon que les individus dépendants et codépendants fonctionnent avec ces caractéristiques, l'organisation dépendante en tant qu'entité, « devient "une personne" », (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 164)[101] qui développe de façon insidieuse ces comportements dysfonctionnels. Le piège de ces systèmes dépendants vient du fait que leurs comportements sont le plus souvent considérés comme des procédures normales de l'agir institutionnel, ce qui les rend difficiles à détecter et à changer.

L'organisation dépendante se définit pareillement à partir de la manière dont sa structure « est établie pour perpétuer le fonctionnement dépendant » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 :

---

99 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 161) : « As a result, they believe that normal relating means being absorbed by the other or absorbing the other, a dualism ». Les auteures ajoutent : « It can be a substitute for the hard work of relating honestly, openly, and clearly to the group and to others ».

100 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 162) : « … it feels dangerous to stay out of the process, because the social organizational norm is to join ».

101 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 164) : « The organization itself takes on a "persona" ».

164)[102]. Au fur et à mesure que progresse la dépendance d'un système et des individus qui le composent, on remarque une prolifération de structures et de règles liée à la baisse de fiabilité du jugement des individus et reposant sur le mythe qui veut que ces règles aient la capacité d'alléger la maladie du système de dépendance. On remarque alors trois composantes qui agissent en interrelation à l'intérieur de cette structure : le contrôle, l'incohérence de la structure avec la mission de l'organisation et le syndrome de la forme.

Le contrôle, caractéristique première de l'organisation dépendante, s'exerce, entre autres, par la planification utilisée davantage comme prescription « pour réduire les maux non résolus » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 168)[103]. Ce processus consiste à limiter l'information demandée à certains intervenants ou paliers d'organisation. Il a pour effet de créer de l'insécurité et de la dépendance chez les gens qui doivent prendre des décisions et qui n'ont jamais toutes les données nécessaires. Ce système est favorable au développement d'un processus politique de retour en arrière, c'est-à-dire que l'organisation dépendante peut véhiculer des concepts d'ouverture, de démocratie, de responsabilité partagée d'un système ouvert, invitant les gens à exprimer leurs besoins, à dialoguer, à négocier des situations acceptables pour tous mais, dans les faits, elle revient aux jeux de pouvoir et de coulisses et à la manipulation comme formes de contrôle (cf. chap. 6 : 236 ; 7 : 288ss ; 8 : 337).

Le pouvoir et le contrôle de l'organisation dépendante donnent la capacité de faire faire à un autre ce que l'on veut qu'il fasse (cf. chap. 8 : 344). Dans ce cas, les membres, bien que traités avec respect, sont abordés comme des objets et des moyens pour une fin et non comme des sujets et des acteurs du système (cf. chap. 7 : 283). À ce facteur s'ajoute celui de la compétition qui s'avère un autre moyen de contrôle. Inhérente à l'organisation dépendante, la compétition est souvent fondée sur des comparaisons qui permettent « d'établir un jugement à partir d'un référent externe » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 :

---

102 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 164) : « … is set up to perpetuate addictive functioning ».

103 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 168) : « … to fix unaddressed ills ». Les auteures distinguent une planification saine d'une planification comme forme de contrôle de l'organisation dépendante.

170)[104] et d'écarter ainsi des personnes (cf. chap. 7 : 290 ; 8 : 281). À ce moment, l'objectif est dévié et l'autre est utilisé pour éliminer tout compétiteur.

Un deuxième facteur du système dépendant est que « *la structure de l'organisation n'est pas établie pour être cohérente avec la mission de l'organisation* » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 165)[105] (cf. chap. 7 : 283ss) et pour la supporter. À ce sujet, nous observons un certain parallèle avec le fait que la congrégation n'ait pas su voir et articuler le changement de paradigme majeur introduit avec l'énoncé de mission développé dans les constitutions de 1982, de même qu'avec la problématique de polarisation sur le communautaire ou sur l'apostolique. Le danger est aussi présent, lorsque « les organisations mettent en place des structures qui ne sont pas cohérentes avec leur mission, et qu'elles regardent à l'extérieur d'elles-mêmes pour savoir comment agir structurellement, [de voir] une sorte de schizophrénie organisationnelle […] se développer » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 167)[106].

Une dernière composante structurelle est celle de l'idée fixe de la forme. Le syndrome de la « forme comme impasse »[107] se traduit soit par l'attention portée sur la structure qui permet le mieux de contrôler les gens, ou soit par des comportements de doubles liens qui servent à nourrir l'illusion de la bonne forme pour se sentir en sécurité, éviter de considérer la complexité de l'organisation et la rendre prévisible (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 175). Avouer et regarder les malaises profonds qui perturbent l'organisation s'avèrent alors impossible : les problèmes s'accumulent, mais il n'y a pas de malaises[108].

---

104 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 170) : « Comparisons are the process of making a judgment based on an external referent ».

105 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 165) : « The most glaring system problem we find in the addictive organization is that the structure of the organization is not established to be congruent with the mission of the organization ».

106 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 167) : « When organizations set up structures that are not congruent with their mission and look outside themselves for clues about how to act structurally a kind of organizational schizophrenia can develop ».

107 C'est le syndrome des familles alcooliques qui paraissent bien de l'extérieur et où la maladie peut être si cachée que même les enfants ne réalisent pas qu'il y a un problème (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 172).

108 Nous retrouvons ce genre de situation dans le fonctionnement de l'institut, entre autres, lors du chapitre général 2001 où il a fallu une personne-ressource extérieure pour que l'on accepte de commencer à considérer les malaises sous-jacents aux problèmes soulevés par les *desiderata*.

L'action conjuguée des composantes que nous venons de développer risque d'aboutir à la détérioration éthique et à l'effondrement de l'organisation dépendante. Quant aux facteurs structurels, ils expriment diverses manières par lesquelles la congrégation peut être engagée dans un processus de dépendance. Selon son degré de dépendance, l'organisation religieuse affecte ses membres et plus largement la société, car elle se situe à l'intérieur de grands réseaux qui ont la capacité de répandre leur maladie.

Des rétablissements partiels, des réajustements extérieurs ne sont que des soulagements temporaires car ils ne s'attaquent pas aux véritables problèmes. La guérison exige un changement d'attitude, un changement de vision et un changement de paradigme majeur. Et la congrégation qui manifeste des tendances à la dépendance « a besoin de la même opportunité de rétablissement que l'individu dépendant » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 180)[109].

La démonstration des caractéristiques de l'organisation dépendante – qui favorise la dépendance, qui est composée de membres dépendants et codépendants et qui risque d'être gérée par des personnes dépendantes – fournit un outil de compréhension de la situation de décomposition de l'institut observée antérieurement et du comportement dysfonctionnel de ses membres qui se retrouvent à la fois victimes et acteurs de ce mode de fonctionnement. Pour la génération lyrique de la congrégation, on peut alors se demander en quoi et comment elle subit et affecte à la fois la dynamique psychosociale du groupe.

9.4. UNE GÉNÉRATION LYRIQUE PRISE EN ÉTAU

Dans les premières pages de ce chapitre, nous avons brossé un portrait sommaire de la situation démographique et générationnelle de la génération lyrique de la communauté à partir de la comparaison avec le même groupe d'âge dans la société. Cette entrée en matière nous laissait face à une problématique qui, reliée à la déstabilisation de la dynamique psychosociale du groupe, soulève des difficultés particulières pour cette génération et contribue au renforcement de la crise de l'organisation et de ses membres. Ce sujet

---

[109] Wilson Schaef et Fassel (1988 : 180) : « The addictive organization needs the same opportunity to recover as the individual addict ».

mériterait une étude beaucoup plus approfondie que ce que nous pouvons effectuer dans le cadre de cette recherche. Toutefois, nous voulons poser quelques jalons de réflexion et soulever des questions qui, espérons-le, seront de nature à susciter la curiosité et le désir d'aller plus loin sur ce problème qui affecte l'ensemble des congrégations religieuses[110].

Avec la Révolution tranquille et Vatican II, la vie religieuse au Québec entre dans un temps de transition importante. Les jeunes de la génération lyrique de milieu rural et de culture traditionnelle qui s'ouvrent à ce monde d'abondance et plein de promesses d'avenir et qui choisissent de s'engager dans la vie religieuse prennent alors la route de la traversée du désert. Leur apprentissage de la vie religieuse ne s'enracine ni dans la forme ancienne, ni dans ce qui viendra par la suite.

Entre deux cultures, entre deux modes de vie religieuse, les sœurs de la génération lyrique avancent dans un monde qui met en place une idéologie renouvelée, qui tente des expériences, qui essaie de s'ajuster aux nouvelles conditions socioculturelles et qui, en même temps, se déconstruit progressivement devant elles. La faiblesse de leur nombre et celle de leur bagage intellectuel ne leur permettent pas de s'imposer et leur laissent peu de place pour articuler la nouveauté apportée par les constitutions.

Elles évoluent dans un espace historique de décomposition, de rupture des conditions d'existence de l'institut et de renversement de la démographie. Elles cheminent dans un temps qui n'arrive pas à mettre fin au processus de perte et de séparation, un temps où l'aurore des nouvelles cohérences de la vie religieuse et d'un nouveau système de rapport dans la communauté et avec le monde tarde à poindre. Génération de la transition et de la rupture, dernière génération actuelle de la congrégation au Québec, les religieuses de la génération lyrique demeurent depuis les années 1965 en suspension, en flottement entre

---

[110] Le contexte de transition auquel la génération lyrique est confrontée depuis les débuts de sa vie religieuse et les difficultés qui s'ensuivent pour ces personnes s'observent autant dans les congrégations d'hommes que de femmes. Cependant, il ne semble pas que des recherches soient actuellement entreprises, au Québec, sur ce sujet. À ce point de notre chapitre et à partir de notre expérience, nous essaierons de nommer le problème et de développer quelques éléments de compréhension possible de la situation, en espérant que l'étude de la transition historique vécue par la génération lyrique et celle des *baby-boomers* dans la vie religieuse soit reprise et davantage approfondie par d'autres chercheurs.

deux mondes, sans apercevoir le jour d'une recomposition possible. Il s'ensuit une dynamique dans laquelle ce groupe constitue le noyau le plus faible en nombre et le plus vulnérable de l'institut.

9.4.1. Facteur de génération et problème d'identification et de transmission

Situer la génération lyrique suppose que l'on se penche quelque peu sur la notion de génération. Génération signifie d'une part action d'engendrer, reproduction, fécondité, générativité. D'autre part, on parle de « l'ensemble des êtres qui descendent de quelqu'un à chacun des degrés de filiation [ou de l'ensemble] des individus ayant à peu près le même âge »[111]. Prendre conscience de sa génération implique de prendre conscience des autres générations avant et après soi, de prendre conscience du contexte historique et de la société à laquelle appartient « cette cohorte d'appartenance » (Attias-Donfut, 1988 : 154-155), de l'héritage social et des événements historiques qui l'ont marquée. En ce sens, nommer « une génération n'est-ce pas produire un symbole historique et créer une mémoire ? » (Attias-Donfut, 1988 : 176). Ainsi, identifie-t-on l'existence de la génération des *baby-boomers* à l'explosion démographique de l'après-guerre et à la Révolution tranquille et celle des « aînées-réformatrices » dans la communauté, à l'événement de l'*aggiornamento*.

Chaque génération « se produit sans se connaître jusqu'au point où la montée d'une nouvelle génération lui assigne des contours et des contenus sociaux ; elle fait alors l'objet de définitions sociales qui la cristallisent dans son passé et qui fonctionnent comme référence contre laquelle va se constituer, à son tour, la génération montante » (Attias-Donfut, 1988 : 205). Cette identification d'une génération basée sur la différentiation d'avec la génération précédente et d'avec celle qui vient par la suite pose question par rapport à la génération lyrique de l'institut. Comment peut-elle se connaître et s'identifier si elle ne peut sortir d'une forme de dépendance face à ses devancières, et si elle ne rencontre, ni ne peut se confronter à une génération plus jeune pour qui elle aurait pu faire office de mentor ?

---

[111] Définition prise dans *Le petit Robert,* 1996.

En ce qui concerne sa position face à la rupture générationnelle, comment contribuer au futur ? Comment laisser sa marque, léguer quelque chose aux « suivantes » ? Comment espérer être un guide, un maître qui accueille, qui soutient, qui sert de modèle aux plus jeunes et qui les aide à entrer dans la vie ? Ce désir, qui se situe de façon prépondérante au cœur du mitan de la vie, s'avère « une expérience très gratifiante ; [une] expérience [qui] va dans le sens de la générativité » (Houde, 1991 ; 127). Le mentor constitue l'un des quatre nœuds centraux qui sont constamment à l'œuvre dans le développement adulte[112] et selon Levinson, il est une figure de transition… transition qui encore une fois ne semble pas aboutir pour la génération lyrique de la congrégation.

L'idée de transition générationnelle et de guide implique un processus de transmission, d'échanges entre générations, où va se tisser la continuité historique. Attias-Donfut (1988 : 207-208) illustre cette dimension en utilisant l'histoire de Moïse.

> Moïse n'a pas tout transmis, car le maître se doit de laisser une place au disciple. Pour que l'enseignement soit une "parole créatrice de parole" (Levinas), il faut un non-dit, un silence dans lequel puisse s'introduire l'élève. Et ce que Moïse a transmis a été en partie oublié à sa mort et… restauré par le raisonnement puissant […] d'un disciple. Car le savoir n'est pas donné, il doit se conquérir, la transmission ne consiste pas à déposer un savoir inerte d'une génération à l'autre ; elle est "reprise, vie, invention et renouvellement, modalité sans laquelle le révélé, c'est-à-dire une pensée authentiquement pensée, n'est pas possible". Par son héritage, sa création propre, son legs, une génération s'inscrit dans la continuité de l'histoire.

Cette réflexion sur la continuité historique interroge. Comment un renouvellement, une reprise peut-elle être possible lorsqu'une génération n'a pas de disciples à qui transmettre un enseignement, un héritage ? Comment cette génération des dernières religieuses peut-elle s'inscrire dans la continuité de l'histoire si elle n'a pas à qui léguer son héritage ? Le fait de ne pas pouvoir agir comme mentor auprès d'une génération de sœurs plus jeunes peut-il affecter d'une manière ou d'une autre les personnes de ce groupe ? Ces questions, sans qu'elles soient nommées de façon explicite, atteignent plus qu'on ne veut bien l'admettre

---

[112] Houde (1991 : 128) souligne que le rêve de vie, le mentor, le travail et l'amour sont des aspects à l'œuvre dans le développement et qu'ils réapparaissent avec plus de force lors de la transition du mitan de la vie.

l'être-au-monde de la religieuse de la génération lyrique[113] et gardent cette dernière dans un certain espace psychologique de vide qu'elle doit apprendre à canaliser autrement.

L'héritage de l'institut, marqué par la décomposition, présente des aspects problématiques où on peut observer des phénomènes de cristallisation qui, poussés à l'extrême, se rattachent à la pathologie du temps[114] ou qui, avec le renforcement d'une socialisation inadéquate, contribue à la formation d'un imaginaire collectif déformé qui tend à se transmettre d'une génération à l'autre. Sans la force du nombre de la génération lyrique et sans la venue d'une génération plus jeune pour aider à remodeler le révélé communautaire, le risque est grand que l'assimilation du patrimoine de la congrégation se fige par manque d'un processus d'accommodation adéquat et que, en conséquence, il en résulte un apprentissage diminué par l'indifférenciation et la redondance du système.

La faiblesse du nombre et la vulnérabilité de la génération lyrique apparaissent à cette étape-ci comme un élément important de la décomposition des dimensions sociales et de la dynamique psychosociale de l'institut. D'une part, sur le plan démographique, le phénomène générationnel connaît une situation radicalement nouvelle avec l'augmentation de l'espérance moyenne de vie. Les frontières de la vieillesse sont repoussées au grand âge faisant ainsi apparaître les générations du troisième et du quatrième âge.

En regardant les données du tableau statistique 2 *Évolution démographique des sœurs canadiennes, 1960-2000* (Annexe 1), p.535, nous remarquons un renversement drastique de la courbe des âges depuis 1960. Par rapport aux deux extrêmes générationnels, il n'y a aucune sœur venant de la génération des jeunes adultes. À l'opposé, la courbe du grand âge des quatre-vingts ans et plus indique 110 sœurs. La population dominante demeure la génération des soixante-dix/soixante-dix-neuf ans avec 123 sœurs suivie de 111 religieuses entre soixante et soixante-neuf ans. Parmi celles du mitan de la vie, il ne reste que **trois sœurs de moins de cinquante ans en l'an 2000** par rapport à 474 en 1960, à 380 en 1970

---

113 Cette question, dont nous mesurons l'importance, demanderait un approfondissement psychologique qui déborde le cadre de notre recherche.

114 Attias-Donfut (1988 : 224) apporte l'exemple de « ces soldats japonais qui, quarante ans après la fin de la guerre, continuent à se tapir dans la forêt, se croyant toujours poursuivis par l'ennemi ».

et à 186 en 1980. Enfin, la génération lyrique forme un noyau de quarante-quatre sœurs. Ces données laissent deviner le poids qui incombe à cette génération en plus de l'histoire communautaire de ce groupe.

Prendre la relève et gérer la décroissance dans un espace où la transmission ne semble plus possible au Québec, ou se retirer et laisser aux religieuses de la région de la République dominicaine la direction de l'institut, ou établir des partenariats et des échanges avec ces dernières, voilà différentes orientations qui se pointent devant la génération lyrique. D'autre part, l'avenir de cette génération, c'est aussi en partie l'avenir de la congrégation. Et ce défi de l'avenir se présente à travers une alternative incontournable : ou démissionner, vivre tranquillement en étant « loyales » à l'organisation et mourir en sécurité, ou risquer un saut dans le vide pour demeurer vivantes et actrices de son devenir jusqu'à la fin. La génération lyrique se trouve ici face à une crise de conscience et face à une crise de la générativité. Si la génération apparaît comme le symbole d'une durée complète, qu'en est-il pour cette génération de femmes religieuses qui n'entrevoit pas de succession ? Qu'implique alors la dimension de générativité pour la génération lyrique en communauté ?

9.4.2. Facteur de générativité et enjeu de croissance personnelle

Avant d'aborder la question, il importe de situer la générativité[115] dans le processus de développement de l'adulte et à l'intérieur du cycle de vie des générations. De l'enfance à la jeunesse pour arriver à la maturité et entrer dans la phase de la vieillesse, l'individu passe par différentes périodes de transition au cours desquelles il doit faire face à un certain déséquilibre « dont l'enjeu est une tâche de croissance psychosociale » (Houde, 1991 : 49). Ces étapes inhérentes à l'évolution de la vie humaine s'effectuent à travers des polarités où « le sens de la méfiance coexistera avec le sens de la confiance pour que puisse apparaître l'espoir ; [où] l'autonomie cohabitera avec le sens de la honte et du doute pour que puisse apparaître la volonté ; et ainsi de suite pour les autres stades » (Houde, 1991 : 50).

---

[115] Houde (1991 : 69) mentionne que la générativité « concerne tout d'abord la procréation et le soin de sa progéniture, bref l'établissement à travers la génitalité des générations futures. Dans un sens plus large, elle désigne la préoccupation pour les générations montantes et pour l'univers dans lequel elles vivront ».

Les étapes de transition du cycle du développement de la religieuse s'inscrivent également à l'intérieur d'un processus d'individuation « qui dure toute la vie et qui permet à un être de devenir une unité autonome et intégrée » (Houde, 1991 : 25). Parmi les quatre phases du cycle de vie individuel, le mitan de la vie est une période majeure de transition, une période de bilan et de réajustement, une période d'auto-évaluation où l'individu se demande : Est-ce que j'atteins mes objectifs de vie ? On peut comprendre que pour les religieuses de cet âge, le bilan individuel est double et qu'il se conjugue avec le bilan communautaire. Double aussi le défi de l'individuation et celui de la générativité.

L'individuation, à l'image de la transformation d'un gland en chêne et d'un enfant en adulte, conduit à l'individualité et se présente comme « un processus d'intégration intime qui permet l'ouverture à l'autre. Elle est le recentrage qui nous donne notre juste relation au monde. […] Ce processus est incessant, car l'individuation n'est jamais achevée. Devenir un individu exige de s'incarner, de passer à l'acte, de se réaliser, bref de s'actualiser » (Houde, 1991 : 26). Cette actualisation signifie l'épanouissement de la personne, son équilibre et sa maturité à travers ses expériences de vie, ses manques et ses blessures et ce, tout au long de l'existence.

L'individuation en communauté religieuse demande d'harmoniser son développement personnel avec celui de l'être-religieuse dans les vœux et la vie fraternelle à l'intérieur d'un processus de socialisation et d'un cadre de référence particulier. Le phénomène de décomposition des dimensions sociales de l'institut de même que la déstabilisation de sa dynamique psychosociale liés à la position démographique, culturelle et communautaire des religieuses de la génération lyrique crée une situation où le processus de développement de ces dernières rencontre des obstacles et peut engendrer des problèmes de personnalité, de communauté et de générativité.

À la difficulté d'individuation se greffe celle de la générativité. Sur ce point, Houde (1991 : 71) souligne que la générativité est un bon descripteur de la maturité et qu'une personne satisfaite et accomplie se caractérise par le fait qu'elle est capable de s'engager dans quelque chose d'extérieur à elle-même. Au contraire, les membres les moins accomplis avancent dans la stagnation, le repli sur soi et on les retrouve avant tout préoccupés et concernés par

eux-mêmes, par leurs besoins propres, par leurs activités, par leurs maladies, etc. Bien que l'on puisse dire que la religieuse a voué sa vie au service de Dieu et de ses frères et sœurs démunis, cette dimension de la générativité ne s'avère pas nécessairement active surtout lorsque la personne n'arrive pas à se développer de façon harmonieuse comme femme et comme religieuse apostolique de vie active.

De plus, en termes de liens entre les générations, la générativité implique une interdépendance qui « n'installe pas la réciprocité, mais instaure la générosité (un autre mot qui ressemble à générativité) » (Houde, 1991 : 73). L'interaction entre les générations ne signifie pas que l'on agisse donnant-donnant mais bien plus que nos actes, comme une pierre dans l'eau, puissent former des cercles et faire écho d'une génération à l'autre. Alors que la générativité est prépondérante au mitan de la vie, nous pouvons nous questionner par rapport à la place qui reste à la génération lyrique pour réaliser sa générativité dans des conditions de fermeture de la dimension active de la vie apostolique et de repli sur les exigences du service interne. Si cette génération lyrique a pu recevoir de la génération des aînées, comment à son tour pourra-t-elle apporter quelque chose à une génération qui ne vient pas après elle ?

Dans la cinquantaine et début de la soixantaine, plusieurs de ces femmes se demandent : Qu'est-ce que j'ai fait de ma vie ?[116] Certaines se retrouvent prises dans un processus de culpabilisation renforcé par une visée faussée de la perfection et par la pression du modèle idéologique et structurel de la manière d'être religieuse dans un contexte de contrôle de la décomposition, de manipulation et de fermeture dans une forme de vie communautaire non ajustée. À l'opposé, d'autres sauront s'organiser tout en imposant à leurs compagnes ce qu'elles-mêmes ne font pas.

Ce second comportement, marqué au coin du double lien, de la contradiction et de la tendance à la dépendance d'un bon nombre de religieuses, nous semble plus prononcé chez

---

[116] Cette question est ressortie de différentes façons lors des rencontres du groupe des soixante ans et moins. Plusieurs avouent manquer de confiance et s'interrogent sur la perception qu'elles ont d'elles-mêmes en relation avec ce qu'elles font.

la génération lyrique. Aussi, faisons-nous l'hypothèse que la situation démographique, communautaire et culturelle de cette génération à l'intérieur d'une base socioculturelle, communautaire et apostolique mouvante et instable, de même que la difficulté d'articulation d'une nouvelle cohérence de la vie religieuse apostolique et le renforcement du contrôle de la décomposition ont contribué à ce mode de fonctionnement et ont rendu plus difficiles l'apprentissage et le développement harmonieux de l'être-femme-religieuse et la capacité de prendre sa place dans la communauté et de bâtir son identité de religieuse.

Comme nous l'avons vu précédemment, la rupture générationnelle engendre une rupture de transmission et par conséquent une certaine rupture de la générativité. Bien que la générativité ne se limite ni à une œuvre, ni à la transmission d'un héritage à la génération suivante, ni à vivre l'expérience de mentor, il reste que, comme femme et comme religieuse qui ont engagé leur vie dans un mode d'existence auquel elles continuent de croire, ce passage sans promesse d'avenir et le spectre d'une rupture finale contribuent à étouffer bien des énergies de dépassement et de créativité. Ce contexte risque d'accentuer un climat d'inertie dans lequel les personnes se replient sur elles-mêmes, s'interdisent d'oser sortir des sentiers battus, d'entreprendre de nouveaux apprentissages, et se ferment devant la nécessité d'articuler la mission dans le monde d'aujourd'hui.

La foi dans le grain de sénevé qui doit mourir pour porter du fruit et la devise même de l'institut : *Deus providebit* (Dieu y pourvoira) peuvent encore nourrir le « rêve de vie »[117] de cette génération, mais son histoire de rupture et de transition permanente la façonne de telle manière que sa personnalité peut paraître plus instable, plus vulnérable, plus dépendante ou contre-dépendante, plus névrotique, et de ce fait, plus marquée par la décomposition de l'organisation et par la dépendance institutionnelle. Par ailleurs, si ces femmes de cette génération sont victimes d'un contexte historique particulier, elles sont aussi actrices dans la progression de la décomposition.

---

[117] Renée Houde (1991 : 125-126) parle du rêve de vie comme étant étroitement lié à l'image de soi, et qu'il ne peut se confondre avec l'idéal de vie ou avec le projet de vie. Le rêve de vie est « plus fluide, moins précis, plus intuitif, moins conscient, relevant davantage d'une énergie motrice, cette énergie qui meut et anime la personne parfois à son insu. […] Le *rêve de vie* subsume l'idéal, les aspirations, les projets, les valeurs, les attentes sur soi ». On peut dire que cette force intuitive et motrice est en grande partie inconsciente et que, se développer comme adulte, demande d'accéder graduellement à son rêve de vie.

La non-compréhension du phénomène qui atteint l'institut entraîne chez les membres de cette génération une démobilisation importante, et dans bon nombre de cas, une culpabilisation et une victimisation renforcées de même qu'un blocage de la générativité. Des religieuses de cette génération ont réussi un dépassement et un équilibre de leur être de femme et de religieuse et elles exercent bellement leur générativité. Par contre, chez bon nombre d'entre elles, on remarque des difficultés de divers ordres qui perturbent leur fonctionnement et entravent leur engagement.

Quelques-unes se cantonnent dans un mode de régulation sécurisant et se donnent bonne conscience quant à leur image de la religieuse et de leur engagement dans la mission tout en évitant de s'interroger ou de se remettre en question. Plusieurs codépendantes cherchent à plaire, à se protéger ou à se faire protéger. On retrouve parmi ces femmes des tendances de type caractériel[118] ou de loyauté[119] à l'institution dans la recherche d'avantages personnels. Face à un contexte de contrôle de la décomposition qui régresse vers le *statu quo* et la fermeture sur soi, d'autres connaissent des difficultés importantes de fonctionnement et de désadaptation. Devant des discours, des pratiques, des attitudes ou des façons de faire désuètes ou qui expriment un retour en arrière, on peut observer diverses manières de réagir, tels le silence, le retrait et l'apparente conformité malgré un désaccord intérieur. Par incapacité de faire valoir leur position, par crainte du jugement, par sentiment de culpabilité ou par peur de ne pas répondre au modèle qu'on attend d'elles, des religieuses vivent dans l'ambivalence et la contradiction et évitent de s'engager dans une démarche de coresponsabilité adulte.

D'autres, cataloguées ou étiquetées, peuvent s'enfoncer dans l'immobilisme, dans la dépendance ou la conformité aveugle ou encore réagissent à tout ce qui se passe. Elles s'ajustent avec peine et misère à l'intérieur du cadre de la vie communautaire ; elles se sentent lésées et elles ont du mal à négocier leurs besoins. Parmi ces personnes, il en est qui font des efforts de dépassement, s'offrent pour des tâches et des fonctions particulières dans la communauté, mais se voyant oubliées, refusées ou non considérées dans leur demande,

---

118 Ce type caractériel développé par Enriquez est expliqué à la page 387, note 53, de ce chapitre.

119 Nous entendons « loyauté » dans le sens apporté par Wilson Schaef et Fassel par rapport au système de dépendance.

elles se sentent plus fortement marginalisées, et le sentiment d'infériorité prend le dessus. L'exercice de la générativité au service de la communauté peut être alors bloqué, ou forcé, ou se tourner vers l'extérieur de l'institut. Dans un cas comme dans l'autre, ces religieuses parviennent avec plus ou moins de succès à donner le meilleur d'elles-mêmes, à oser s'affirmer, à créer, et à se sentir partenaire dans la construction de la communauté.

9.4.3. À la recherche d'alternatives

Dans un tel contexte de décomposition, de rupture et de crise où l'avenir semble bloqué sous plusieurs angles, la génération lyrique de la congrégation est en mesure de se poser la question : se protéger ou s'exposer ? (Grand'Maison, Baroni et Gauthier, 1995 : 439.) Ou pire encore, risque-t-elle de se « muséifier » ? (Raphaëlle de Groot, 2001 : 33). Ces attitudes, au cœur des enjeux actuels de la vie religieuse, nous situent de façon quelque peu tragique au carrefour de la vie et de la mort. Les enjeux de la transition et de la résolution de crise confrontent la congrégation et le groupe de la génération lyrique à l'alternative, soit de risquer l'aventure dans une recomposition possible et de s'exposer « aux requêtes actuelles du monde et du royaume qui sont la raison d'être de [l'Église] » (Grand'Maison, Baroni et Gauthier, 1995 : 439), soit de continuer à fonctionner de façon aveugle, de se muséifier et de se laisser mourir doucement dans ses sécurités matérielles et spirituelles.

Les limites, les difficultés et les blessures de la génération lyrique en communauté ne sont toutefois pas insurmontables. Un sursaut est encore possible dans la mesure où ces quelques femmes risqueront d'entreprendre ensemble la route de la confiance, de la solidarité et du dépouillement à travers un processus de conversion et de guérison. Toutefois, ce sursaut du dépassement de la crise ne peut se réaliser avant d'avoir franchi l'étape cruciale de l'état de conscience de la situation et de l'acceptation du chaos. Sauront-elles sortir de la négation et de l'aveuglement pour enclencher un mouvement de réveil, de prise de conscience et oser « avancer en eau profonde [et] tendre à nouveaux les filets, après une nuit d'échecs [et de meurtrissures ?] » (Grand'Maison, Baroni et Gauthier, 1995 : 439-440).

Conclusion

L'analyse de la crise de la dynamique psychosociale s'avère une question complexe. D'une part, la perturbation de la dynamique du groupe et de ses membres résulte en majeure partie de la mutation socioculturelle et du processus de décomposition des trois dimensions sociales de l'institut. D'autre part, les sœurs, actrices et victimes de la décomposition, sont perturbées dans leur logique d'action par divers facteurs reliés à l'organisation, au développement dialectique des personnes et du groupe, et à celui de comportements pathologiques individuels et collectifs engendrés en partie par le mouvement de décomposition. Ces attitudes s'inscrivent dans le mode de fonctionnement d'un système dépendant, qui favorise la dépendance, qui maintient la communauté dans la confusion et l'entraîne dans le chaos.

Ce processus affecte de façon particulière les religieuses de la génération lyrique qui, depuis les débuts de leur engagement dans la vie consacrée, ne connaissent que l'espace de transition de la marche du désert avec tous ses bouleversements. Dans cette traversée où la rive semble presque inaccessible, deux orientations se présentent à l'ensemble des membres et particulièrement aux religieuses de la génération lyrique : ou démissionner et se protéger ou s'exposer et prendre le risque de la vie. De là découlent l'enjeu du dépassement de la crise et l'enjeu de la recomposition.

CHAPITRE X

UNE VOIE VERS LA RECOMPOSITION

« Personne ne découvre de nouvelles terres sans consentir à perdre de vue le rivage très longtemps » (André Gide)[1]. Sortir de la crise signifie encore apprendre « à reconnaître les nouvelles terres où nous abordons, les empires qui se construisent et les forces qui peuvent les combattre. Tant de voix cherchent à nous convaincre qu'il faut attendre des jours meilleurs, un changement de vent, comme si nous étions sur un radeau à la dérive, réduits à l'espoir de survivre ! Il faut se défaire de cette fausse sagesse et réapprendre à analyser la société, ses enjeux et ses combats, pour l'aider à se sentir responsable de ses choix » (Touraine, dans Birnbaum *et al.* : 1976 : 55). Ainsi, faut-il prendre conscience de la crise et du chaos afin de parvenir à une connaissance de la situation, entrevoir un sens à cette expérience, susciter une nouvelle motivation, se sentir responsable de préparer la voie de l'avenir et développer des capacités d'action créatrice[2].

Une voie de passage vers la recomposition et vers des prospectives d'avenir s'éclaire à partir de l'analyse systémique de l'institut dans ses dimensions historique, culturelle, structurelle, morphologique et psychosociale et par rapport à la société dans laquelle le groupe est né et évolue. L'une et l'autre, société et congrégation religieuse, sont appelées à se rencontrer dans l'articulation d'un nouveau rapport porteur d'avenir tant pour la société que pour la communauté et pour la vie religieuse apostolique active à laquelle appartiennent les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours.

---

1 Cette citation est empruntée à Bridges (1991 : 34) : « One doesn't discover new lands without consenting to lose sight of the shore for a very long time ».

2 Ces quatre dimensions de conscience, de connaissance, de motivation et d'action sont développées par Murphy (2001 : 90-102).

L'analyse du processus de décomposition de l'institut soulève de nombreuses difficultés et révèle une certaine impasse. Est-il possible d'enclencher un mouvement de recomposition et de dégager des scénarios possibles et souhaitables pour sortir de cette perturbation et risquer un renouvellement ? Dans le cadre de ce chapitre, nous ne pouvons bien sûr aborder cette question dans toute son ampleur ni sous tous ses angles ; aussi, divers points de vue sociologique, théologique et spirituel resteront-ils en suspend. Toutefois, dans la ligne de notre préoccupation première et en nous appuyant sur la vision de Teilhard de Chardin (1955 : 30), qui regarde la personne humaine comme « axe et flèche de l'Évolution », nous orienterons notre réflexion à partir du principe que les membres de l'institut possèdent la capacité d'influencer l'avenir de la congrégation et de la vie religieuse apostolique active. Les sujets sont le « centre de construction » (Teilhard de Chardin, 1955 : 27) et les agents de la recomposition comme ils ont été les acteurs et les victimes de la décomposition.

L'évolution de la congrégation est également liée au rapport qui existe, qui est constamment à maintenir ou à rebâtir entre la congrégation, l'Église et la société. En ce sens, la marche vers une voie de recomposition possible de cette collectivité ne peut se réaliser uniquement en vase clos, dans l'enceinte institutionnelle. Elle nécessite l'interrelation congrégation/Église/société. Aussi, est-ce à partir de cette préoccupation d'interdépendance de ces différentes dimensions que nous développerons une approche considérant à la fois l'individu, le groupe et le développement d'un nouveau rapport avec le milieu social.

En premier lieu, nous ferons le point sur la position de la communauté à l'intérieur du phénomène de transition que constitue le passage de la décomposition à la recomposition et nous cernerons quelques lieux d'amorce de la recomposition. Ensuite, nous nous arrêterons à la dynamique psychosociale de l'institut en considérant la dimension centrale de conversion et la recomposition identitaire du groupe. Dans un troisième point, nous proposerons quelques voies prospectives de recherche d'un nouveau rapport de collaboration et d'une nouvelle intégration socioculturelle. Au cours de ce développement, seront soulignées l'interrelation et l'interdépendance de ces trois angles de la recomposition.

10.1. IMPORTANCE DU PROCESSUS DE TRANSITION

L'analyse du processus de décomposition et de recomposition à l'œuvre dans l'institut depuis la fin des années 1960 nous montre un cheminement ardu où le tournant vers la recomposition demeure incertain, où toutefois des actions de recomposition ont été entreprises et réussies et où un sursaut de « réveil » et de conversion demeure possible. Mais des questions restent en suspens : Que signifie la transition par rapport au processus de décomposition et de recomposition ? Où et comment situer la congrégation dans ce passage depuis l'*aggiornamento* ? Pour nous aider à répondre à ces interrogations, nous utiliserons la théorie de la transition de William Bridges (1988 et 1991) en lien avec le processus de décomposition et de recomposition. Nous présenterons les étapes de transition à l'aide du schéma de Bridges (1991 : 70) et nous examinerons le leadership de transition et son importance dans la formation d'un modèle de gouvernement en collaboration. Nous exposerons ensuite un aspect de la complexité du phénomène transition de la congrégation et nous dégagerons des étapes franchies dans le sens de la recomposition.

10.1.1. Ce qu'est la transition

La courbe de l'écocycle organisationnel[3] présente un seuil au cours duquel les acquis de la phase de maturité tendent à se figer dans des structures rigides qui, le plus souvent, bloquent l'innovation et empêche le système de s'adapter au changement. L'accumulation de contraintes venant tant de l'extérieur que de l'intérieur du système entraîne le système dans un processus de décomposition qui le conduit à un point critique de non-retour et de crise. Dans cette dynamique de rupture, le groupe vise bien souvent à remettre le système en ordre et à maintenir le *statu quo* sans véritablement changer de logique de fonctionnement. Dans ce cas, il adopte diverses attitudes qui vont l'enfoncer davantage dans la confusion jusqu'à atteindre l'anomie. Par contre, la confusion et le chaos se révèlent également source de créativité et lieu d'émergence de la nouveauté. Ce temps et cet espace particulier de passage de la décomposition à la recomposition se présentent alors comme un lieu de

---

[3] Nous référons ici au schéma 1 *Écocycle organisationnel (Hurst, 1995)*, p. 15, de cette étude.

transition obligé où l'organisation doit franchir trois phases importantes pour entrer dans le cycle de renouveau.

10.1.1.1. Lieu de transition : entre décomposition et recomposition

Dans la phase crisique de son cheminement, l'organisation se retrouve face à une remise en question radicale. La crise se révèle alors un état de conscience. D'une part, elle éveille, elle met en mouvement et elle enclenche un effort de recherche de solution vers une évolution de l'organisation. Par contre, elle possède la capacité d'endormir et peut provoquer la régression et l'involution du système jusqu'à son extinction. Il s'ensuit une dynamique à l'intérieur de laquelle les membres de l'institut doivent reconnaître l'anomie, consentir à y faire face et à s'engager dans un processus de retournement radical. Ce n'est qu'à cette condition que peut s'amorcer une possibilité de recomposition du système.

L'entrée dans la phase de recomposition implique nécessairement un changement de logique où va s'exercer une action rationnelle visionnaire. Cette étape d'apprentissage est celle d'une action où il ne s'agit plus de penser pour agir, mais d'agir pour penser. Cette forme de pensée – propre à la marche du désert – s'appuie sur l'intuition, le senti et le voir en profondeur et demande un style de leadership approprié. Elle appelle un nouveau paradigme de vie et favorise la mise en oeuvre de nouveaux contextes de vie communautaire et apostolique avec des personnes novatrices.

La création de contextes de recomposition se situe dans l'optique où les autorités de la congrégation doivent faire face en même temps à deux situations se rapportant à deux phases différentes du cycle de vie de l'organisation : celle de la fin de la performance et celle des débuts de l'apprentissage, en plus de nager dans un climat de confusion dominant. Pour les responsables se présente alors le défi de développer une « double pensée », c'est-à-dire la capacité à penser globalement en tenant en mains les deux pôles de pensée de l'action stratégique et de celle de la rationalité visionnaire. Dans ce système de pensée, la création de contextes s'avère un lieu où l'organisation peut être en mesure de tenir compte des deux problématiques de la gérance de la décomposition et de l'apprentissage du renouveau.

L'ajustement structurel de la création de lieux et de contextes de recomposition favorise également une traversée qui tient compte de l'ensemble des sujets et des religieuses plus aptes à préparer l'étape de *commencement* du processus de transition. Des personnes novatrices, désireuses et conscientes de la nécessité d'une action rationnelle visionnaire, sont invitées à entreprendre une phase d'apprentissage de nouveaux comportements, de nouvelles manières de penser et d'agir dans un monde en transformation. Cet appel à un apprentissage nouveau demande en même temps de s'articuler à partir d'un terrain d'expérience et de collaboration avec des associés du milieu social et ecclésial dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'action répondant à la fois à la mission de l'institut, aux besoins, aux problèmes et aux défis de la société actuelle.

10.1.1.2. Transition en trois phases

De la décomposition à la recomposition s'ouvre un espace de transition qui ne peut se réduire simplement à un processus de changement. Il s'agit « de la représentation du temps historique » (Hamel et Sfia : 1990 : 5) au cours duquel s'inscrit un phénomène de passage. La transition, comme lieu d'étude du changement social[4], est « cette période de la vie des sociétés [ou de groupes donnés] où une rupture intervient dans leurs conditions d'existence et de reproduction » (Hamel et Sfia : 1990 : 9). Dans cette phase particulière d'évolution, la collectivité concernée rencontre de plus en plus de difficultés à reproduire le système socioculturel, structurel et idéologique sur lequel elle se fonde, et qui « commence à se réorganiser, plus ou moins vite ou plus ou moins violemment, sur la base d'un autre système qui finalement devient à son tour la forme générale des conditions nouvelles d'existence » (Hamel et Sfia : 1990 : 9).

---

[4] Dans les recherches qui se font sur le sujet, des auteurs, entre autres dans *Sociologie et sociétés* (1990), étudient la transition en observant les passages économique, politique, démographique ou socioculturel des sociétés. Godelier (1990 : 53-81) montre comment la théorie de Marx rend compte du passage du féodalisme au capitalisme D'autres théoriciens considèrent la transition dans le sens d'une dynamique, « c'est-à-dire [des] processus sociaux en œuvre au sein d'un espace ou d'un système social caractérisant cette évolution » (Hamel et Sfia : 1990 : 9).

Sous un autre angle, Bridges (1991 : 3) définit la transition comme un « processus psychologique par lequel les gens passent pour arriver à une conformité avec la nouvelle situation »[5]. L'intérêt de l'approche de Bridges vient du fait qu'il apporte de nouveaux éléments de compréhension de la dynamique psychosociale de ce passage et qu'il définit trois phases – la *fin*, la *zone neutre* et le *commencement* – à partir desquelles on peut situer un peu mieux le fonctionnement du groupe et déceler des pistes de gestion de la transition. Dans cette perspective, la transition peut être envisagée comme une dynamique psychosociologique à l'intérieur de laquelle doit se vivre un processus de deuil d'une situation de *fin* qui ne reviendra pas.

Cette étape est essentielle pour préparer l'entrée dans la *zone neutre*, phase centrale du processus de transition, où il n'y a rien à quoi s'accrocher. Bridges dira de cette zone qu'elle est « un "nulle part" entre deux "quelque part" » (Bridges, 1991 : 35)[6]. La *zone neutre* est un temps de vide et le lieu du semis d'un nouveau départ, d'un nouveau paradigme, qui appelle un processus de conversion et d'invention d'une nouvelle intégration socioculturelle. Ce qui est difficile dans cette étape, ce n'est pas de mettre en place un changement mais de changer de mentalité. Et en ce sens, la transition commence avec la *fin* et dépend du « lâcher prise » de l'ancienne culture, de l'ancienne identité. Ce passage ne peut se réaliser sans perte de quelque chose de ce qui a fait notre univers et sans accepter, pour un bon temps, de ne voir aucun rivage à l'horizon.

Un premier pas vers la recomposition est celui du double processus de détachement et d'engagement pour la nouveauté. Arbuckle (2000 : 262-268) souligne la nécessité de faire le deuil d'une culture, d'une situation qui ne peut plus exister. Il insiste sur ce point car si « la mort n'est pas acceptée, le nouvel ordre de relations ne peut pas émerger » (Arbuckle, 2000 : 264). Aussi, préconise-t-il un rite de deuil à l'intérieur duquel le groupe accepte de laisser mourir un passé et de se dégager d'une culture, d'un univers, d'un temps et d'un monde pour s'engager « en formant un nouveau réseau de relations sociales ou de culture » (Arbuckle, 2000 : 265). Cette phase essentielle demande le dépassement de la négation, de

---

5 Bridges (1991 : 3) : « … is the psychological process people go through to come to terms with the new situation ».

6 Bridges (1991 : 35) : « it is a nowhere between two somewheres ».

la résistance, de la fuite de la réalité dans l'évasion spirituelle ou autre, et l'engagement dans une marche insécurisante mais libératrice d'énergie créatrice.

L'entrée dans la *zone neutre* ne signifie pas d'attendre que la traversée s'achève en espérant voir la lumière. Il s'agit plutôt de reconnaître les dangers et de saisir les opportunités de cette étape. D'une part, étant donné que la *zone neutre* se présente comme un passage à risque, elle engendre l'anxiété, la démobilisation, le repli et le doute. La motivation tombe, les « vieilles faiblesses [et] les rapiéçages de longue durée […] refont surface et fleurissent » (Bridges, 1991 : 35)[7]. Les problèmes de gestion non résolus éclatent, les difficultés de communication ouverte augmentent, diverses contradictions s'intensifient, les jeux de pouvoir et les comportements de contrôle redoublent. Étant donné les ambiguïtés de cette zone, les mouvements de polarisation se font plus évidents. Le consensus se brise, la loyauté envers l'organisation se déstabilise. Laissé à lui-même, le groupe s'enlise et risque de glisser lentement dans un trouble profond.

D'autre part, gérer la *zone neutre* s'avère essentielle pour empêcher l'organisation d'éclater ; mais encore plus pour développer la créativité. De fait, « manquant de systèmes clairs et de signaux, la *zone neutre* est un temps chaotique, mais ce manque est aussi la source de son aspect positif. […] C'est un temps qui est enveloppé d'opportunité créatrice » (Bridges, 1991 : 36-37)[8] et où la confusion peut même servir de tremplin à l'innovation. La *zone neutre* est le lieu de réorientation, de redéfinition, de reconstruction de la confiance, et où le rôle du leader de transition devient indispensable pour motiver, encourager et guider les gens dans cette marche d'inconfort, de doute, et bien souvent de retour « aux faux dieux ».

10.1.2. Importance du leadership de transition

Il ne suffit guère à cette étape d'être un bon gestionnaire, d'améliorer les structures, de prévoir et d'exercer un contrôle pour maintenir le système en fonction. Il importe en

---

7 Bridges (1991 : 35) : « Old weaknesses, long patched […] reemerge in full flower ».

8 Bridges (1991 : 36-37) : « Lacking clear systems and signals, the neutral zone is a chaotic time, but this lack is also the source of its positive aspect. […] It is a time that is ripe with creative opportunity ».

premier lieu d'avoir une capacité visionnaire et de saisir dans les actions commencées, si petites soient-elles, ou dans celles à entreprendre, ce qui fait sens et peut être source d'innovation réelle dans la visée du mythe fondateur. Toutefois, ces deux formes de leadership ont leur importance et, dans un cas comme dans l'autre, un premier pas de clarification de la confusion s'inscrit dans le sens de reconnaître qu'il y a différents types de leaders et diverses formes de leadership nécessaires selon les phases du cycle de vie et des étapes de la transition.

La métaphore de Bridges (1991 : 38), sur la traversée de ce « dernier voyage » qui se veut le moment pour préparer « l'arrivée au port » d'une nouvelle façon de vivre, permet de repérer des types de leadership propices selon les phases de l'évolution de l'organisation. Qu'il soit question du temps de la fondation, de celui de la maturation, de la crise ou de la recomposition, une forme de leadership peut correspondre plus adéquatement qu'une autre à chacun de ces moments historiques. Dans cette perspective, Bridges reprend les distinctions apportées par divers auteurs concernant les personnalités plus aptes à exercer divers types de leadership. Il parle des leaders de transaction et de transformation (Bridges, 1988 : 120-123), de leaders catalytiques et structurants et de leaders conceptuels et relationnels (1988 : 124-127).

10.1.2.1. Différents types de leadership

Bridges adopte une classification, basée sur l'outil développé par Myers-Briggs[9], qui présente des similitudes avec les catégories de Hurst (1995), de Pitcher (1994) et de Séguy (1982). L'auteur prend soin de spécifier au départ que n'importe quelle phase nouvelle du cycle de vie de l'organisation demande une approche transformatrice. Toutefois, arrivée à bon terme, l'initiative du départ présente le danger du *statu quo* à protéger, et de là s'impose un autre type de leadership pour répondre à l'étape de croissance où se trouve rendue l'organisation (Bridges, 1988 : 120). À partir de cette précision, Bridges développe divers types de leadership convenant aux phases différentes du cycle de vie de l'organisation.

---

[9] Cet outil de Myers-Briggs appelé MBTI est fondé sur les travaux du Jung qui détermina dans les années 1920 des tendances soit plus intuitives, soit plus sensorielles, de percevoir et de juger les choses (Bridges, 1988 : 125).

L'exemple de la traversée du désert avec Moïse et Josué nous découvre deux approches différentes de leadership en temps de transition. Moïse se présente comme un leader charismatique motivant et poussant son peuple à travers des périodes difficiles. Il procède par intuition et établit son action à partir des grands enjeux de survie. Josué, arrivé à l'étape de commencement, paraît davantage préoccupé par les particularités de la situation. Il assure l'installation en terre promise et consolide la manière de vivre du peuple libéré. Ces deux personnages déploient un leadership rituel/prophétique, c'est-à-dire qu'ils appellent le peuple à laisser leur monde et l'identité qu'ils avaient, qu'ils l'aident à reconnaître la perte et l'accompagnent à travers les stades du deuil à assumer (Arbuckle, 2000 : 263). Chacun de ces leaders amène le changement et bien que leur action diffère dans la manière de conduire le peuple, l'alternance des formes de leadership qu'ils exercent s'avère indispensable pour conduire l'organisation et le groupe à travers la transition.

Le leader visionnaire voit à long terme et possède des qualités particulières, charismatiques mêmes, pour inspirer et mobiliser les membres. Sa principale caractéristique « tient à sa capacité d'incarner plus que lui-même, plus que les seules vertus d'un individu : les valeurs susceptibles de fonder un nouvel ordre religieux, national, moral, esthétique… mais toujours révolutionnaire » (Dubet, 1994 : 108). Un tel leader est un générateur d'engagement. C'est le leader de la marche au désert, totalement impliqué dans la situation avec ses gens, qui vit ce qu'il dit et dont le comportement précède les mots.

Le leader charismatique et visionnaire est considéré comme un modèle pour le groupe. Capable de guider les sujets et de stimuler le meilleur d'eux-mêmes, il leur permet de s'exprimer, de se révéler, de se réaliser et de créer. Il fait confiance et il inspire confiance. « Il donne forme à l'énergie prête à s'exprimer qui se trouve en chacun » (Follet, dans Hurst, 1995 : 148)[10]. Avec ses membres, le leader charismatique et visionnaire s'inspire du passé et articule, dans le présent, la vision du futur. Et en ce sens, action rationnelle visionnaire et leadership charismatique se conjuguent dans la conduite du groupe dans sa traversée vers une nouvelle terre.

---

[10] Hurst (1995 : 148) : « He is a leader who gives form to the inchoate energy in every man ».

Le leader de consolidation, pour sa part, n'est pas nécessairement visionnaire. Plus pragmatique, solide et sage, habile et généralement qualifié (Pitcher, 1994 ; 68-70), il est un artisan, un constructeur soigneux capable d'adapter les idées des autres et qui a un plan pour remodeler l'organisation. Sa rationalité s'inspire du penser pour agir ; il insiste pour que les choses aient du sens et qu'elles fonctionnent selon un ordre établi. Peut-être n'a-t-il pas la même capacité de motiver les gens et peut-il se perdre dans les procédures et les structures, mais il demeure un entrepreneur capable d'effectuer un nombre impressionnant de changements. C'est le leader de la stabilité qui conduit le groupe à devenir une institution. Alors qu'il est peu vraisemblable qu'il y ait plus d'un Moïse dans une organisation, il peut se présenter une série de Josué tout au long de la période de stabilité de l'organisation. Et les bons leaders ne sont pas tous d'un seul type.

Certains « perçoivent les choses intuitivement et prennent leurs décisions sur la base des valeurs personnelles (des intuitions associées aux sentiments) [alors que d'autres] perçoivent les choses dans un style plus sensitif et prennent leur décision sur la base de principes impersonnels (des sensations accompagnées de réflexion) » (Bridges, 1988 : 126)[11]. On parle dans le premier cas de « "leaders catalytiques" parce qu'ils créent souvent de nouveaux résultats par leur présence très sentie aux situations. [Par rapport au second type, celui des] "leaders structurants" [on reconnaît leur don à leur] habileté à apporter une nouvelle forme aux situations chaotiques » (Bridges, 1988` : 126)[12].

Deux autres types de leaders, les conceptuels et les relationnels, présentent des similitudes et des différences par rapport aux leaders catalytiques et structurants (Bridges, 1988 : 126). Les conceptuels, gens de pensée du monde organisationnel, utilisent l'intuition et la pensée, alors que les relationnels, gens des personnes, se servent de la sensation et de la pensée. Tandis que les relationnels se préoccupent davantage de ce que les gens ressentent et qu'ils

---

[11] Bridges (1988 : 126) : «… perceive things intuitively and make their decisions on the basis of personal values (intuition-with-feeling) […] perceive things in a more sensate style and make their decisions on the basis of impersonal principle (sensation-with-thinking) ».

[12] Bridges (1988 : 126) : « … we will call the former type Catalyst leaders, because they often create new outcomes by their very presence in a situation. We will call the latter Structural leaders, for their gift is the ability to bring new form to chaotic situations ».

puissent bien travailler ensemble, les conceptuels sont plus absorbés par la clarté des objectifs et l'efficacité du système.

Bien que tous les deux soient tournés vers l'avenir, les conceptuels et les catalytiques se distinguent dans la manière de fonder leurs décisions[13]. Pour leur part, les relationnels et les structurels sont moins sensibles aux grandes visions du futur et plus portés vers les questions relatives à la façon d'améliorer le présent. Mais ils diffèrent en ce qu'ils voient et voudraient faire à ce sujet[14]. Aussi, ces différents types de leaders[15] ont-ils avantage à être connus pour mieux exercer le rôle qu'il leur convient.

Néanmoins, quel que soit son style de leadership, « la responsabilité du leader dans une période de transition est de définir ce qui prend fin et ce qui commence, [et] de guider l'organisation à travers la transition » (Bridges, 1988 : 133)[16]. De plus, quel que soit le point tournant du cycle de vie d'une organisation, « la tâche du leader est de redéfinir les affaires de l'organisation, [c'est-à-dire de] donner une forme claire à quelque chose qui est

---

13 Les conceptuels fondent leurs décisions sur la pensée alors que celles du catalytique s'appuient davantage sur le sentiment. Bridges (1988 : 126) distingue encore le conceptuel du catalytique par leur vision des choses. La vision du conceptuel implique généralement une plus grande expertise, alors que le catalytique se préoccupe davantage des capacités humaines dans une situation que de résoudre des problèmes techniques.

14 Les structurels insistent pour que les choses soient organisées de façon complètement rationnelle. Ils ont besoin d'avoir en mains tous les faits et que les procédures soient présentées dans les détails, et ils possèdent un instinct sûr pour corriger ce qui fait défaut. Les relationnels, pour leur part, bien qu'ils puissent être des entrepreneurs très efficaces, se montrent moins intéressés par les faits et par l'efficacité du système. Ils sont plus attentifs à la façon dont les choses sont organisées dans le but d'aider les gens à se sentir confortables et à comprendre ce qu'on attend d'eux. Ils se soucient davantage des rapports entre les gens et ils jouent un rôle critique dans la mise ensemble à nouveau des pièces du casse-tête après une sorte de traumatisme ayant pu démoraliser une organisation (Bridges, 1988 : 127).
Les conceptuels se révèlent moins sensibles aux sentiments des gens. En tant qu'intuitifs avec un œil sur l'avenir, ils sont relativement moins intéressés par les détails des opérations. Quand ils envisagent une situation, ils voient les forces qui la caractérisent. Ils sont capables de percevoir le germe d'une nouvelle situation à l'intérieur de la précédente et d'imaginer des façons de faire les choses qui n'ont pas été essayées auparavant. Par contre, ces leaders ont de la difficulté à négocier le virage lors de la transition vers le « maintenir en marche » qui suit leur succès du « mettre » en marche.

15 Arbuckle (2000 : 298-299) développe de façon imagée quatre autres catégories : celles des « penseurs à la mitraillette », des « penseurs en détail », des « conteurs » et des « rêveurs ». La description de ces types de leadership se rapprochent des catégories de Bridges, de Pitcher et de Husrt, et aident à cerner d'une autre manière le mode de penser et d'agir de ces leaders.

16 Bridges (1988 : 133) : « Whatever his or her style, the leader's responsibility in a time of transition is to define what is ending and what is beginning. […] It is to lead the organization through transition ».

actuellement un mélange plus confus de divers éléments » (Bridges, 1988 : 130-131)[17]. Il doit travailler à partir des trois dimensions de l'organisation, soit la nature de l'organisation, sa situation et son stade de développement à chaque étape du cycle, et il doit être capable d'identifier les dangers et les opportunités qui se présentent. Et en ce sens, nous pouvons dire avec Bridges (1988 : 131) qu'une « transition significative est le test réel du leadership »[18].

10.1.2.2. Leadership de transition et gouvernement en collaboration

Ces remarques sur les différentes formes de leadership appropriées à chaque étape du cycle de vie de l'organisation, particulièrement dans le passage de la décomposition à la recomposition, nous introduit à un deuxième facteur de la recomposition qui est celui « d'établir un modèle de gouvernement en collaboration ». Cette expression, empruntée à Arbuckle (2000 : 287) vient de la nécessité d'ouvrir la participation, de laisser émerger des dissidents imaginatifs et créateurs et de favoriser la collaboration interdépendante au sein des équipes de leadership officiellement constituées dans la congrégation, aux paliers général, régional et local.

La mise en œuvre d'un « gouvernement en collaboration » est d'autant plus importante que l'organisation doit pouvoir assumer la gestion des trois étapes de la *fin* d'un monde, de la *zone neutre* et du *commencement* d'un nouveau paradigme. Dans cette perspective, la structure de gouvernement d'une congrégation demande un leadership efficace, exercé par des types différents de leaders et de gestionnaires qui agiront en interdépendance et en collaboration, qui seront capables de gérer le maintien de la phase de performance tout en favorisant simultanément la phase d'apprentissage, et qui pourront fonctionner avec des logiques rationnelles différentes : soit stratégique et visionnaire.

---

17 Bridges (1988 : 130-131) : « At every turning point in the organization's life cycle, the leader's task is to redefine the organization's *business*. Defining that business is giving a clear form to something that is actually a confusing mixture of several different things ».

18 Bridges (1988 : 131) : «Which is to say that significant transition is the real test of leadership ».

La spécificité de ce modèle de gouvernement reposant sur l'interdépendance signifie que chaque personne dans l'équipe, à quelque palier de gouvernement que ce soit, a un rôle clairement défini, se sent responsable, soutenue et « s'efforce d'unir ses actions avec celles des autres membres dans la perspective d'une vision et d'une mission acceptée pour [tous les membres de l'équipe] » (Arbuckle, 2000 : 286). La charge de direction demande de constamment maintenir une tension équilibrée entre diverses fonctions de contact avec la vision fondatrice et les traditions de la congrégation, de communication dans le groupe, d'administration au quotidien et d'orientation vers l'avenir.

Ce genre de leadership en collaboration est compliqué. Il « implique un changement culturel et l'interaction des personnalités, des émotions et des bizarreries des personnes créatrices » (Arbuckle, 2000 : 288), et il ne peut fonctionner sans aucune dissension avant la prise de décisions importantes. Un gouvernement en collaboration signifie également de faire circuler l'information, de s'ouvrir au nouveau et de développer des habilités pour interpréter ce qui se passe dans son propre groupe, dans l'institut et dans la société que la congrégation s'efforce de servir.

Réaliser un leadership de collaboration nécessite, pour les équipes administratives générale, régionale et locale, de clarifier la vision/mission de chacune de leurs équipes, leurs buts et leurs objectifs, (Arbuckle, 2000 : 290), d'apprécier les différentes formes de leadership en collaboration (p. 293), de préciser les rôles de délégation et de subsidiarité (p. 294), d'établir un processus d'échanges et de rendement de compte à l'intérieur de chaque équipe, entre les paliers d'autorité et avec l'ensemble de la congrégation, de garantir l'engagement au processus de recomposition, de promouvoir les habiletés pour le travail d'équipe (p. 297), d'utiliser des consultants et des facilitateurs (p. 301) et de nourrir la vie de l'équipe humainement et spirituellement (p. 304).

Un conseil général et régional formé d'une équipe possédant divers types de leadership est davantage en mesure de compenser les faiblesses et de s'appuyer sur les forces des unes et des autres. Il peut approcher des situations avec les personnes dont le tempérament naturel est plus apte à répondre à l'une ou l'autre situation. Toutefois, faut-il qu'il prenne conscience de la nécessité de reconnaître le besoin de diverses formes de leadership, dont celle du

leader visionnaire et charismatique[19], et qu'il favorise l'émergence d'un leader charismatique ou à tout le moins de personnes possédant des qualités se rapportant à ce genre de leadership. Ce sujet peut bien ne pas être à la tête de l'institut, mais son leadership doit être reconnu par le groupe et il doit être placé en situation d'exercer son charisme. Divers lieux et contextes sont alors envisagés afin que cet ou ces individus puissent jouer un rôle clé dans la transition de l'organisation.

Parmi les difficultés auxquelles l'équipe générale et les équipes régionales doivent encore faire face, se présente la faculté de percevoir les indices de névrose institutionnelle. La mise en œuvre d'une équipe de leaders implique que les gens soient capables de cerner les signes de comportement pathologique de l'organisation en situation de crise, de reconnaître la nécessité de travailler sur ces aspects et de se donner les moyens de guérir des blessures individuelles et collectives. Comme le souligne Mertens et Morval (1977 : 19), il ne faut pas oublier l'interrelation existant entre la fonctionnalité du groupe et la maturité de ses membres. Dans le cas d'un groupe à tendance dépendante et codépendante, il est encore plus « difficile d'améliorer l'une sans modifier l'autre. Et, sans amélioration sur ces deux plans, l'instauration de lois qui définissent la fonction de coordination et ses pouvoirs reste toujours palliative ».

La fonctionnalité du groupe, la maturité des membres, la guérison des attitudes pathologiques, les fonctions de direction et l'exercice d'un leadership approprié se conjuguent dans le dépassement de la *fin* et la traversée de la *zone neutre* pour parvenir à un *commencement* d'un nouveau paradigme de vie religieuse. La perspective d'une équipe de personnes possédant divers types de leadership suppose enfin de savoir où se situe la congrégation dans ce passage de la décomposition à la recomposition par rapport aux trois étapes de la transition de Bridges.

---

[19] Ce type de leadership fait peur aux autorités d'une institution religieuse ancrée dans le *statu quo*. Il arrive que l'on refuse de voir ou de rechercher ce genre de leader à l'intérieur du groupe ou que l'on évince les sujets possédant des qualités semblables. Il faut également préciser que les leaders charismatiques sont des sujets rares et particuliers. Thérèse d'Avila a réussi la réforme du Carmel, mais l'histoire nous apprend que ce type de leader est souvent obligé de laisser l'institut pour aller fonder ou refonder ailleurs.

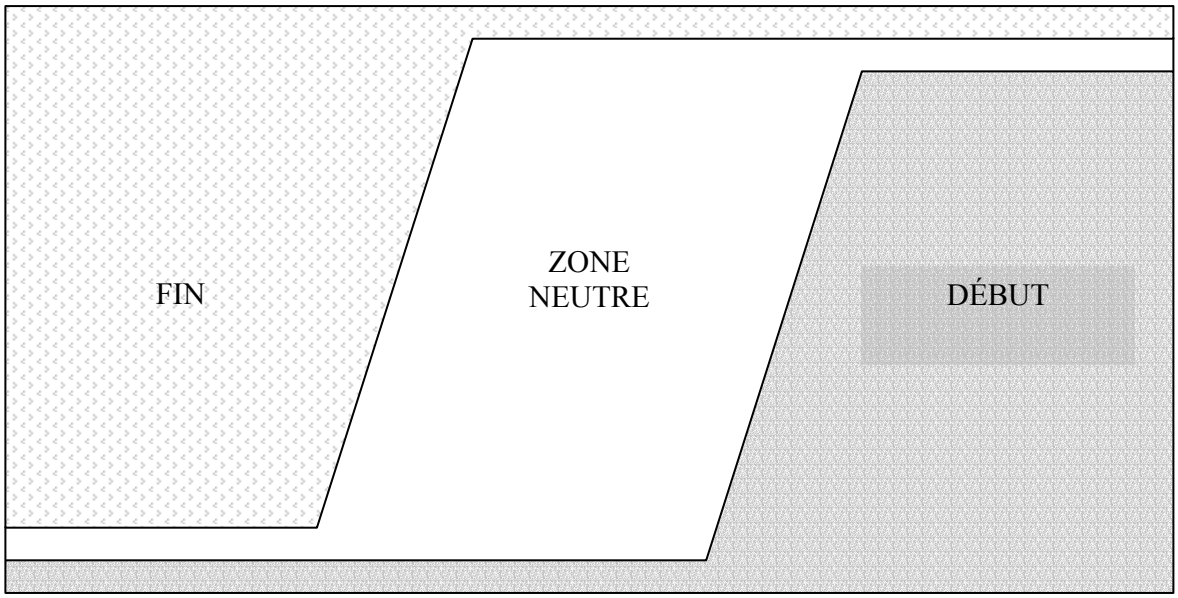
10.1.3. Étapes de la transition de la congrégation

La communauté est-elle en phase de recomposition ? Est-elle parvenue à lâcher prise ? Est-elle dans une période trop confuse ou est-elle trop perturbée dans son fonctionnement et sa dynamique psychosociale pour assumer le passage ? Déjà, l'analyse des chapitres antérieurs peut nous suggérer une orientation de réponse. Néanmoins, nous reviendrons à la théorie de la transition de Bridges dans le but de montrer la complexité de ce phénomène de transition de la congrégation, de nommer des acquis de recomposition et de cerner la position actuelle de l'institut dans ce processus.

10.1.3.1. Complexité du processus en cours

Le schéma sur les étapes de la transition de Bridges (1991 : 70) nous paraît intéressant dans le sens qu'il tient compte de la complexité d'un tel phénomène et illustre, par le chevauchement des trois étapes de la transition, comment ces phases peuvent s'entrecroiser et s'imbriquer dans le passage de l'ancienne réalité à la nouvelle. Aussi, permet-il de s'interroger sur la dynamique dominante du groupe à un moment ou l'autre des étapes de ce passage et d'entrevoir ou non des possibilités de recomposition.

Schéma 3 Étapes de la transition (Bridges, 1991 : 70)



Ce schéma indique les étapes de la transition en montrant que, peu importe la situation, ce passage « est marqué par un changement de la prépondérance d'une phase au moment où elle fait place à la suivante » (Bridges, 1991 : 70)[20]. Par ailleurs, la complexité de ce phénomène se vérifie de façon particulière dans l'étude de la congrégation. Par exemple, nous avons observé qu'avec l'*aggiornamento* de Vatican II, la communauté entre dans une phase de *commencement* d'un renouveau qui s'étend de 1968 jusqu'à la formulation des nouvelles constitutions en 1982. Par contre, au même moment s'enclenche un mouvement de décomposition du niveau morphologique de l'institut qui entraîne vers une phase *de fin*, perturbant de façon drastique l'évolution apportée par les constitutions. Cette situation engendre alors un climat de confusion d'autant plus grand que la communauté passait à une forme d'apprentissage d'un nouveau paradigme et qu'elle se percevait en phase de renouvellement de l'institut.

D'autre part, la phase de *commencement* amorcé avec l'*aggiornamento* impliquait un lâcher prise de toute une façon de vivre et de penser, de tout un système idéologique, culturel et structurel. Cependant, cette traversée s'amorçait dans un temps de prospérité apostolique avec une forte population jeune, ouverte à la modernité et aux avantages de la Révolution tranquille. L'effet de perte était plutôt faible, et la *zone neutre* plutôt mince, jusqu'au moment où s'engage le processus de décomposition morphologique avec ses pertes réelles en membres, en maisons et en œuvres, qui constituaient la fierté de l'institut et qui provoquaient en même temps la perte de plausibilité sociale et la déstructuration du groupe.

Aussi, pouvons-nous émettre l'hypothèse que l'une des principales difficultés pour la et les congrégations à réaliser le tournant du renouveau vient du fait de la complexité et de l'ambiguïté de l'action concomitante de deux dynamiques opposées, de recomposition et de décomposition, en même temps que s'opère une profonde mutation socioculturelle. L'expérience de la simultanéité de ces deux événements n'est pas sans rapport non plus avec le climat de confusion, de négation et d'évitement qui s'installe et augmente avec le temps.

---

[20] Bridges (1991 : 70) : « … the movement through transition is marked by a change in the *dominance* of one phase as it gives way to the next ».

Par le fait même, ce constat ouvre sur une perspective de compréhension qui va au-delà du jeu des acteurs et de tous les efforts de dépassement de la situation.

Divers phénomènes liés à la modernité, à la Révolution tranquille et à l'*aggiornamento* s'imposent aux individus et produisent des effets non calculés qui outrepassent les objectifs visés et les intentions premières. Les répercussions qui s'ensuivent sur la collectivité et ses membres sont reliées à la fois à la dialectique d'interdépendance qui se vit dans le groupe et à la dialectique d'interconnexion avec les autres ensembles de la société. Les aléas de la réalité externe, les menaces et les tensions que font peser sur elles les contradictions internes font la dynamique du groupe et révèlent en même temps sa fragilité. par rapport à sa capacité d'affronter le changement.

Cette concordance d'événements et les conséquences qui en résultent pour le groupe contribuent à la difficulté de lâcher prise. La communauté avance sur la lancée de l'*aggiornamento* et celui du mouvement d'ouverture et de prospérité apporté avec la Révolution tranquille. Elle ne peut se résoudre à se voir vieillir et à croire à la fin de ses œuvres prospères. À travers cette phase simultanée de renouveau et de décomposition, on peut également observer le problème provenant de l'intériorisation profonde de la culture rurale et religieuse traditionnelle des membres de l'institut, ainsi que la formation insuffisante des sujets entraînant une certaine faiblesse de la vision communautaire et accentuant la vulnérabilité du groupe dans sa capacité de dépassement de la crise.

10.1.3.2. L'aggiornamento *comme lieu de recomposition*

La complexité du phénomène de transition en lien avec les deux événements centraux de rupture présentée précédemment n'empêche toutefois pas l'institut d'amorcer des jalons d'une recomposition. L'*aggiornamento* avec sa période *ad experimentum* se révèle une expérience importante d'apprentissage et de recomposition. Étape de clarification, de confrontation idéologique et de confusion à travers laquelle surgissent des lieux de créativité qui correspondent à la mentalité et à la culture du groupe. Ainsi, on voit naître les journées communautaires, le projet de vie et l'ouverture au chapitre par le moyen de la télévision en circuit fermé. Le modèle de gouvernement connaît diverses adaptations. Le

principe de subsidiarité est mis de l'avant avec l'instauration des régions. Le langage évolue vers la coresponsabilité et l'autorité service. La communauté s'ouvre à l'approfondissement de la spiritualité des fondateurs et elle se réoriente de façon privilégiée vers les pauvres.

Dans ce processus de renouvellement, un événement vient marquer le passage de la fin d'une dimension du niveau culturel de l'institut. La session de discernement sur les fondateurs en 1979 constitue un moment historique où les membres de l'institut sont confrontés à une situation de crise et de non-retour, et où ils doivent lâcher prise et faire le deuil d'un aspect culturel traditionnel fortement intériorisé dans la congrégation. Cette étape essentielle du lâcher prise permet de revenir aux sources, d'amorcer une formulation du charisme et de réajuster la vision de la mission de l'institut pour aboutir à la refonte des constitutions en 1982. Ces constitutions deviennent un lieu d'arrivée, de *commencement*, et pour reprendre le schéma de Hurst, le lieu de l'action émergente.

10.1.3.3. Résistance au nécessaire lâcher prise

Cette avancée se voit par ailleurs prendre un certain recul et se figer au fur et à mesure de la progression du mouvement de décomposition. Un des éléments majeurs qui nous semble bloquer le processus amorcé s'avère la décomposition démographique. Le non-renouvellement des effectifs empêche cette poussée nécessaire d'une jeune génération capable d'articuler le passage du renouveau formulé dans les constitutions de 1982. Liée à ce facteur démographique, s'ensuit la démobilisation progressive des membres de l'institut face à la décomposition massive des œuvres traditionnelles, à la non-compréhension de l'impact du changement de perspective de la mission de l'institut qui, avec 1982, passe des œuvres à des valeurs, à une autre façon de vivre et de faire avec les pauvres[21], et à l'ambiguïté soulevée par le qualificatif des « plus » pauvres, par rapport à l'histoire fondamentale de l'institut.

---

[21] Lors du chapitre général 2001, le problème de la non-compréhension du passage tel que formulé dans les constitutions par rapport à la mission de l'institut ressort de façon importante, lorsqu'il est question de la difficulté d'articulation des trois pôles de la vie de prière, de la vie fraternelle et de la vie apostolique.

En ce qui a trait à la nécessaire capitulation de l'étape de la *fin,* nous situons la communauté dans une période de résistance au lâcher prise. Bien que la communauté commence à reconnaître l'impasse dans laquelle elle se trouve, le chapitre général de la congrégation de 2001 révèle une attitude profonde de cette collectivité face au chaos communautaire. Lors de la discussion sur les malaises à la source des nombreux *desiderata*, la difficulté de l'ensemble des sujets (au Québec) se manifeste de façon concrète par la peur, la négation et le refus d'entendre parler de malaises, alors que les membres du chapitre général, plus ou moins préparés à une telle démarche, ne font qu'aborder la pointe de l'iceberg de cette problématique communautaire.

Cet événement exprime l'état de la congrégation face à sa réalité de décomposition et dévoile un aspect important de sa dynamique psychosociale. Un grand nombre de religieuses continuent de vouloir demeurer aveugles sur la situation de profond malaise institutionnel. Il est alors difficile pour les sujets et les autorités de la communauté d'assumer un réel lâcher prise et d'envisager le dernier voyage vers l'arrivée au port d'un nouveau commencement. De plus, submergés par les multiples problèmes de gérance de la décroissance, des membres de la direction (générale et régionale) se préoccupent peu de l'idée d'un dernier voyage (au Québec) ouvrant les horizons sur une possibilité d'avenir en faisant confiance et en mettant à contribution toutes les énergies restantes. Il s'agit plus de continuer à survivre sur le radeau communautaire et de contrôler la décomposition par toutes sortes de façons que d'entrer ensemble dans une démarche de capitulation en vue de s'ouvrir à un autre paradigme de vie.

D'ailleurs, le dernier voyage paraît une utopie dont on n'a pas le temps de s'intéresser. Cette forme de réplique exprime au fond un sentiment de désarroi face à la situation. Plus profondément, l'ignorance et la peur de perdre pied radicalement qui se cachent sous les comportements dysfonctionnels et les structures d'évitement minent tout regard lucide sur l'état de la congrégation et, de là, gêne toute véritable démarche de recomposition. À ce stade de comportement du groupe, nous sommes encline à affirmer que la communauté n'a pas encore franchi la phase de la *fin.*

10.1.3.4. Une zone neutre prédominante

La difficulté de lâcher prise accentue la prépondérance de la *zone neutre* dans laquelle se retrouve l'institut et retarde le passage vers le *commencement*. L'analyse de la décomposition des dimensions morphologique, structurelle et culturelle de même que celle de la dynamique psychosociale montrent de manière suffisamment claire comment se manifeste la *zone neutre* de la transition de la congrégation. Toutefois, la gravité croissante de la problématique de cette zone est amplifiée par la dégénérescence des *patterns* de confusion, de négation et d'évitement en attitudes contradictoires aboutissant à un comportement collectif présentant des dysfonctions et des pathologies liées à la dépendance et à la codépendance institutionnelle.

Un autre aspect du problème de cette *zone neutre* demeure la démobilisation des énergies restantes, particulièrement celles de la génération lyrique de l'institut. Le défi se pose de retrouver ou de susciter un nouveau dynamisme et de refaire le tissu communautaire de ce groupe et de l'ensemble. L'enjeu majeur de l'entrée dans un *commencement* nous paraît être celui de recréer une nouvelle appartenance bâtie sur un renouvellement de la confiance, de l'estime de soi, de l'autonomie et du sentiment d'exister[22] pour un groupe. Une telle dynamique de recomposition implique simultanément une démarche de conversion et de guérison dont la motivation est l'espérance de retrouver un nouveau sens de l'être-ensemble dans la vie religieuse à l'intérieur d'une congrégation de vie apostolique orientée vers les pauvres. Ce processus ne peut s'enclencher, par ailleurs, que si le sujet est dans un état qui le dispose au changement et que l'environnement social lui rend possible ce changement.

Dans cette perspective, le passage de la *zone neutre* invite à donner sens à la situation de crise, à découvrir les raisons réelles d'espérer et à favoriser des actions, des lieux et des contextes de recomposition tant des dimensions sociales de l'organisation que de la dynamique psychosociale du groupe. L'aventure de la transition peut se révéler une

---

[22] Ce sentiment d'exister pour un groupe s'oppose au sentiment d'être « utilisé » pour faire des choses et de maintenir la structure sans espérance de jouer un véritable rôle dans le renouvellement de l'institut.

expérience positive et prometteuse d'avenir si la priorité est donnée aux personnes et à leur capacité d'assumer le dernier voyage vers le port d'un nouveau *commencement.* Comment est-ce possible et à quelles conditions ? L'hypothèse sociologique que nous envisageons se situe dans le sens d'une recomposition de la dynamique psychosociale de la communauté accompagnée de la recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle.

10.2. RECOMPOSITION DE LA DYNAMIQUE PSYCHOSOCIALE

« Tout mouvement apparaît au moment précis où une brèche s'ouvre, où l'on a de lui un besoin extrême » (Moscovici, dans Birnbaum *et al.,* 1976 : 148-149). Commencer à comprendre la réalité sociale, c'est commencer à la reconstruire (Dreitzel, dans Birbaum *et al.,* 1976 : 135). Refaire la communauté demande de refaire le religieux-personne[23]. La régénération peut s'amorcer à partir du moment où le groupe accepte de traverser le chaos et de faire le deuil de ce qui est mort (Arbuckle, 2000 : 177) pour s'engager dans la nouveauté de l'Esprit.

Un pareil cheminement vers la recomposition exige toutefois une conversion radicale, comme pour l'alcoolique. À moins d'admettre sa maladie et d'y faire face, la dénégation continue d'aveugler la personne et la congrégation. Par ailleurs, même si la mise en œuvre de la recomposition ne peut garantir automatiquement la survie d'un institut donné, l'aboutissement de ce mouvement ne peut qu'engendrer une grande liberté et créativité apostolique et communautaire, source de générativité et d'opportunité pour la vie religieuse.

Ces préliminaires nous rappellent que la recomposition s'enclenche à partir de la *zone neutre* de l'étape de transition, après avoir franchi la phase de *fin* et assumé les stades de deuil culturel, collectif et individuel. Le processus de recomposition se révèle une entreprise complexe devant prendre en considération un grand nombre de déterminants tant intérieurs qu'extérieurs et antérieurs au groupe. Au long de notre analyse, nous avons maintes fois mentionné l'interrelation constante qui existe entre la communauté, l'Église et la société. Dans cette perspective, il faut rappeler que tout effort de recomposition d'une

---

[23] Laurier Labonté, « L'avenir de la vie communautaire au Canada », dans *Conférence Religieuse Canadienne* (CRC), Document de travail, 1981, p. 18.

congrégation donnée reste tributaire de l'époque, du lieu et de la conjoncture sociale et ecclésiale dans laquelle cette organisation est plongée. Faisant partie d'une Église, d'une culture et d'une société dont dépend sa base sociale, l'institut se trouve par le fait même lié – à toutes les étapes de son cycle de vie – à l'évolution de l'ensemble ecclésial et social.

Aussi, dans les deux dernières parties de ce chapitre, nous tiendrons compte de la nécessaire synchronisation de la progression de l'institut avec celle de l'Église et de la société. Dans la présente section, nous aborderons la problématique de la recomposition à partir de la personne et du groupe considérés comme lieu et agent de changement. Notre postulat de départ est que la congrégation ne peut envisager une recomposition possible sans privilégier la personne au cœur du changement. En ce sens, le renouvellement de l'institut passe par la recomposition de la dynamique psychosociale, en tant qu'expérience globale de renaissance à l'intérieur de l'action conjointe et interdépendante des processus de conversion et de recomposition identitaire.

10.2.1. Conversion : concept et expérience au cœur de la recomposition

Avant d'aborder le sujet de la conversion, une précision s'impose par rapport aux termes de crise et de dysfonction. La crise comporte des dysfonctions, mais la dysfonction n'est pas la crise. Ainsi, des dysfonctions pathologiques peuvent se rencontrer dans une organisation qui n'est pas nécessairement en situation de crise. Par ailleurs, la crise peut amplifier et mettre en relief le comportement dysfonctionnel d'un système social. Ceci étant dit, « l'étymologie du mot *crise* […] renvoie à la décision à prendre, [un] moment à risque où il faut trancher entre deux états et prendre une résolution exigeant une véritable conversion du sujet. [Cette] décision requiert un sujet [et] le danger de désintégration au moment du choix est aussi grand que la chance de renouvellement » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 34).

Ce moment de vérité, qu'il soit personnel ou collectif, rend compréhensible la peur, le déni, la confusion, la résistance et les mécanismes de défense qui se manifestent dans des situations sur lesquelles on n'a plus le contrôle. La crise « est la fracture brutale d'un état d'aveuglement et d'illusion » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 37) à partir de laquelle la dynamique sociale d'une organisation malade se laisse découvrir et où l'identité et l'unité du

groupe se voient menacées. Elle est ce lieu où les appuis habituels disparaissent, ce qui était intelligible devient flou, les acteurs perdent leurs liens et repères, ils naviguent à l'aveuglette, une sorte de vide de la pensée s'installe. Dépourvus de certitudes et de critères d'orientation et d'évaluation, « les acteurs vivent un passage à vide [et] subissent ce qu'ils n'ont plus le sentiment de maîtriser. [La crise est ce moment] où l'on ne sait sur quoi elle débouchera » (Barus-Michel *et al*., 1996 : 43).

Dans ce passage, « l'organisation se révèle à travers ce qu'elle met en jeu chez ses membres, les représentations qu'ils en ont et la part qu'ils y prennent » (Barus-Michel *et al*., 1996 : 54). Par ailleurs, les membres qui sont aussi l'organisation décident consciemment ou non de la dynamique sociale du groupe. Ainsi, production, rationalisation, coopération et adaptation s'allient à l'irrationalité des sujets et aux problèmes de la communication, de l'adhésion et du pouvoir. Au cours de ce processus, il est impossible de nier les mécanismes inconscients et les fantasmes singuliers ou partagés qui alimentent les imaginaires et les représentations du groupe et des individus. En ce sens, Barus-Michel *et al.* précisent que

> [l]'organisation, en ses éléments, s'offre comme espace de transfert où viennent se combiner les représentations et les affects que sa structure sollicite. Si bien que la dynamique est le résultat tant des dispositions de type social que des dispositions inconscientes des individus et [du groupe] […]. Éléments sociaux fonctionnels, relationnels, psychologiques et inconscients ont ainsi partie liée [dans le développement de cette dynamique. Du rationnel à l'irrationnel, d'une logique fonctionnelle à une logique inconsciente surgissent des] processus de déplacement (de partage) et de condensation qui lient dans des imaginaires actifs, conscients et inconscients, les significations que revêtent les différentes dynamiques pour les membres de [l'organisation] (Barus-Michel *et al.,*1996 : 41-42).

Dans ce mouvement, l'intervention psychosociologique vise à éclairer les significations et à ouvrir aux sujets « l'accès au sens leur permettant de renouveler leur dynamique d'action » (Barus-Michel *et al*., 1996 : 42). Ce renouvellement du sens fait partie du phénomène de recomposition de la dynamique psychosociale qui s'inscrit à l'intérieur d'une mutation profonde impliquant un processus de conversion responsable qui ne survient que lorsque l'organisation et ses membres se retrouvent confrontés à des conflits intérieurs qui menacent leur existence. La conversion est alors envisagée comme un processus de

résolution de crise. À ce sujet, Mario Forget (1997 : 113) cite Paul Johnson[24] qui écrit : « À moins d'être consciente de conflits suffisamment sérieux pour la détruire et à moins d'être suffisamment préoccupée par les questions fondamentales pour mettre sa vie dans la balance, une personne, [une organisation,] n'est pas prête pour la conversion ».

Ce processus de conversion est au cœur de la dynamique de transformation qui s'opère dans le passage de la décomposition à la recomposition. Aussi, importe-t-il de se pencher sur la dimension de la conversion en examinant cette notion, particulièrement sous les aspects sociologiques et psychologiques, et en dégageant le sens et la structure de cette expérience pour mieux saisir l'ensemble de ce mouvement de recomposition de la dynamique psychosociale.

10.2.1.1. Sur la notion de conversion : points de vue sociologique et psychologique

La notion de conversion appelle une diversité de définitions équivalentes à la diversité des expériences. Toutefois, nous pouvons souligner des constantes qui se dégagent de ces différents modèles d'explication de ce processus[25]. La conversion est avant tout un changement et une transformation de la réalité. Considérée sous l'angle sociologique, la conversion est définie comme un changement de vision du monde, un changement d'idéologie ou un changement d'identité. Elle demande une capacité d'adaptation liée à la possibilité de vivre des expériences de socialisation dans un groupe donné où la relation du *je* au *nous* se trouve modifiée.

En plus d'un changement de vision et d'idéologie, la conversion suppose un changement d'univers symbolique, dont la modification de l'univers des valeurs, du discours et des pratiques. Il se produit un déplacement du lien social de même qu'un changement de rôle social[26] qui amènent chez le converti une nouvelle identité. À l'identité est également liée la modification de la relation au pouvoir. La dynamique de pouvoir appelle le converti à se

---

24 Johnson, P. « Conversion », dans Conn, W. E., ed., *Conversion : Perspective on Personal and Social Transformation,* Alba House, New York, 1978, p. 176.

25 La thèse de Forget (1997) présente l'éventail des études faites sur le sujet de la conversion. L'auteur dégage les principales constantes qui ressortent de ces modèles.

26 Forget (1997 : 167-177) regarde la conversion religieuse comme un changement de rôle social.

resituer par rapport à lui-même et aux autres. Elle entraîne un engagement, une prise de position et la remise en question des structures établies et l'organisation du pouvoir qu'elles impliquent.

La conversion authentique et mature comporte également un caractère d'intégralité qui se manifeste par le fait que l'individu est affecté dans sa culture et dans son identité psychologique et sociale. Ce changement d'identité du *je* autonome et créateur ouvre au *nous*, et à une intégration au sein du groupe dont l'identité est elle-même définie par la culture. Cette expérience aboutit à un « processus marqué par la cohérence, la globalité et l'intégralité » (Forget, 1997 : 241) et engendre un engagement social. Par son caractère libérateur, la conversion peut se comprendre « comme un processus de résolution de crise et comme un accélérant du développement de la personnalité » (Forget, 1997 : 242). Enfin, « l'expérience du converti mature au sein de sa collectivité peut se traduire par l'enclenchement d'un processus analogue de libération de la collectivité elle-même »[27] (Forget, 1997 : 243), et se solder par un changement d'attitudes et de comportements qui a des chances d'aboutir à une conversion de ce groupe[28].

Du point de vue psychologique, la conversion est définie comme « un processus graduel de développement qui se déroule lorsque les conditions sociales et psychologiques le favorisent » (Forget, 1997 : 159). La conversion implique un changement profond qui affecte toutes les dimensions de la personnalité, et on peut dire qu'elle « est inséparable du fonctionnement de l'organisme »[29] (Forget, 1997 : 238). Elle nécessite une ouverture du

---

[27] Forget (1997 : 243) ajoute qu'il « existerait un rapport étroit entre la libération psychologique du converti mature et la libération de la collectivité à laquelle il est intégré. [La conversion collective du groupe s'exprime alors] par une prise en charge […], un sens, un but, une raison de vivre, un projet mobilisateur qui se [traduit] concrètement par une libération sociale, [économique et politique] ». Plus loin, par rapport à l'aspect religieux, l'auteur mentionne que conversion individuelle et conversion collective se retrouvent constamment dans la Bible (Forget, 1997 : 249).

[28] Dans le même ordre d'idée, Murphy (2001 : 12) indique que « toute transformation du psychisme individuel aura nécessairement un effet sur le psychisme collectif, un effet modeste sans doute mais néanmoins véritable puisque, en définitive, le psychisme collectif est UN, comme la goutte d'eau participe de l'Océan ».

[29] À ce sujet, Forget (1997 : 238) souligne que les travaux de Sargant, de Persinger, de Skinner et d'autres chercheurs montrent que la conversion religieuse semble impliquer une modification dans l'organisme même.

converti à lui-même, au Transcendant, aux autres et à l'avenir. Elle se présente également comme « un processus d'unification de la personne, préparé de longue date dans l'inconscient » (Forget, 1997 : 110). De même, la conversion appelle une transformation qui « suppose la reconnaissance et l'intégration du passé mais en même temps sa relecture à l'intérieur d'un nouveau cadre de référence » (Forget, 1997 : 111-112). Ce mouvement de conversion conduit à une restructuration de la personnalité[30] et se traduit par un changement dans les motivations et les façons de réagir à l'environnement social, et qui affecte la personne dans son intégralité.

Sous l'angle de l'appartenance religieuse, la conversion se présente comme l'un des modes d'affiliation à une collectivité religieuse et « comme une adhésion totale, soudaine et souvent accompagnée de crise, à des valeurs partagées par une communauté » (Carrier, 1960 : 60). Cette expérience tend à la réunification de la personne et à son intégration sociale et se présente « comme un phénomène complexe où interviennent des facteurs psychologiques, des références collectives et des éléments de croyance » (Carrier, 1060 : 67).

À travers ce processus de conversion, l'individu développe un comportement spécifique marqué par la « désagrégation d'une synthèse cognitive et motivationnelle, [la] restructuration en un moi religieux ; […] l'acceptation d'un rôle social prescrit par un groupe religieux [et une] conduite motivée par la conscience d'un appel et d'une action divine » (Carrier, 1960 : 67). La conversion prend alors une coloration psychologique différente selon la nature du groupe religieux qui sert de point de référence à l'individu en voie de conversion et d'affiliation à une communauté particulière (Carrier, 1960 : 68).

---

30 Sur ce point de la restructuration de la personnalité, Forget (1997 : 232) cite Vergote, A., *Psychologie religieuse,* Charles Dessart, Bruxelles, 1966.

10.2.1.2. Sur l'expérience de conversion : un tout organique[31]

La conversion est de fait une expérience de transformation. Le terme expérience se définit comme l'acte par quoi la personne se saisit en relation avec elle-même, avec les autres, avec le monde et avec Dieu (Forget, 1997 : 395). Cette expérience se vit à travers une démarche dialectique de croissance qui « se situe en corrélation avec les étapes de croissance personnelle [identifiées par] les théories psychologiques du développement » (Forget, 1997 : 207). Dans ce cheminement, l'individu est confronté à une situation de rupture et de crise où il se trouve dans la nécessité de questionner ce qui était et qui ne peut plus être. Il se doit aussi de délaisser des manières de penser et d'agir devenues désuètes pour s'engager dans un univers où il adoptera une autre façon de voir, de dire et de faire.

L'expérience de conversion affecte toute la personne et elle met normalement en œuvre toutes les dimensions de cette dernière. Elle possède un caractère intégrateur et intégral et elle se présente comme « une restructuration de la personnalité, libre, volontaire, assumée par le converti de façon consciente, et non pas imposée de force par des techniques de manipulation des consciences » (Forget, 1997 : 197). Elle se veut un chemin de croissance qui nécessite à la fois une conversion cognitive, morale et affective. L'expérience de conversion implique un dépassement de soi dans le passage de divers stades[32] marqués « par une crise dont la résolution positive est génératrice d'une force psychosociale spécifique »[33] (Forget, 1997 : 201).

---

31 Le phénomène de conversion possède une structure particulière. Aussi, Forget (1997 : 393, note) définit-il cette structure de l'expérience de conversion comme « un tout organique qui dépasse ses composantes. [Il souligne également que les] divers modèles d'explication en sociologie et en psychologie visent à comprendre la structure du phénomène complexe que constitue [cette expérience] ».

32 Ces stades sont interprétés de façon différente selon les théories. Erikson comprend le développement socio-affectif de la personne à partir de huit stades. Piaget s'intéresse au développement de l'intelligence chez l'enfant et considère quatre stades nécessaires. Kohlberg étudie le développement moral en se situant dans le prolongement de la théorie de Piaget. Conn utilise la théorie du développement de la foi formulée par Fowler et traite le développement de la foi en six étapes (Forget, 1997 : 201-203).

33 Dans son ouvrage, au chapitre deux « La conversion religieuse », Hervé Carrier (1960 : 61-65) souligne également la dimension de crise dans le processus de conversion.

Comme expérience, la conversion comporte une dimension consciente et volontaire. C'est pourquoi elle est impossible avant l'adolescence. Elle devient réalisable au niveau moral seulement après avoir traversé les niveaux de la crise d'identité vécue à l'adolescence. « La conversion morale[34] consiste [alors en] une démarche de croissance, dans le domaine des valeurs morales, orientée à la liberté, […] à l'authenticité et […] au dépassement de soi » (Forget, 1997 : 411). Elle conduit à la réalisation de soi dans le sens de la conquête de l'autonomie et de la responsabilité, de même qu'à la conformation de l'agir en fonction des valeurs reconnues.

La conversion de l'intelligence, étant contextuelle et dialectique, suppose l'atteinte de la forme de pensée formelle de l'âge adulte. Elle amène le converti à comprendre le réel de façon différente en étant capable d'analyser, de critiquer, de dépasser et d'intégrer ce qui lui paraît évident à un ensemble qui a du sens pour lui. La conversion morale et la conversion de l'intelligence génèrent une conversion affective porteuse d'amour, de sagesse, de générativité et d'intégrité. Une telle conversion devient une démarche thérapeutique et elle se présente comme « le passage "d'un état de dépendance à un état de sobriété, la conversion d'une existence névrosée à une manière de vivre psychologiquement saine" » (Forget, 1997 : 416). Et en ce sens, la conversion devient guérison.

Il s'ensuit une maturité humaine marquée par un dynamisme intrinsèque propre au dépassement de soi, et une maturité morale où peut s'exercer un dépassement de « la contradiction entre être-pour-soi et être-pour-les-autres » (Forget, 1997 : 206). La réalisation de soi, identifiée au dépassement de soi, s'actualise dans le rapport dialectique entre la différenciation et l'intégration qui s'opère aux plans cognitif et affectif. Elle signifie que le sujet réalise un équilibre « entre la différenciation de soi, c'est-à-dire la conquête de l'autonomie, et l'intégration à un groupe social » (Forget, 1997 : 207). Capable d'intégration à un système de croyances, et de conformation de l'agir en lien avec les valeurs et

---

[34] Sur ce point, Forget (1997 : 204) indique que la conversion morale est rendue possible par « le passage à une pensée formelle enracinée dans l'expérience (Piaget), [par] l'émergence de la fidélité (Erikson), [par] le partage d'une réalité dans la mutualité (Kegan) [et par] l'accession au niveau conventionnel de moralité (Kohlberg) et de la foi (Fowler) ».

l'idéologie de ce système, le converti est également en mesure « de relier chaque élément constitutif de sa vie à l'ensemble de son système de référence » (Forget, 1997 : 543). Par ailleurs, ce processus de conversion résulte à la fois d'un acte d'autonomie et d'un acte de capitulation à travers lesquels le *je* autonome s'intègre au *nous* collectif de façon mature et responsable et où il devient capable de modifier le lien social.

Le processus de conversion contribue à la maturité humaine, tout en restant tributaire du stade de développement atteint par le sujet dans sa croissance personnelle. La conversion peut donc se vivre à différents niveaux de profondeur. Néanmoins, le choix se fait d'abord dans l'expérience même de la conversion « pour s'approfondir ensuite dans les phases d'intériorisation et d'intégration » (Forget, 1997 : 207). Une dynamique de croissance se vit selon les niveaux de conversion et ce, tout au long de l'existence car la conversion ne se réalise pas une fois pour toutes : « elle n'est donnée que pour être développée par la liberté » (Forget, 1997 : 397). Aussi peut-elle se réaliser par étapes en passant soit de la conversion morale à la conversion affective, puis cognitive et finalement religieuse. Une dernière caractéristique de cette expérience est sa dimension symbolique. Le processus de conversion conduit nécessairement à un changement d'univers symbolique, à un changement de discours et de pratiques de même qu'à un changement de rôle social.

La dimension de capitulation[35], qui rejoint le lâcher prise de Bridges, apparaît comme un élément majeur dans le processus de conversion survenue à la suite d'une crise profonde. Ainsi en est-il pour l'alcoolique qui doit se rendre, abandonner le combat, s'avouer vaincu et se remettre entre les mains de quelqu'un d'autre pour l'aider. Cette expérience est vécue comme une « perte définitive du pouvoir sur son monde » (Forget, 1997 : 209). En ce sens, on peut comprendre les luttes de résistance, de dénégation et de manipulation de l'individu ou du groupe. Toutefois, le processus de conversion ne s'arrête pas avec la capitulation ; il ouvre sur la reconnaissance d'une possibilité de libération et de guérison qui devient une motivation profonde dans la quête de sens.

---

[35] L'expérience de capitulation peut toutefois présenter certains dangers comme la fusion. On peut déceler une prédisposition à la capitulation devant l'autorité ou devant une puissance supérieure dans un environnement hostile. « Suite aux prédispositions développées dans la relation avec des parents autoritaires et renforcées par la suite, l'individu [peut lutter] désespérément pour établir sa propre identité [jusqu'à] un point d'épuisement émotionnel tel qu'il rend les armes et s'effondre » (Forget, 1997 : 213).

Dans cette perspective, la conversion devient comme une thérapie affranchissant le moi de ses dépendances et d'une image illusoire de pouvoir dont l'individu était prisonnier. « Paradoxalement, la libération ne devient possible que dans la capitulation » (Forget, 1997 : 209). La capitulation s'avère le passage obligé à la maturité et à l'autonomie. Elle n'est pas « un anéantissement du moi […], mais l'anéantissement d'une illusion du moi générée par une dissociation psychique qui permet, une fois la réintégration complétée, de retrouver le moi réel avec toute sa puissance créatrice » (Forget, 1997 : 216). La capitulation amène à rencontrer l'autre et « à passer de l'être à l'agir, de la réflexion à la communication. En capitulant, […] le moi affronte le risque de sa propre mort [pour finalement] accéder à ce qu'il est réellement » (Forget, 1997 : 218) et libérer les possibles.

Avec la capitulation, un nouveau sens, une nouvelle orientation peut être perçue. Une nouvelle cohérence de vie peut alors se développer et donner le moyen de travailler à unifier sa vie. Cette expérience engendre un surplus d'énergie pour risquer la possibilité de se tromper, mais également la capacité de découvrir des potentialités jusque-là inconnues et de faire naître un nouveau paradigme de vie. Cet acte de libération implique l'insertion dans une communauté, produit l'engagement et suscite la créativité, l'actualisation de soi et la foi en l'avenir. Ces efforts pour donner ou retrouver un sens à la vie constituent une motivation fondamentale. Si l'individu ou le groupe n'y parvient pas, on parle alors de vide et de frustration existentielle pouvant provoquer des névroses, car l'individu comme le groupe ont besoin « non de se libérer de [leur] tension à tout prix, mais plutôt de se sentir appelé[s] à accomplir quelque chose »[36] (Forget, 1997 : 228).

Le vide existentiel, ainsi nommé par Frankl, est une cause majeure des diverses dépendances. « Il est donc ultimement cause d'angoisse et de maladie physique et mentale. Or ce mal dont souffrent les personnes atteint également la société [et le groupe. Ce dernier] peut tout aussi bien qu'une personne souffrir de vide existentiel et connaître en conséquence une névrose collective » (Forget, 1997 : 229). Travailler sur le vide existentiel demande de guérir la personne et le groupe de sa névrose et, en conséquence, il n'y a pas

---

[36] Forget cite V. Frankl, *Découvrir un sens à sa vie,* Montréal, Éditions de l'Homme, 1989, p. 115.

d'autre alternative que de retourner à la question de sens. Source de motivation, le travail de quête de sens devient thérapeutique et permet de s'ouvrir à autre chose, de se donner ou de retrouver un nouveau sens, une nouvelle raison d'être.

Cette ouverture au sens libère des dépendances psychologiques, sociales, politiques et économiques, et elle oriente l'individu et le groupe vers un processus d'actualisation et de réalisation de soi. Elle produit l'engagement et elle fait naître la possibilité d'un projet renouvelé. Cette expérience de conversion aboutit à une identité nouvelle qui « se crée, se maintient et se modifie en relation dialectique avec l'environnement social » (Forget, 1997 : 235). Une identité qui se saisit « dans l'intériorité du sujet [ou du groupe] comme un des éléments majeurs de sa stabilité et de sa permanence » (Forget, 1997 : 502). Enfin, ce n'est qu'à l'intérieur d'un tel processus de conversion et de libération du sens que l'institut et ses membres peuvent se donner un avenir et les moyens pour le réaliser.

10.2.2. Processus de guérison et recomposition identitaire

Le développement sur la conversion se révèle à la source du mouvement de recomposition et il ne peut s'amorcer sans avoir atteint le seuil de la capitulation pour un renouvellement de la vie. L'acceptation du chaos ouvre alors sur une nouvelle prise de conscience où se creuse une quête de sens, source de motivations et de dynamisme, conduisant à la mise en route vers un nouveau paradigme. De nature à produire un mouvement de guérison, la réalisation de la démarche de conversion s'inscrit par ailleurs dans le cadre d'une recomposition identitaire axée – dans l'optique de notre étude – sur la dimension psychosociale clinique. L'étape qui suit rappelle le contexte de décomposition de l'identité de l'institut, reprend quelques aspects de la notion d'identité, dégage des éléments du processus identitaire et examine le processus de recomposition identitaire sous l'angle psychosocial clinique.

10.2.2.1. Rappel du contexte de décomposition identitaire

Le processus de décomposition entraîne avec lui tout un bouleversement tant sur le plan de l'organisation que sur celui de la dynamique psychosociale. L'effritement de la structure de

plausibilité sociale de l'institut, la désintégration de l'encadrement rural et clérical traditionnel de même que la déstructuration de l'univers de sens et de l'idéation religieuse de la congrégation introduisent les membres dans une longue marche d'exode. Le sentiment d'identité de ce groupe de vie apostolique fondé en grande partie sur des œuvres florissantes portées par des religieuses professionnelles, pour qui leur travail constituait un espace social significatif pour la construction d'une image de soi valorisante, se déstabilise. L'absence de perspectives se traduit alors par un sentiment de vide et de désorganisation auquel les sujets répondent, pour un grand nombre, par un désengagement personnel.

Le groupe peut bien vouloir s'ajuster aux contraintes de la décomposition et entrer dans un mouvement de restructuration, il demeure accroché à un imaginaire qui se déconstruit et qui l'empêche de s'ouvrir à un réel changement d'horizon apostolique, communautaire et spirituel. Confronté à une situation de non-retour, le groupe résiste, tâtonne, s'active en différents sens, restructure, réorganise, produit des plans à courte vue et essaie ainsi de contourner la réalité au lieu de s'arrêter, d'analyser la situation et d'y faire face. Inexorablement, il finit par s'enfoncer dans l'impasse et il entre dans une crise d'identité engendrée par le mouvement d'interaction entre la déstructuration des dimensions sociales de l'organisation et la déstabilisation de sa dynamique psychosociale.

Pris dans une structure d'évitement et de dénégation sans fin, le groupe se replie sur lui-même ; il s'enferme dans une forme de régulation sociale aveugle où les membres reliés par des liens stables et solidaires se trouvent engagés dans un système relationnel où il devient presque impossible aux individus de clarifier la situation. Tout acteur ou groupe d'acteurs de l'organisation ayant conscience de la problématique et voulant intervenir se heurtent à l'aveuglement et à la surdité du groupe. Les religieuses sont condamnées à la résignation, au refoulement ou à la révolte et le plus souvent leur expérience humaine se trouve diminuée. Tandis que les unes continuent de s'identifier à un paradigme traditionnel, certaines essaient de surnager, de se frayer une voie pour se faire entendre, tandis que d'autres sombrent dans la maladie physique ou parfois psychique.

L'institution, en tant que productrice de sens, implique un système dans lequel les relations sont marquées à la fois par un certain rapport de force et par un rapport de reconnaissance sur lesquels supérieures et sujets fondent leur identité. À partir de l'éclairage de Barus-Michel *et al.,* le sens est défini

> comme ce qui est expérimenté, à un moment donné, comme intelligence unifiante d'une situation, par un sujet individuel ou collectif. Il n'y a pas de sens fini. Le sens n'est pas intrinsèque à la réalité, il ne fait qu'échafauder des approximations partielles de celle-ci, opératoires pour la pensée, l'acte et leurs partages. Le sujet est toujours en difficulté de sens. Il tâche de le construire à partir de données multiples et hétérogènes dont il n'a même pas toujours la maîtrise ou la connaissance claire (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 283).

> [Aussi, le] sens a quelque chose à voir avec l'identité. […] Il est appropriation de soi et de l'environnement, en cela il renforce le système identitaire comme il ordonne le monde. Mais le sens, c'est aussi celui qui est attribué par les autres au sujet et qui peut lui être communiqué ou non et avoir seulement des effets sur la conduite des autres à son égard (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 284).

On peut donc comprendre qu'une situation de crise organisationnelle puisse entraîner du non-sens et de l'incohérence de même que la production d'aménagement psychique et la construction de représentations paradoxales qui concourent à la disqualification et à l'invalidation mutuelle des partenaires. Cette période voit croître de l'énergie libre qui ne trouve plus à s'investir de façon satisfaisante et de l'ambivalence à l'égard d'une organisation qui ne répond que partiellement aux attentes des sujets et à sa mission. La menace pèse sur le milieu et réveille chez les membres des peurs qui incitent à vouloir sauvegarder une certaine maîtrise de sa situation « en déplaçant sa déception, de la situation globale et complexe, sur "les autres" [qui se retrouvent alors] disqualifiés et invalidés. [Cette situation a pour effet de creuser un] fossé entre identité attribuée et identité attendue » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 231).

De plus, étant coincés dans un climat de confusion, d'isolement, de dépendance, de double discours, de double contrainte et de victimisation, les individus et le groupe développent

des pathologies personnelles et communautaires. Un climat de névrose collective s'installe progressivement et vient affecter l'identité du sujet et du groupe. Il s'ensuit un malaise identitaire perceptible lorsque « les tensions créées par les contradictions deviennent trop fortes et paralysent les actions en introduisant le doute permanent » (Mucchielli, 1986 : 93).

Diverses réactions s'enchaînent tels l'exclusion et le rejet, l'écrasement affectif, la perte des enracinements sociaux et religieux, et la relativisation des valeurs et des modèles. À cela s'ajoute la « perte de confiance dans le système de valeurs culturelles et les modèles sociaux [qui vient renforcer] les attitudes de désengagement, [accroître] la passivité et [induire des] réactions individualistes » (Mucchielli, 1986 : 102). On voit alors se développer des mécanismes de défense, des fuites et des blocages défensifs et même un retour fusionnel aux valeurs passées. Ce drame identitaire risque finalement de conduire à une déstructuration importante du groupe.

10.2.2.2. Maturation identitaire et situation de crise

La brisure identitaire engendrée par la décomposition du système, de son rapport au monde et de sa dynamique sociale nécessite un rappel de certains éléments de la notion d'identité et du processus de maturation identitaire. L'acteur social – individu, groupe ou société – se définit à partir d'un ensemble de référents matériels, sociaux et subjectifs (Mucchielli, 1986 : 119) à l'intérieur d'un long processus d'évolution personnelle et collective. Dans cette dynamique de développement continu, l'identité se façonne, « se réorganise et se modifie sans cesse tout au long de la vie selon les événements ou les bouleversements de la vie sociale » (Campeau *et al.*, 1993 : 70).

L'identité se réalise « à travers un double processus, soit la socialisation et la personnalisation » (Campeau *et al.,* 1993 : 76), l'un étant le pôle social et l'autre le pôle individuel. Le pôle social de l'identité renvoie à l'être collectif et aux systèmes d'idées, de sentiments et d'habitudes qui expriment non pas la personnalité individuelle mais le groupe dont l'individu fait partie. Le pôle individuel, pour sa part, se réfère au *je* et à l'être individuel constitué d'un tempérament, d'un caractère, d'une hérédité et de l'ensemble des

souvenirs et des expériences qui forment l'histoire personnelle. Le pôle individuel témoigne de la singularité de l'individu et de ses différences par rapport à autrui.

Sous un autre angle, Barus-Michel *et al.,* (1996 : 16) définissent l'identité comme « une représentation de soi construite et appelée dans les situations sociales autant qu'elle recouvre une expérience et un projet où l'individu poursuit son unité et sa singularité. De ce fait, les crises qui atteignent des unités collectives affectent les individus, elles se réfléchissent en eux et ceux-ci, à leur tour, les expriment sur un mode individuel ». Ces derniers considèrent également l'identité du groupe dans une perspective dynamique et relationnelle. Du point de vue dynamique,

> l'identité est comprise entre un pôle de permanence et un pôle de changement. La permanence tient au noyau de cohérence sur lequel le groupe fonde la stabilité de son engagement. Le pôle de changement tient aux possibilités d'évolution qui vont jalonner les expériences de groupe et constituer son devenir face aux sollicitations nouvelles. [Quant à la dimension relationnelle,] l'identité s'acquiert et se renforce par le jeu des transactions avec les différents partenaires : affrontements, alliances, oppositions sont autant de possibilités de poursuivre sa mission et de faire valoir sa spécificité (Barus-Michel *et al.,*1996 : 232).

À partir de ce bref rappel de la notion d'identité, il est bon d'examiner le processus de maturation identitaire pour comprendre ce qui se passe dans un groupe en situation de crise et envisager de façon appropriée la reconstruction identitaire. La dynamique de maturation identitaire se rapportant à l'identité groupale[37] appelle, du point de vue psychosociologique, un « processus de synthèse intégrative, d'interprétation du monde et de mise en forme d'expressions propres [signifié par l'idée de] noyau identitaire »[38] (Mucchielli, 1986 : 119). Elle s'inscrit à l'intérieur des processus d'identification, d'assimilation et de rejets sélectifs.

---

37 « L'identité groupale est l'organisation cohérente, la synthèse dans la totalité compréhensible des éléments approchés » (Mucchielli, 1986 : 11) à partir de différentes catégories comme le milieu de vie, l'histoire du groupe, sa démographie, ses activités, son organisation sociale et sa mentalité.

38 Mucchielli (1986 : 14) s'attarde plus particulièrement à certains référents qu'il appelle noyaux identitaires et qui « sont des systèmes de perception, d'évaluation, de résonance affective et d'expression comportementale. Ces systèmes sont des structures psychoculturelles construites dont on peut inférer l'existence aussi bien chez l'individu que dans les groupes et sociétés ». Ces noyaux identitaires sur lesquels l'auteur s'appuie sont le système culturel, la mentalité et le système cognitif.

Dans ce mouvement, l'identité de l'acteur prend racine dans le sentiment d'identité qui repose sur un ensemble de processus et de sentiments qui donne « la cohérence et l'orientation dynamique à l'être tout entier » (Mucchielli, 1986 : 119). La maturité identitaire n'est possible qu'à partir du développement de tous les sentiments constitutifs du sentiment d'identité. Les problèmes et les crises d'identité se rapportent alors à une frustration ou atteinte quelconque à un ou plusieurs sentiments d'identité, tels l'appartenance, la cohérence, la continuité temporelle, l'autonomie, la différence, les valeurs, la confiance et le sentiment d'existence.

Dans son étude, Mucchielli (1986 : 47-64) décompose ce sentiment d'identité en une diversité de sentiments qui se conjuguent dans la formation du processus de maturation identitaire. Le sentiment *de l'être corporel* et de l'unité personnelle constitue la base du sentiment d'identité. Le sentiment de l'être matériel d'un groupe s'exprime dans « la conscience partagée par […] les membres des éléments matériels qui [composent] l'ancrage de l'existence objective du groupe » (Mucchielli, 1986 : 48).

De là, naît le sentiment *d'appartenance* qui, lié à celui de la solidarité, se veut le « constituant essentiel de tout *esprit de groupe* » (Mucchielli, 1986 : 50) et se traduit par le sentiment de participation effective de l'individu. Ce sentiment « est en partie le résultat du processus d'intégration et d'assimilation des valeurs » (Mucchielli, 1986 : 49) du groupe d'insertion auquel appartient le membre. Le sentiment *d'unité et de cohérence*, pour sa part, s'édifie progressivement dans le psychisme et structure le système cognitif qui oriente ensuite les choix et guide les attitudes. Ce « système cognitif contient le système de valeurs et génère l'ensemble des convictions de l'individu » (Mucchielli, 1986 : 51).

Dans le sentiment de *continuité temporelle*, le sujet se perçoit le même à travers les étapes de changement qui jalonnent l'existence. Ce sentiment demeure en autant « que le sujet (individu ou groupe) parvient à donner aux changements et aux altérations le sens de la continuité. Lorsque les différences sont perçues comme des ruptures alors [apparaissent] les crises d'identité » (Mucchielli, 1986 : 53). Sur ce point, Mucchielli (1986 : 53) mentionne un aspect qui nous semble important par rapport à la dynamique de groupe qui s'instaure dans le sentiment d'identité collective. Il souligne que ce sentiment « s'appuie sur le

souvenir des émotions collectives partagées. Ce qui se passe dans le groupe est rattaché à ce qui s'est passé avant […]. Chaque membre du groupe a une conscience diffuse de cette influence de la vie collective antérieure sur la vie collective présente ».

Le sentiment *de différence* est le corrélatif des sentiments d'unicité ou de singularité. Il est essentiel dans la prise de conscience de son identité et il retentit sur le sentiment d'existence. Ce sentiment fonde l'identité du groupe. Lorsque la différenciation devient difficile, que les différences sont étouffées et que naissent des sentiments d'aliénation et de dépersonnalisation, la voie s'ouvre à une crise d'identité groupale. Quant au sentiment *de valeur*, il vient renforcer la conscience de l'identité personnelle. Il donne à l'individu de pouvoir se juger « lui-même à travers le regard superposé des autres » (Mucchielli, 1986 : 56). De fait, le sujet cherche à être quelqu'un pour quelqu'un d'autre socialement signifiant et digne d'intérêt. Pareillement, cette « recherche de valeur a lieu exactement de la même manière pour un groupe ou une culture » (Mucchielli, 1986 : 57).

À la recherche de valeur se rattache le sentiment fondamental *de l'estime de soi.* Étant lié au sentiment de confiance et de sécurité ontologique, ce sentiment est tributaire des climats familial et éducationnel. Par rapport au groupe, il « prend racine dans ses succès et ses échecs passés et présents »[39] (Mucchielli, 1986 : 59). Dans la dynamique identitaire qui s'ensuit, on voit s'articuler de façon interdépendante, sentiment de valeur, sentiment de confiance et effort d'existence à l'intérieur d'un faisceau de motivations portées par l'aspiration du groupe et celle de chacun de ses membres.

Le sentiment d'appartenance appelle le sentiment *d'autonomie*. Un « sujet ne peut affirmer son identité individuelle que s'il peut à la fois se sentir appartenir à un groupe de ses semblables […] et se sentir autonome par rapport à l'emprise collective […] de ce groupe » (Mucchielli, 1986 : 59). La dialectique de l'autonomie suppose « à la fois de préserver et d'affirmer son identité, de se sentir en sécurité dans la participation et suffisamment

---

[39] Ainsi la « démoralisation d'un groupe commence par la dévalorisation de l'image qu'il a de lui par la subversion des ses valeurs qui sont relativisées ou encore par la ruine de l'estime qu'il mettait en ses actions [et en ses œuvres] » (Mucchielli, 1986 : 59).

autonome pour exercer ses propres potentialités » (Mucchielli, 1986 : 60). Ainsi en est-il pour le groupe qui commence à exister en tant que collectivité lorsqu'il lui est possible de s'auto-organiser et d'assumer lui-même ses décisions. La *confiance,* transmise au départ dans le milieu familial, s'avère le sentiment de base fondamental pour la participation à la vie collective et se veut le lieu d'assise de l'identité. C'est sur ce sentiment que s'appuient l'effort central du sentiment d'existence et le sens à donner à ses actions.

Le sentiment *d'existence et d'effort central*, pour sa part, forme un système d'interdépendance avec les autres sentiments. Il est relié au sens, il est source de motivation et il permet l'orientation et l'intentionnalité générale des efforts investis dans la vie d'un individu comme d'un groupe. « Cet effort central nécessite […] une vision de l'avenir et l'impression d'avoir des possibilités d'expression pour réaliser ses objectifs vitaux » (Mucchielli, 1986 : 64). Il devient finalement explicite dans un projet identitaire qui oriente les décisions et la conduite de l'individu et du groupe.

Mucchielli (1986 : 119-120) indique que dans l'ensemble de ces sentiments, « les sentiments d'appartenance, de valeur et de confiance semblent plus importants que les autres, car ils prennent leur racine dans l'identité communautaire qui constitue, quant à elle, le fond anthropologique de participation affective de [toute personne] à son groupe social ». Ces sentiments s'articulent de façon à pouvoir accéder à une maturité identitaire dans laquelle se retrouve une capacité de progression nécessitant « une certaine souplesse intégrative des systèmes cognitif et culturel. [Cette maturité se reconnaît alors par l'aptitude] à intégrer des expériences nouvelles et à créer sans arrêt à partir de cela une identité nouvelle, toujours en devenir » (Mucchielli, 1986 : 91).

Rattaché au sentiment identitaire, le sentiment d'appartenance que nous avons évoqué précédemment nous incite à ouvrir une parenthèse par rapport à l'appartenance religieuse et communautaire considérée comme identification à un groupe, à un institut religieux. L'appartenance religieuse, souligne Hervé Carrier (1960 : 7), « est un phénomène à la fois spirituel et [psychosocial] où se trouvent engagées, selon des structures spécifiques, toutes les données individuelles et communautaires du comportement humain ».

L'appartenance se situe dans un rapport immédiat et durable de la religieuse avec sa communauté, et elle est reconnue officiellement par la profession publique d'engagement dans l'institut. Cette appartenance s'exprime par un comportement appris et des conduites psychosociales qui s'identifient au caractère spécifique de l'institut. Elle génère des attitudes ou dispositions résultant « de structurations relativement durables d'un ensemble de processus perceptifs, émotionnels et motivationnels » (Carrier, 1960 : 46) s'exerçant de la part de l'individu à l'endroit de la congrégation. L'appartenance est alors envisagée comme une attitude fondamentale du sujet à l'égard de son groupe. En ce sens, la personne s'identifie à son groupe, elle y participe et elle en reçoit ses motivations. Elle est en état d'interaction avec le groupe qui la comprend, l'inspire et l'accueille. Elle « "appartient" à son groupe et la "structuration psychologique de sa disposition à l'endroit du groupe" constitue son attitude spécifique d'"appartenant" » (Carrier, 1960 : 49).

Cette attitude religieuse est coextensive du comportement humain global qui, lui, se définit « comme équilibre dynamique et évolutif de conduites se rattachant à des systèmes interdépendants d'ordre somatique, psychologique, culturel et sociologique » (Carrier, 1960 : 35). Le comportement de l'individu ne peut donc être séparé de celui de la culture et doit être considéré « aussi bien dans la structure même de [la] personnalité [du sujet] que dans ses rôles à l'intérieur du groupe et dans la structure sociale globale » (Carrier, 1960 : 35). Bref, la perspective globale du comportement humain permet de mieux situer les conduites des personnes engagées dans une congrégation religieuse et suggère des pistes de compréhension du processus de crise de la dynamique psychosociale et identitaire.

La crise ébranle non seulement le système de l'organisation mais elle déstabilise le statut social du groupe et les rôles joués par ses membres dans la société comme à l'intérieur de l'institut. Elle affecte le lien social dans ses dimensions de solidarité, de coopération, de reconnaissance et de différentiation et elle fragilise le sens de l'appartenance. Elle témoigne d'une dégradation symbolique. Elle défait les codes et les repères partagés, elle « apparaît […] comme une attaque de référents centraux qui structurent les sujets ou les groupes, leurs systèmes de représentations et à partir desquels sont évaluées les situations nouvelles » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 303-304).

Le déséquilibre de la dynamique psychosociale du groupe se vérifie alors par la désintégration progressive de ce système de cohérence et par l'émergence du processus identitaire, fortement interpellé, dans le champ de conscience des membres. La représentation de soi devient plus prononcée et le « réajustement entre les processus psychiques et le champ social fait figure de conversion. [Selon que le champ social est perçu comme un lieu de réinvestissement] « ou comme un objet qui se dérobe ôtant à l'individu la possibilité de se reconnaître lui-même, [la foi en soi s'en trouve ravivée ou ébranlée] » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 304).

L'identité psychosociale découle de la tension qui se vit entre les logiques sociales et les nécessités psychiques des sujets. « Cette tension inhérente à la complexité de cette construction marque le pôle dynamique d'une identité faite de réajustements renouvelés » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 304). L'identité psychosociale se construit également sur l'insertion réciproque du social et du psychique. Aussi, lorsque surgit la crise, ces deux pôles du social et du psychique se trouvent affectés. Le sujet (individu ou groupe) se voit attaqué dans son statut et il réagit soit en lâchant prise ou soit en contre-attaquant. Dans cette lutte contre l'effraction des systèmes de repérages antérieurs, les sujets vivent de l'angoisse, de l'indignation et tentent d'échapper à la négation qui les atteint.

Bien souvent, cette situation a pour effet de bloquer l'imaginaire qui tend alors à se transformer en fatalité ou en destin tragique. La crise envahit bientôt l'espace mental et empêche l'émergence de nouvelles combinaisons que le symbolique rendrait possible. L'appauvrissement ou le tarissement des représentations, trop lié à un système d'agencement défini, produit la perte de sens. Les acteurs, incapables de donner sens à ce qui les perturbent autrement que comme conséquence d'une logique extérieure, se voient confrontés à des conflits qui les amènent à l'impasse (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 305). Ou bien ils régressent et fuient dans un passé nostalgique ou bien ils avancent dans un mouvement constructif en s'inscrivant dans le dépassement de soi.

10.2.2.3. Vers une recomposition des identités individuelles et collectives

Ce n'est qu'en étant confrontés à une crise qu'ils doivent résoudre que l'individu et le groupe peuvent décider de s'engager dans un processus de recomposition identitaire personnelle et collective. Sortir de la crise demande une prise de conscience de la situation et une connaissance du phénomène de maturation de l'identité, et implique d'entrer dans une démarche de conversion dont la motivation profonde est de restaurer l'espérance et de retrouver un sens nouveau du vivre ensemble dans l'institut. Dans cette dynamique psychosociale, le principal moyen de reconstruire l'identité collective est de travailler à la recomposition identitaire de la personne dans le groupe.

Étant donné l'état de perturbation de la dynamique psychosociale de la congrégation, une tentative de guérison suppose de considérer le processus de recomposition identitaire dans sa dimension thérapeutique. Un tel cheminement nécessite, dans un premier temps, de laisser la porte ouverte à la parole et d'entrer dans une démarche de réflexion sur le malaise identitaire, avec l'aide de consultants capables d'aider l'acteur (individu ou groupe) « non seulement à élucider ses sentiments, mais aussi et surtout ses propres rituels, ses propres scénarios complexuels, ses propres manques, pour affronter autrement la situation » (Mucchielli, 1986 : 121).

Dans cette perspective, l'intervention psychosociale se présente comme un cadre provisoire de substitution à l'institution afin de travailler à la recomposition de l'identité collective, et elle se veut « un contenant pour des opérations psychiques de déplacement et de retour des contenus déniés. [Ce cadre ou ce réseau] se propose comme lieu pour mettre en mots des contenus imaginaires qui se tenaient à l'abri de l'évidence des systèmes explicatifs » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 215).

Bien souvent, par contre, la demande d'intervention se présente comme un appel au soulagement devant une souffrance liée à la perte de sens. Dans cette demande, les acteurs cherchent plutôt à retrouver

> un sens en soi, extérieur aux personnes et existant au-delà d'elles. Or l'identité collective se soutient d'une cohérence dont le référent se trouve au cœur du sujet et c'est ce dernier qui exprime son angoisse devant la dissolution des étayages et la perte des objets identifiants. C'est pourquoi, si la crise est une faillite des constructions collectives, elle nécessite de faire un travail de décomposition des modèles intériorisés, les systèmes défensifs qui permettaient la liaison se trouvant mis à mal (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 212-213).

L'intervention psychosociale veut aider à restaurer le sens et, dans cette phase, le groupe a besoin d'être accompagné. L'intervention suppose une démarche de déconstruction par l'analyse de ce que la crise a défait, pour comprendre ensuite ce qui fait la crise pour les sujets impliqués dans la situation. « L'enjeu est de saisir cette part de soi prise dans des mécanismes que l'on tenait pour extérieurs » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 213). Afin de restaurer le sens d'une réalité subjectivement vécue, il faut pouvoir aborder des représentations, des positions et des affects qui leur sont liés. Il s'agit de recomposer un espace d'élaboration pour soi avec les autres où peuvent se renouer les liens défaits, et de créer les conditions d'un repositionnement par un renouvellement des représentations.

L'émergence d'une parole devient très importante afin de se mettre en contact avec les logiques internes de l'organisation avec lesquelles les acteurs sociaux entretiennent un rapport de méconnaissance (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 214). En rencontrant ces contenus ignorés, l'espace se crée pour composer de nouvelles significations tout en demeurant fidèles aux logiques antérieures. Dans cette démarche, l'intervention vise à instaurer une nouvelle dynamique sociale et à retisser des liens d'appartenance et de collaboration. Cet espace transfériel permet de maintenir l'unité identitaire de même que le statut du sujet.

> La possibilité de s'exprimer conflictuellement au sein de l'espace créé par l'intervention, sans risque d'éclatement, permet aux groupes de revisiter la construction originaire d'une unité à laquelle ils s'accrochaient et qui aurait été perdue ou endommagée. Elle permet l'appropriation de contenus plus ambivalents. Les groupes ont la possibilité d'évaluer le coût de certains investissements imaginaires idéalisants et de réinvestir autrement des éléments de réalité. Des énergies se libèrent pour des investissements d'objets, renouvelés (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 214).

Les sujets qui travaillent à se dégager « des incrustations culpabilisantes ou des formes de stigmatisation dans lesquelles ils s'étaient enfermés [sont mieux disposés à] intégrer les

perturbations et à accueillir la complexité extérieure de façon moins persécutive » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 215). Cet entre-deux permet « à la fois de déconstruire et de se reconnaître, entre rupture et continuité » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 215). De là, l'individu accède à une représentation plus positive de ses « propres capacités et des capacités potentielles communes au dépassement de la crise [identitaire] » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 215). L'expérience ouvre sur une nouvelle perspective, en ce sens que le sujet se rend compte que la rupture n'est pas seulement de l'ordre de la décomposition, mais bien plus un mouvement de vie et une reprise de sens.

Dans cet espace d'intervention psychosociale, le remaniement de l'identité collective devient possible dans la mesure où le groupe a la possibilité et la capacité de renouveler des fondements d'une identité questionnée. À l'intérieur de ce collectif, qui se constitue comme un groupe de référence ou un réseau d'apprentissage, les membres redéveloppent des qualités d'un groupe d'appartenance, en s'appropriant des objectifs définis en commun dans un climat où chacune se sent reconnue dans ses compétences propres et son potentiel disponible. « La réaffirmation actualisée des valeurs partagées [cultive] le sentiment d'unité et [favorise] la reconnaissance de la pluralité des positions et des expériences. Le traitement des situations par la discussion et l'appui des uns et des autres dans les difficultés rencontrées sur le terrain renvoie l'image positive d'un groupe [capable de consensus, de solidarité et de coresponsabilité] » (Barus-Michel *et al.*, 1996 : 238). Il peut enfin laisser entrevoir l'éventualité d'une porte ouverte à l'espérance pour une recomposition globale de l'institut.

La modification de la représentation qu'un groupe a de son rôle, de sa légitimité, des autres partenaires et du monde environnant devient possible dans un climat thérapeutique. Cette transformation dans l'appréhension de la réalité de l'organisation permet aux membres « de disposer d'une image valorisée de son aptitude à expérimenter des situations nouvelles et à évoluer en même temps que les [autres dimensions de l'organisation]. La découverte de significations nouvelles entraîne un sentiment de développement de soi [et] de confiance dans l'avenir » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 239). Ce réseau d'apprentissage se voit alors passer de sa position marquée par la dépendance et la codépendance à une accession à l'autonomie, et l'identité de ce réseau s'enrichit aux yeux de ses membres de la qualité de la

dynamique groupale, de l'ouverture dans l'évolution personnelle et de la gratification professionnelle, apostolique et communautaire dans la participation à la recomposition de l'institut.

Enfin, pour refaire du sens et mettre en œuvre un projet articulé et cohérent, il apparaît nécessaire de cesser de poser comme référent un ensemble systémique (idéologique, structurel, spirituel, communautaire, apostolique et morphologique) décontextualisé afin de rendre possible l'émergence de nouvelles représentations et de créer un nouveau lieu d'articulation de cet ensemble. En reconstruisant un espace subjectif et intersubjectif qui permet d'accueillir la complexité d'un monde en mutation, le sujet est alors en mesure de reprendre son histoire individuelle et collective afin d'éclairer le passé et ses effets sur le présent et de reconstituer du sens.

De même que dans le processus de conversion, cette expérience de recomposition identitaire et de construction du sens demande au sujet d'entrer dans une démarche de dénuement et de relation avec l'autre. « C'est dans une intersubjectivité reconnue que le sujet faisant émerger avec d'autres de nouvelles représentations, libérant de nouvelles énergies par un remaniement des positions et des relations à l'objet, œuvre à une recomposition des identités individuelles et collectives. [La cohérence s'éprouve alors] dans une temporalité intégrée où les forces créatrices trouvent à l'emporter sur les ruptures » (Barus-Michel *et al.,* 1996 : 307).

Un tel processus de recomposition identitaire est difficilement envisageable pour l'ensemble des membres d'une congrégation. Cette expérience demande plutôt d'investir, au départ, avec un noyau de religieuses formant un réseau d'apprentissage où pourra se vivre une démarche de conversion individuelle et collective à l'intérieur de laquelle les personnes seront appelées à reconstruire un nouveau sens du vivre ensemble, à renouveler une identité ajustée à l'évolution socioculturelle tout en développant une action créatrice et prophétique en collaboration avec le milieu en faveur des pauvres. Cette perspective de recomposition de la dynamique psychosociale ne peut toutefois se réaliser pleinement sans une troisième dimension complémentaire et interdépendante qui est celle de la recherche d'une nouvelle

intégration socioculturelle individuelle et collective des membres de l'institut engagés dans la vie religieuse apostolique et appartenant à une société en pleine mutation.

10.3. À LA RECHERCHE D'UNE NOUVELLE INTÉGRATION SOCIOCULTURELLE

La recomposition de l'identité individuelle et collective s'insère dans un profond mouvement de conversion et appelle l'émergence d'une nouvelle intégration socioculturelle. Toutefois, loin d'être tourné vers le *soi* individuel et communautaire, l'ensemble de ce mouvement trouve son véritable sens et s'actualise à partir de la mission de l'institut pour laquelle les religieuses de la congrégation se retrouvent ensemble dans la vie religieuse apostolique active. Et de façon conjointe, il suppose de tenir compte du renouvellement des dimensions morphologique, structurelle et culturelle de l'organisation.

La recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle requiert l'articulation des dimensions de socialisation, de désintégration et d'intégration en même temps que la mise en œuvre d'un nouveau rapport société/institut à partir, entre autres, de projets concrets en collaboration avec le milieu social où la communauté est insérée. L'étude de ce processus de recherche d'une intégration nouvelle nécessite également de mettre en lumière la relation d'interdépendance qui doit exister entre le processus de recomposition identitaire et le déploiement des composantes d'une nouvelle intégration socioculturelle et leur articulation par rapport à l'ensemble de la dynamique de la congrégation et celle de la société.

10.3.1. Une prise de conscience préalable

10.3.1.1. De son pouvoir de déviance (conscience individuelle)

Dans le chapitre précédent, nous avons relevé des données qui ont servi à définir la désintégration socioculturelle comme un ensemble de mécanismes de réaction à une situation déviée, déstabilisée, où s'instaure un rapport de force entre différents systèmes ou sous-systèmes, et entre individus-système. Nous avons également constaté que, dans sa dimension dialectique, la dynamique de désintégration porte en elle un mouvement de

sortie de l'impasse, de recomposition d'une nouvelle synthèse et d'invention d'une nouvelle intégration socioculturelle.

Sennet, (dans Birbaum *et al.,* 1976 : 57-86), montre comment un mouvement de décomposition et de recomposition de modèles et de rapports sociaux peut se produire par l'action de forces de désintégration socioculturelle collective. Dans une communauté destructrice, par exemple, lorsque les rapports sociaux, modelés à partir de codes de significations et de représentations d'une société donnée, et des manières de penser et d'agir sont poussées à l'extrême, on voit surgir des mouvements idéologiques, contestataires ou prophétiques qui contribuent à la dislocation et au remplacement des codes et des symboles antérieurs par un autre genre de rapport.

La désintégration socioculturelle peut aussi prendre le visage de la déviance et se manifester par son caractère positif. Sous cet angle, elle est envisagée comme un lieu de changement social et d'émergence de personnes « dissidentes »[40], prophètes, chercheuses de sens, novatrices. Ces déviants – qui se retrouvent dans la lignée des leaders charismatiques et visionnaires – sont clairvoyants. Ils ont la capacité de nommer la situation et de saisir de l'intérieur l'incohérence du système et ses pathologies[41]. Lucides par rapport à leur

---

[40] Arbuckle (2000 : 11) utilise le terme de dissident pour parler des réformateurs, des innovateurs, des refondateurs, de Jésus, des prophètes, de Martin Luther King.

[41] Selon Enriquez (1992 : 223), ces déviants sont des sujets dans le sens qu'ils ne sont pas seulement des individus porteurs d'un projet volontaire ; ce sont des gens atteints « d'"un certain degré d'anormalité" et qui [sont] en mesure de se lancer dans l'inconnu, [même s'ils ne découvrent rien, ou s'ils n'ont] qu'un impact léger sur le changement social ». Ces individus font preuve de consistance dans le sens de la notion de Moscovici, c'est-à-dire « "signifiant le caractère irrévocable de [leur] choix d'une part, le refus de compromis sur l'essentiel de l'autre"» (p. 223). Mus par une cause, ils peuvent avoir des doutes, prendre des chemins de traverse, remettre en question certaines de leurs idées, mais ils conservent le même projet qui est un véritable projet existentiel. Ils créent des réseaux d'alliance car ils ont besoin que d'autres s'identifient à leur cause. Ils ont une grande capacité de perception du divers et une conception *autre*. Ils sont prêts « à être saisi par l'inouï comme prêt à le provoquer » (p. 224). Ils ont une vocation de l'exil qui les empêche de rester collés à une organisation. Reconnaissant leur propre étrangeté et celle des autres, ils ont le désir de proposer, sans volonté de domination, à l'ensemble des individus avec lesquels ils vivent. Les autres sont moins des êtres à maîtriser que des personnes avec qui ils peuvent essayer d'entretenir des rapports de réciprocité, rapports qui peuvent s'avérer difficiles, conflictuels, au besoin, mais qui tendent à être les plus symétriques possibles. En étant eux-mêmes avec les autres, dans un rapport où la vie palpite, vie pleine d'angoisse et de joie, de mort possible et de transfiguration, ils ne cèdent pas aux illusions et acceptent le questionnement. Ils prennent ainsi une place dans une histoire collective en sachant que leur place n'est jamais totalement assurée puisqu'ils se sentent en partie intégrés et en partie en exil. Enfin, ces déviants sont en mesure de provoquer des ruptures fondamentales et d'ouvrir des chemins vers l'instauration de sociétés et de sujets plus autonomes (Enriquez, 1992 : 225-226).

vulnérabilité et à leur possibilité de glisser dans un dysfonctionnement institutionnel, ils sont aussi capables de réagir, de questionner l'organisation, de susciter des réseaux de reconstruction identitaire et de renouvellement des valeurs, des symboles, des normes et du système relationnel.

On parle aussi de désintégration socioculturelle volontaire dans une perspective thérapeutique de libération de la parole. Dans ce cas, la désintégration socioculturelle s'avère un mécanisme nécessaire de décomposition des modèles intériorisés et des représentations culpabilisantes afin de créer un espace pour composer de nouvelles significations, tout en demeurant fidèle au mythe fondateur de l'institut, et de libérer des énergies créatrices en vue de l'émergence d'une nouvelle intégration socioculturelle.

10.3.1.2. De sa capacité de resocialisation (conscience collective)

Bien que l'on puisse envisager la désintégration socioculturelle sous son aspect positif, il reste que cette dimension suppose préalablement une crise de l'intégration et une crise de la socialisation reliées à une crise d'identité qui affecte la dynamique psychosociale d'un groupe donné. Dans cette ligne de pensée, nous savons également que l'individu ne construit jamais seul son identité. Cette dernière « dépend autant des jugements d'autrui que de ses propres orientations et définitions de soi, [et elle se présente comme le] produit des socialisations successives » (Dubar, 1991 : 7). Cette première interrelation nous amène à regarder de plus près le rapport qui s'établit entre les processus d'intégration et de désintégration sociale, de socialisation, d'appartenance et de construction identitaire.

Pour les sujets d'une congrégation religieuse, l'intégration sociale signifie de posséder une conscience commune, de partager les mêmes valeurs, les mêmes croyances et les mêmes pratiques, d'être en interrelation les uns avec les autres et d'être engagés dans une même mission. L'intégration sociale du groupe implique également sa dimension de relation au monde extérieur par sa situation, sa fonction et sa participation dans l'Église et dans la société. Dans son aspect psychologique, l'intégration se rapporte au travail d'équilibre des forces psychiques, de la recherche d'unité et d'harmonie de la personnalité en interdépendance avec le système social dans lequel elle évolue.

L'intégration sociale suppose l'adhésion à des valeurs partagées dans un groupe d'identification et entraîne un consensus, un sentiment d'appartenance et une solidarité sociale. Elle est conditionnée par le processus de socialisation qui s'exerce au départ dans le milieu familial, puis dans la formation à la vie religieuse, dans les relations sociales et professionnelles et dans les divers groupes d'appartenance. Elle est assurée par un ensemble de normes, de règles, de rôles sociaux et de mécanismes de contrôle propres à l'institut.

On peut donc comprendre que la mise en cause de la personnalité de base d'un individu ou d'une collectivité génère un sentiment de menace qui atteint le noyau identitaire du sujet ou du groupe et qui risque d'engendrer des dysfonctions. On parle alors d'anomie, de déviance, de désorganisation sociale, et les « conduites sociales "pathologiques" sont interprétées comme relevant d'un défaut de socialisation, renvoyant lui-même à un défaut d'intégration du système » (Dubet, 1994 : 117). Considérée comme foyer de solidarité, l'intégration sociale pose la question de la désintégration sociale particulièrement lorsque les membres d'un institut vivent une désolidarisation croissante due à une dégradation du système, engendrant des dysfonctions tant sur le plan du fonctionnement organisationnel que sur celui des relations. Cette problématique sous-tend de plus une difficulté par rapport à la socialisation qui à son tour se répercute sur la dimension identitaire du groupe et des sujets.

Quant à la socialisation, elle est un apprentissage d'une socioculture. S'inscrivant dans un tout social, elle signifie à la fois un mode de développement des individus et une construction de formes d'organisation des activités d'une collectivité (Dubar, 1991 : 20). La corrélation entre ces dimensions de structures sociales et de structures mentales dans la construction des conduites sociales et communautaires présente un parallélisme psychosociologique qui présuppose « la réciprocité entre les représentations mentales, [l']intériorisation des structures sociales et les coopérations sociales » (Dubar, 1991 : 20). Aussi, ces deux faces de la socialisation se présentent comme « deux aspects indissociables d'une seule et même réalité à la fois sociale et individuelle » (Dubar, 1991 : 20) et forment un système d'interdépendances constructives.

De fait, la socialisation ne peut être réduite « à un processus d'intégration de l'individu à un ordre social extérieur qui le détermine à son insu » (Bajoit et Belin, 1997 : 56-57). Elle se caractérise davantage comme une « autoconstruction sociale de l'identité » (Bajoit et Belin, 1997 : 64). Cette construction, à la fois sociale et individuelle dans laquelle se façonne l'identité, revêt aussi l'aspect d'une éducation morale par laquelle la personne socialisée passe de façon volontaire de la contrainte, c'est-à-dire de la soumission à l'ordre social (et communautaire), à l'autonomie personnelle dans la coopération volontaire. Toutefois, ce passage d'une solidarité mécanique par imitation extérieure à une solidarité organique par coopération et complémentarité s'avère une dimension nouvelle par rapport au mécanisme de socialisation traditionnelle, rurale, religieuse et communautaire.

La considération de cet élément prend toute son importance par rapport à la dynamique psychosociale et identitaire d'une congrégation religieuse fortement socialisée dans l'esprit d'une solidarité mécanique où les *rapports de contrainte* sont basés sur les liens d'autorité et le sentiment du sacré des sociétés traditionnelles (Dubar, 1991 : 18). Par ailleurs, on comprend que le contexte de décomposition morphologique de l'institut lié à la crise de la dynamique psychosociale rend plus difficile l'évolution d'un processus de socialisation faisant appel à des rapports de coopération fondés sur le respect mutuel et l'autonomie de la volonté[42].

Par rapport au développement de l'identité, la socialisation apparaît comme une construction lente et graduelle d'un code symbolique originant de l'ensemble des croyances et des valeurs héritées de la génération précédente. Ce système de référence sert d'évaluation du réel et oriente la manière de se comporter dans telle ou telle situation. La socialisation se présente alors comme un « processus d'identification, de construction d'identité, c'est-à-dire d'appartenance et de relation » (Dubar, 1991 : 27). Dans cette recherche d'identité s'exerce une logique d'intégration qui, par l'intériorisation de modèles

---

[42] Piaget apporte une autre remarque importante quant à notre sujet lorsqu'il souligne que le passage des rapports de contrainte aux rapports de coopération résulte conjointement « d'une "évolution intellectuelle" et d'un "développement moral" qui rendent possible la construction volontaire de nouveaux rapports sociaux » (Dubar, 1991 : 18).

culturels, de normes et de rôles sociaux d'une collectivité donnée à l'intérieur du processus de socialisation, permet aux membres de s'identifier à ce groupe et d'y participer.

L'appartenance à un institut suppose par ailleurs un processus de socialisation par lequel l'individu acquiert un savoir intuitif en s'imprégnant du passé, du présent et du projet du groupe « "tels qu'ils s'expriment dans le code symbolique commun qui fonde la relation entre ses membres" » (Dubar, 1991 : 27). De ce point de vue, la socialisation peut être considérée comme une construction de l'identité, dans laquelle la religieuse développe une certaine représentation du monde et qui se révèle en même temps « une composante de l'appartenance sociale » (Dubar, 1991 : 29).

Sous un autre angle, la socialisation, envisagée dans la ligne du développement dialectique, s'inscrit dans une dynamique de « déstructuration et [de] restructuration d'équilibres relativement cohérents mais provisoires [où] le passage d'une cohérence à une autre implique une "crise" et la reconstruction de nouvelles formes de transaction (assimilation/accommodation) entre l'individu et son milieu social » (Dubar, 1991 : 29-30). Vu sous les aspects psychosocial et identitaire, la socialisation met en jeu des formes symboliques et des processus culturels. Elle n'est plus « seulement un aspect du processus de développement individuel mais la clé de voûte de tout le fonctionnement social » (Dubar, 1991 : 33).

L'interdépendance des rapports qui s'exercent entre les dimensions de socialisation et d'intégration sociale indique l'importance du rôle joué par ces deux mécanismes dans le mouvement de décomposition et de recomposition de la dynamique psychosociale et identitaire. De plus, l'interrelation entre socialisation, intégration/désintégration et identité constitue un outil de compréhension de la dynamique de la désintégration socioculturelle. En même temps, cette interaction met en évidence le caractère dialectique de ces notions et révèle leur capacité de reconstruction, de recomposition identitaire et d'invention d'une nouvelle intégration socioculturelle.

Cette prise de conscience effectuée par rapport à l'interaction des dimensions d'intégration, de désintégration, de socialisation et d'identité, fournit des éléments d'orientation du travail d'une congrégation dans sa démarche de recomposition identitaire et de recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle. La mise en oeuvre de ce processus constitue un véritable défi. Elle implique de se poser la question de la signification d'un pareil mouvement d'émergence, de cerner les difficultés en cause dans cette dynamique et de connaître les conditions nécessaires à son articulation.

10.3.2. Défi d'une telle recherche d'intégration

Une nouvelle synthèse culturelle, apostolique, communautaire et spirituelle passe nécessairement par un changement au niveau de l'agir social et des valeurs de même que par un changement « au niveau de l'être social, c'est-à-dire sur le plan de l'interaction des personnes et des relations [entre le groupe et le monde extérieur] » (Laloux, 1967 : 98). Les ajustements morphologiques, structurels, culturels et psychosociaux, demandés dans la construction d'une nouvelle intégration socioculturelle, s'avèrent un défi porté par un changement radical de paradigme et par une conversion impliquant la resocialisation. Ce changement ne peut s'opérer qu'à la condition d'entrer dans un mouvement de conversion par rapport aux acquis de l'intégration socioculturelle antérieure, de la culture qui la sous-tend, de son contenu et de son dispositif.

La dynamique d'émergence d'une nouvelle intégration socioculturelle ne s'improvise pas. La connaissance des difficultés relatives à la mise en œuvre de ce processus et l'interrogation sur le pourquoi de cette invention[43] s'avèrent indispensables pour l'élaboration d'une démarche appropriée, c'est-à-dire une démarche où il faudra prendre le risque d'avancer en ayant un regard critique et lucide sur ce que cette dynamique implique comme mouvement de transformation.

---

[43] Cette question peut paraître simple, mais il faut voir comment des organisations en viennent à utiliser des mots à la mode sans saisir la réelle portée de ces expressions. Par exemple, bon nombre de congrégations religieuses parlent de refondation sans toutefois aller à la racine du pourquoi et sans s'attaquer directement au problème sous-entendu par la refondation ou la recomposition.

D'abord, la quête d'une nouvelle intégration socioculturelle s'inscrit dans la ligne du défi de la recomposition identitaire et de la conversion. Elle nécessite un passage, un changement de paradigme où il faudra abandonner des acquis, déconstruire tout un imaginaire social[44] pour laisser émerger un espace de renouvellement des représentations, des modèles et des normes. L'articulation de cette expérience de transition d'un paradigme à un autre nécessite l'apprentissage conjoint d'une nouvelle socialisation et d'une nouvelle intégration socioculturelle. Elle demande la mise en oeuvre d'une action de collaboration avec des partenaires sociaux, à l'intérieur d'un mouvement d'ensemble de renouveau des dimensions sociales de l'institut.

10.3.2.1. Difficultés d'ordre personnel, social et communautaire

Comme l'affirme Mendras (1975 : 98), il est très « difficile de changer de normes ou même d'admettre l'existence de normes différentes », justement à cause de l'intériorisation profonde de représentations, de règles et de comportements ritualisés qui sont devenus l'assise de la stabilité identitaire du groupe. Aussi, dans le contexte d'étude qui est le nôtre, le changement impliqué par la construction d'une nouvelle intégration socioculturelle est du même ordre que celui de l'expérience de conversion ou de la sortie du processus de dépendance et il s'inscrit dans une perspective de résolution de crise.

Sous un autre angle, le défi de découverte d'une nouvelle intégration socioculturelle est celui d'une nouvelle représentation du monde et de la vie religieuse apostolique. Pour une congrégation religieuse, façonnée dans une culture traditionnelle, vieillissante et sans renouvellement des effectifs, la difficulté de cette recherche s'inscrit en double devant le dépassement d'un imaginaire collectif renforcé par le contexte de repli engendré par la

---

[44] Enriquez (1992 : 214) reprend la définition de Pierre Ansart concernant l'imaginaire social. « Toute société crée un ensemble coordonné de représentations, un imaginaire à travers lequel elle se reproduit et qui, en particulier, désigne le groupe à lui-même, distribue les identités et les rôles, exprime les besoins collectifs et les fins à réaliser. Les sociétés modernes, comme les sociétés sans écriture, produisent ces imaginaires sociaux, ces systèmes de représentations à travers lesquels elles s'autodésignent, fixent symboliquement leurs normes et leurs valeurs » (Ansart P., *Idéologies, conflits et pouvoirs,* PUF, 1977). L'étude de Pierre Ansart, « L'imaginaire social », dans *Encyclopaedia Universalis. Symposium : Les enjeux,* 1989, 29, p. 1200-1203, explique bien cette notion d'imaginaire social.

crise. La désintégration socioculturelle, mécanisme nécessaire à l'émergence d'une nouvelle intégration socioculturelle, demande de faire face à tout un acquis structurel et culturel.

D'une part, le système d'action de l'organisation demeure marqué par une socialisation reliée à un modèle de solidarité mécanique établi sur un système de rapports de contrainte et d'imitation extérieure. Il repose davantage sur une logique d'intégration, où les conduites s'expliquent plus par une socialisation, par des attentes programmées et par des codes culturels communs, que par la logique d'un système d'interdépendance et encore moins par la logique de subjectivation.

D'autre part, la culture de l'institut et les membres restent imprégnés d'une formation où la progression de la religieuse était subordonnée à celle du groupe, et dont la coordination de cette progression s'obtenait le plus souvent au détriment du développement individuel du sujet. De cette formation et de ce système d'action découle un modèle de vie basé sur un statut et des rôles assignés et sur une logique de soumission, de dépendance, de résignation et d'obéissance aveugle qui tend, sous certains angles, à vouloir refaire surface à travers un comportement névrotique institutionnel.

La complexité de ce défi d'une nouvelle intégration personnelle et collective ne provient pas seulement du système à recomposer. Elle découle de la profonde transformation socioculturelle. La société (et la communauté) ne peuvent plus se définir par leur homogénéité culturelle et fonctionnelle. Les « acteurs et les institutions ne sont plus réductibles à une logique unique, à un rôle et à une programmation culturelle des conduites » (Dubet, 1994 : 15). Les comportements individuels et collectifs sont aujourd'hui dominés « par l'hétérogénéité de leurs principes constitutifs, et par l'activité des individus qui doivent construire le sens de leurs pratiques au sein même de cette hétérogénéité » (Dubet, 1994 : 15).

C'est dire encore que l'unité fonctionnelle et culturelle des sociétés et des groupes n'est plus acquise et que l'on ne peut pas totalement identifier l'acteur au système. Dans la transformation de la dynamique sociale, les manières d'agir se modifient avec les changements de conditions d'existence et de travail. À ce facteur de mutation se greffe

celui, non moins important, du monde religieux. Sur ce point, il importe de tenir compte du fait que la modernité « a produit de plus en plus d'individus qui réfléchissent sur le monde et leur propre vie sans recourir à des interprétations religieuses » (Berger, 1971 : 175). Cette dimension s'avère également un défi d'acculturation de la vie religieuse.

10.3.3.2. Conditions et attitudes à privilégier

En tenant compte des difficultés que nous venons d'évoquer et que rencontre la communauté religieuse, il est possible de considérer quelques conditions nécessaires à l'élaboration d'un processus de recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle. Dans un premier temps, il importe de bien connaître la situation de la congrégation : la mentalité du groupe[45], le contexte de crise, le stade de décomposition de l'organisation étudiée, de même que le déclin démographique et l'âge du groupe. Le climat dysfonctionnel du système, la dégradation de la dynamique psychosociale et la déconstruction identitaire viennent également s'ajouter au contexte dans lequel doit être pensé et articulé le défi de la construction d'une nouvelle intégration socioculturelle.

Ce défi de reconstruction ne peut s'actualiser sans référence au mouvement de recomposition identitaire de même qu'à celui de la recomposition des dimensions sociales de l'institut. L'agencement de ces processus se vit en interdépendance les uns avec les autres. Par conséquent, recomposition identitaire et émergence d'une nouvelle intégration socioculturelle vont se conjuguer dans une même logique de conversion. La recomposition identitaire envisagée dans son aspect thérapeutique, et à partir de la création de réseaux d'individus, facilite la possibilité d'un changement de paradigme pour un renouvellement des représentations, du modèle, du contenu et du dispositif de socialisation.

De ce premier point de vue, nous pouvons entrevoir diverses conditions de lucidité, de discernement, d'engagement et d'action pour la recherche d'une nouvelle intégration

---

45 Mucchielli (1977 : lexique) définit la mentalité comme l'ensemble « des facteurs psychologiques communs à une collectivité. Une mentalité est constituée par un système de valeurs, un système de connaissances, un ensemble de normes comportementales et d'un ensemble de stéréotypes sur les autres groupes. Les mentalités agissent comme les structures psychologiques individuelles ; elles induisent les significations et prédisposent à certaines interprétations et type de réactions ».

socioculturelle des membres de l'institut. D'abord, cette recherche suppose une grande lucidité, car une nouvelle intégration des religieuses et de la congrégation n'est pas une adaptation superficielle des attitudes, mais bien une recomposition de toute la structure des attitudes. Elle demande d'admettre « "les retards culturels" dans l'un ou l'autre secteur de la vie [de l'institut] » (Laloux, 1967 : 99). Elle implique de reconsidérer sa vision des choses et donc de transformer non seulement ses opinions sur la société, mais sa perception de la vie consacrée, ses modes d'action apostolique et sa manière de concevoir et de vivre communautaire.

L'entrée dans la démarche de production d'une nouvelle intégration socioculturelle nécessite une expérience de dépouillement, de désintégration des modes de représentations et des normes, et de désocialisation dans le sens d'une désappropriation des apprentissages de la socialisation religieuse antérieure. Elle signifie un bouleversement culturel débouchant sur une vision de la socialisation qui soit une construction active et interactive de nouveaux codes favorisant l'individualisation, la différenciation des rapports sociaux et le développement autonome de même que la substitution des règles de coopération aux règles de contrainte. Cette déconstruction commande par ailleurs d'alimenter une nouvelle vision du sujet à la fois autonome[46], responsable, mature, capable d'adaptation, d'innovation et de critique, et engagé.

Elle demande d'ouvrir la voie à un processus de construction du sujet, à un processus d'individuation[47], d'autoréalisation autonome (Bajoit et Belin, 1997 : 128) à l'intérieur même d'un mouvement d'émergence d'une nouvelle intégration socioculturelle de la congrégation religieuse. Un tel revirement ne peut se réaliser que conjointement à une recomposition en profondeur de la dimension culturelle de l'institut, et d'un ajustement des conditions structurelles favorisant l'innovation et le suivi de quelques réseaux d'apprentissage où un petit groupe de personnes reprendront la route de l'être ensemble et de l'action dans la réarticulation de la mission.

---

46 Bajoit et Belin (1997 : 118) définissent l'attitude autonome par la réflexivité. Le « sujet est une *capacité potentielle de distanciation, de réflexivité*, de retour sur soi, *et de volonté*, de décision délibérée ».

47 L'individuation est « le résultat d'un travail de gestion des tensions existentielles entre les attentes des autres et celles que j'ai faites miennes, donc un produit du travail du sujet » (Bajoit et Belin, 1997 : 125).

Évidemment, cette condition en suppose une autre : celle de l'acculturation de l'institut. Cette dynamique résulte de l'articulation préalable du contrôle social et de l'innovation et elle implique la capacité de reconstituer l'histoire fondamentale, de sélectionner, parmi les acquis culturels, l'intégration socioculturelle antérieure et l'importation d'éléments extérieurs. Ce processus correspond également à l'intégration du développement personnel, communautaire et apostolique adaptée aux valeurs et à la mission de l'institut de même qu'à la culture, à la réalité et aux besoins des sociétés dans lesquelles s'insère la congrégation.

Elle réclame « une action "éducative" qui tende à réinterpréter les traits culturels, imposés ou choisis, à partir d'éléments culturels internes déjà plus ou moins évolués » (Laloux, 1967 : 98). Elle ne peut enfin se réaliser sans une intériorisation des éléments sélectionnés, importés, réinterprétés selon un paradigme renouvelé de l'être et du vivre ensemble, selon le charisme et la mission de l'institut. À l'acculturation est également reliée l'inculturation. Cette dimension relève de la reformulation, de l'intériorisation et de la transmission de la spiritualité et du charisme de la congrégation à la lumière de l'Évangile dans un monde en quête de sens et assoiffé de spirituel, qui a ses propres critères.

L'examen plus particulier des difficultés et des conditions d'émergence d'une nouvelle intégration socioculturelle ouvre maintenant la voie à l'essai de formulation d'une démarche favorisant la mise en œuvre de ce processus interrelié à celui de la recomposition identitaire. Pour nous, ces deux composantes de la recomposition de la dynamique psychosociale demandent à se conjuguer dans l'élaboration d'une démarche qui tienne compte de là où se trouve les religieuses dans la dynamique de décomposition de l'institut et de la vision qu'elles veulent se donner de leur l'avenir, ici au Québec, d'ici 2015. Dans cette dernière étape, nous esquisserons quelques grandes lignes possibles d'un projet pouvant contribuer à faire le passage vers un nouveau commencement.

10.3.3. Voies plausibles pour une nouvelle intégration avec et pour le peuple

L'état actuel de la situation de l'institut sonne l'alarme de l'impasse et de la descente rapide vers l'extinction. Si d'ici 2005, la congrégation n'a pas décidé d'enclencher un processus de dégagement et d'engagement vers une recomposition de ces différentes dimensions

sociales, particulièrement de sa dynamique psychosociale, il est risqué qu'elle puisse ensuite penser l'avenir autrement qu'en acceptant d'assumer sereinement la mort. Elle ne peut pas non plus rêver l'avenir à partir de la relève venant des missions *ad extra.* Nous n'avons pas élaboré cet aspect dans notre thèse, mais l'évolution actuelle des lieux de mission lointaine et les problèmes qui se posent déjà dans ces groupes ne leur permettent guère d'aider à la survie au Québec.

Ceci étant dit, nous développerons deux pôles d'articulation de la recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle : celui de la resocialisation à l'intérieur d'un réseau d'apprentissage et celui de la mise en œuvre conjointe d'une action en collaboration avec le milieu social, particulièrement avec les associés de la congrégation et avec d'autres congrégations. Cette démarche, rappelons-le, se situe dans la ligne de la conversion et de la recomposition identitaire. Elle demande à se réaliser, d'une part, en tenant compte de la recomposition de la dimension culturelle sur le plan théologique et pratique de l'articulation de la vie apostolique, de la vie communautaire et de la vie de prière. D'autre part, ce processus ne peut adéquatement s'actualiser qu'à l'intérieur d'une nouvelle intégration mission/charisme/spiritualité de l'institut, d'une nouvelle intégration communauté/Église/ société et d'une nouvelle intégration de la forme congréganiste à l'intérieur de la vie consacrée[48].

10.3.3.1. Via un réseau matriciel d'apprentissage

Le cycle de renouvellement de l'institut commence à partir de la phase de transition dans le passage de la décomposition à la recomposition. L'entrée dans la *zone neutre* demande de faire le deuil d'un temps, d'une culture, d'un imaginaire, pour reprendre l'histoire fondamentale de l'institut et y retrouver la source de la raison d'être de la congrégation dans le peuple et pour le peuple particulièrement de la société québécoise. Cette étape essentielle de dégagement-engagement revient normalement à la direction générale et régionale de la congrégation après avoir elle-même fait le chemin en ce sens. En même temps, ce rite de

---

[48] Ce dernier aspect d'une nouvelle intégration de la forme congréganiste à l'intérieur de la vie consacrée ne sera pas étudié dans le cadre de ce chapitre, mais nous le portons comme question faisant partie de la recomposition des congrégations religieuses.

deuil de la communauté annonce le risque de la mise en route que prendront certaines religieuses pour enclencher un nouveau *commencement.* Toutes les sœurs de l'institut sont impliquées dans la traversée, mais toutes n'ont pas le même rôle à jouer.

Pendant que l'ensemble des sœurs porteront le projet dans la prière et la pensée, grâce à des mécanismes d'information et de communication constante avec toute la communauté, quelques-unes seront invitées à former un réseau d'apprentissage, à partir d'une rationalité visionnaire à l'intérieur d'un processus de recomposition identitaire. La composition de ce réseau nécessite divers types de leadership et demande des personnes novatrices, conscientes des exigences de la recomposition de la dynamique psychosociale et capables de s'engager dans ce processus de resocialisation. Mais avant d'aborder le sujet de la resocialisation, il est bon de revenir sur ce que nous entendons par réseau d'apprentissage.

D'abord, il nous faut rappeler le pourquoi de la création d'un contexte d'apprentissage. Dans le premier chapitre de notre thèse, nous avons expliqué que la recomposition envisagée dans la phase du cycle de renouvellement de l'organisation implique, pour les autorités de la congrégation, la capacité de tenir deux dimensions : celle de la continuité de la phase de performance et celle de l'étape de l'apprentissage. Étant donné les logiques différentes de ces deux stades du cycle de vie du système, l'étape de la recomposition suppose qu'on puisse intégrer une structure de fonctionnement de type matriciel où vont s'entrecroiser et s'articuler des expériences de recomposition identitaire, de resocialisation et de collaboration apostolique, de même que le maintien des structures de performance.

Dans ce cadre de la dynamique de recomposition, la formation de contextes d'apprentissage se présente comme un lieu possible de recomposition de l'institut aux prises avec la réalité de la gérance de la décroissance et du défi de se renouveler en favorisant des manières de penser, de vivre et d'agir différentes. Le réseau d'apprentissage, vu comme un lieu de recomposition et comme un dispositif de resocialisation, se veut une structure de fonctionnement de type matriciel, répondant à une logique de renouvellement et d'apprentissage, mise en place dans une organisation donnée afin de permettre la construction d'une nouvelle intégration socioculturelle.

D'une part, ce réseau peut être suscité par l'autorité de la congrégation comme il peut naître d'un leadership exercé à la base et approuvé par la direction. D'autre part, il peut se structurer différemment selon les cas : soit qu'il regroupe ensemble un nombre de personnes pas trop grand pour assurer la dynamique de fonctionnement, soit qu'il s'amorce à partir de rencontres de religieuses conscientes des problèmes que vit l'institut dans un domaine quelconque et désireuses de chercher des solutions. Ce genre de groupe nécessite normalement la présence d'un leader visionnaire capable d'orienter les énergies du groupe dans le sens d'une conscientisation, d'une resocialisation et d'une action créatrice de vie. Dans un cas comme dans l'autre, la mise en oeuvre d'un pareil réseau requiert du temps et une progression respectueuse du cheminement des participantes, à cause particulièrement de l'insécurité personnelle et collective engendrée par la brisure psychosociale qui atteint l'ensemble du groupe.

Pour ce qui est de la notion de resocialisation, disons encore qu'elle marque une transition importante dans la vie d'une personne (Denis *et al.,* 1995 : 124) et qu'elle se définit comme un processus par lequel l'individu abandonne des attitudes, un modèle de comportement et même une culture donnée pour adopter une nouvelle manière de se comporter et s'approprier une nouvelle culture. S'adressant aux religieuses de l'institut, la resocialisation implique de tenir compte de la perturbation de la dynamique psychosociale du groupe et, en ce sens, il doit s'articuler dans l'esprit de la recomposition identitaire avec des sujets prêts à assumer cette expérience.

Un telle démarche de resocialisation communautaire ne peut être envisagé de façon massive. Elle demande plutôt de s'exercer à l'intérieur de réseaux matriciels où seront rendus possibles l'expérimentation, l'innovation, l'adaptation, l'intériorisation, le contrôle social adapté et l'intégration. Elle nécessite tout un dispositif de resocialisation, c'est-à-dire une structure d'encadrement et des moyens appropriés pouvant permettre une désintégration socioculturelle volontaire de la part des personnes engagées dans ce mouvement de reconstruction identitaire et de recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle.

La resocialisation a davantage de chance de réussir si elle peut s'actualiser à partir de lieux physiques et psychologiques d'apprentissage possédant une distance et une autonomie

propres, tout en se situant à l'intérieur de la structure globale de l'institut. Les membres du réseau sont alors appuyés par la direction de l'institut et ils sont soutenus, dans leur démarche, par des personnes consultantes qui aideront à la formation et au suivi de ce groupe de « fermentation [reprenant] en sous-main le travail des fondateurs » (Hostie, 1972 : 318).

L'unification des composantes d'une nouvelle intégration socioculturelle nécessite une modification de la perception que l'on a de l'organisation dans le sens où Crozier l'entend, c'est-à-dire « moins par ses valeurs ou ses fonctions que par sa capacité à produire de l'action concertée » (Dubet, 1994 : 172). L'organisation ainsi envisagée est moins considérée comme un appareil à institutionnaliser les valeurs[49]. Ce « modèle "sériel" ou mécanique, dans lequel la cohérence de l'ensemble provenait de la conformité des acteurs et de leur adhésion personnelle aux valeurs de l'institution, laisse la place à un modèle plus "politique" où la coordination des actions provient d'un ajustement aux contraintes de l'environnement, de la capacité proprement politique de coordonner les actions en dépit de l'hétérogénéité des acteurs et des objectifs qu'ils poursuivent » (Dubet, 1994 : 172).

Cette façon de considérer l'organisation de la congrégation religieuse n'exclut pas pour autant la dimension des valeurs évangéliques sur lesquelles s'appuient le charisme et la mission. Mais elle reconnaît l'importance de l'articulation de l'être ensemble dans la mission où peut se vivre la capacité de changement, l'innovation, l'adaptation et l'intégration de la nouveauté en lien avec les valeurs premières de l'institution. La réflexion sur cette dimension portée par les autorités de la congrégation et par les membres du réseau d'apprentissage pourra s'expérimenter à travers la démarche d'articulation d'une nouvelle manière de faire communauté, d'être présentes au monde des pauvres et de bâtir un projet de collaboration en lien avec le milieu.

---

[49] Dans ce modèle, l'organisation (la congrégation religieuse) est une institution de socialisation qui « a pour fonction de transformer des valeurs en normes et en rôles structurant à leur tour la personnalité des individus » (Dubet, 1994 : 165).

10.3.3.2. Via un projet de partenariat

La conversion exige encore une sortie de soi, tant personnelle que communautaire, pour aller vers le milieu, établir un nouveau rapport de collaboration et engager un processus de recherche d'insertion dans la ligne de la mission de l'institut[50] en collaboration avec des partenaires laïques, ecclésiaux et intercommunautaires. La quête d'une nouvelle intégration socioculturelle passe par l'engagement concret avec et pour les pauvres, raison d'être de la congrégation, en collaboration avec les gens du peuple. Et en ce sens, le manque de relève et le vieillissement présentent l'avantage d'un nouveau défi avec le monde et pour le monde. Nouveau du fait qu'il oblige le groupe à reconsidérer sa relation à la société tout en retournant à l'histoire fondamentale de l'institut.

Une relecture de l'histoire de la fondation nous impose de reconnaître que, même si la naissance de la congrégation s'inscrit de fait dans une ligne de consécration à Dieu dans des vœux et à l'intérieur de la vie commune, là n'est pas d'abord le but premier visé par le curé Brousseau en fondant l'institut des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours. Le fondateur portait au cœur un projet visant à répondre à des besoins et à des misères humaines d'un temps et d'une société donnée et il avait besoin de personnes capables de se vouer à son œuvre. La structure de rassemblement selon les vœux et la vie commune découlait comme naturellement de la culture, de l'encadrement ecclésial et de ce qui existait à l'époque comme modalité de vie religieuse apostolique.

Cette affirmation suppose par ailleurs une réflexion en profondeur, pour la congrégation et pour l'ensemble des instituts féminins de forme congréganiste. Répondre aux défis de notre temps pour aujourd'hui et aller vers les misères humaines selon la ligne de l'histoire fondamentale de la communauté nécessite, d'une part, d'établir un nouveau rapport avec la société. D'autre part, elle oblige de repenser le modèle de vie apostolique de la communauté

---

[50] Dans le cas de la congrégation étudiée, la question de la mission telle que formulée dans les constitutions de 1982, devra nécessairement être revue en profondeur. Par ailleurs, les membres du réseau d'apprentissage seront appelés à relire, à réinterpréter et à ré-exprimer autrement l'histoire fondamentale de l'institut.

à partir de sa raison d'être première. Aussi, s'engager dans un pareil cheminement s'avère une aventure dont nous ne pouvons qu'entrouvrir la porte vers le demain de la vie religieuse apostolique active. Toutefois, quels que soient les orientations choisies et les résultats obtenus, il est du devoir de chaque congrégation et de chaque religieuse d'oser risquer dans le sens d'un tel renouveau.

Pour la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, une voie d'action vers un nouveau rapport avec la société et vers un engagement apostolique mobilisateur et créateur d'énergie nouvelle peut vraisemblablement être entrevue avec la participation et la collaboration des personnes associées à la communauté[51]. Lors du chapitre général de 2001, ces dernières manifestaient, dans un *desiderata*, leur intention de développer un projet d'action apostolique avec les religieuses dans la ligne du charisme de fondation. Cette demande des laïcs associés à la congrégation se veut un signe des temps et un lieu concret à partir duquel l'institut peut risquer des tentatives de collaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle façon d'entrevoir la mission de l'institut.

Le travail ensemble, laïcs associés à l'institut et religieuses dans la recherche d'un projet en faveur des pauvres et pour contrer la misère des milieux, particulièrement du monde rural avec qui la communauté possède une grande sensibilité de par l'origine et la culture des membres, peut s'avérer un terrain privilégié d'élaboration d'une nouvelle manière d'être et d'agir avec et pour le monde. Il importe de préciser que cette initiative gagne à se développer à l'intérieur d'un réseau d'apprentissage ou avec des personnes engagées dans un processus de recomposition identitaire et de recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle. Autrement, le danger demeure d'élaborer une action de collaboration sans investir dans un processus de recomposition de la dynamique psychosociale. Dans ce cas, le

---

[51] L'association de personnes laïques à la vie d'instituts religieux n'est pas un fait nouveau dans l'histoire. Cependant, un nouvel éveil se réalise « dans le sillage de Vatican II avec sa perspective différente de l'Église et de sa mission dans le monde » (Füllenbach : 1995 : 24). Les associés ou affiliés sont des laïcs qui demandent à partager le charisme d'une congrégation donnée. Généralement, ces gens « cherchent une participation active au charisme du fondateur, de la fondatrice, dans sa spiritualité et dans les divers projets de l'institut » (Füllenbach : 1995 : 24). Pour la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, l'accueil des premiers associés débute en 1989 et un projet d'association spécifique à la congrégation s'élabore avec le comité des associés formé en 1991.

projet risque de se situer encore une fois dans une mentalité de réaménagement, sans véritable esprit de recomposition, et de retourner à la case départ du *statu quo*.

Enfin, la quête d'une nouvelle intégration socioculturelle ne peut viser uniquement à assurer la survie de la congrégation. Elle doit s'ouvrir de façon intercommunautaire à la possibilité d'une revitalisation en profondeur de la vie religieuse apostolique dans son ensemble. Dans cette perspective, un projet de recomposition de la dynamique psychosociale d'un institut aurait avantage à se vivre dans une visée de recherche ensemble des congrégations religieuses en vue du dépassement de la crise, d'une conversion, d'une recomposition identitaire et d'une nouvelle intégration socioculturelle de la vie religieuse, de forme congréganiste, dans le monde de notre temps.

Conclusion

Orientée vers la personne, comme actrice de la recomposition, le mouvement de recomposition de la dynamique psychosociale vise la transformation d'un paradigme de la vie religieuse à la fois, à l'interne de la congrégation et par le développement d'un nouveau rapport avec l'Église et la société. Ce passage de la décomposition à la recomposition comporte différentes phases dont la crise, la transition, la conversion, la recomposition identitaire et la recherche d'une nouvelle intégration sociale. Ces dynamiques présentent par ailleurs une même constante de rupture appelant un lâcher prise obligatoire face à une réalité qui n'est plus, en vue d'enclencher un mouvement de renouveau.

Le processus de transition réclame un leader charismatique portant en lui une vision d'ensemble du passage et de l'arrivée au port du *commencement.* S'appuyant sur l'intelligence collective du groupe, il est capable de rassembler, d'inspirer un souffle créateur, de motiver et de guider les personnes dans cette traversée à la fois périlleuse mais aussi pleine de sens pour l'avenir. Il nécessite également de tenir compte de l'ensemble des membres tout en favorisant la création de lieux et de contextes d'apprentissage d'une nouvelle manière d'incarner la vie religieuse apostolique active, selon le charisme et la mission de la congrégation.

La création de contextes d'apprentissage permet de tenir ensemble le pôle de la recomposition de la dynamique interne du groupe et celui de l'articulation d'un nouveau rapport au monde. Cette traversée vers un nouveau paradigme s'avère un défi fondamental pour les sujets qui ont à cœur d'être créatifs dans leur engagement apostolique et communautaire et qui demeurent tournés vers l'avenir de la vie religieuse. Porteuse de générativité et d'espérance, la recomposition de la dynamique psychosociale ne peut qu'engendrer des germes de renouveau ouvrant à une possibilité de transformation en profondeur de la congrégation et de la vie religieuse apostolique.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Portée par la préoccupation de l'avenir des congrégations féminines au Québec, plus particulièrement celle des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, nous nous sommes engagée dans une recherche où nous avons exploré les changements provoqués par la double dynamique de déstructuration et de restructuration à l'œuvre dans cette collectivité. Aussi, à la fin du parcours de cette thèse, nous voulons rappeler les différentes étapes de notre démarche ainsi que les conclusions auxquelles elle nous a conduite et proposer, en cours de route, quelques voies possibles de recherche à venir.

À partir de l'analyse de cette communauté type, nous avons examiné le phénomène de transformation que vivent les congrégations religieuses féminines depuis la fin des années 1950 en lien avec la mutation ecclésiale et sociale du Québec et la crise plus globale de la vie religieuse apostolique. Notre travail s'est orienté dans le sens de l'étude de la dynamique de décomposition et de recomposition qui atteint l'organisation et les membres de l'institut. Et nous avons émis l'hypothèse que la situation du groupe est liée au déploiement des processus de décomposition et de recomposition à l'intérieur de la communauté et dans ses rapports avec l'Église et la société.

Visant à nous donner un regard systémique sur la situation de l'institut au Québec, nous avons tenu à considérer l'organisation dans sa progression historique, théologique, socioculturelle et psychosociologique en interdépendance avec l'évolution ecclésiale et avec celle de la société qui l'englobe. Nous avons construit notre cadre théorique dans une perspective d'analyse qui concilie une approche structurelle et une approche relationnelle de la dynamique crisique qui se vit à l'intérieur de la communauté. Axé sur l'interconnexion système-individu-société, un principe s'est imposé à nous à savoir que l'organisation est à la fois le résultat de comportements individuels qui la constituent et un corps social ayant sa propre réalité qui, bien que animé par des individus, dépasse les seules volontés des acteurs.

La problématique de recherche a été élaborée à partir de deux angles interreliés. Nous avons d'abord envisagé les concepts de décomposition et de recomposition à l'intérieur de l'écocyle organisationnel élaboré par Hurst (1995). Ce phénomène comporte deux temps cycliques de performance (naissance, croissance et apogée du système) et d'apprentissage (de la crise à son renouvellement), chacun traversé par trois types d'action spécifique. À partir de cette base, nous avons situé les processus de décomposition et de recomposition à la jonction du passage du cycle de performance de l'organisation à celui de son renouvellement. Nous avons défini ces processus comme étant des mécanismes de réaction qui apparaissent à la suite de ruptures intervenant dans les conditions d'existence et de reproduction d'un système donné en vue de retrouver son équilibre et sa crédibilité sociale.

Nous avons constaté que le point de jonction de l'écocyle organisationnel comme celui du passage de la décomposition à la recomposition s'inscrivent dans une même dynamique de crise. Dans ce lieu critique de jonction, la crise se révèle alors comme un état de conscience à partir duquel s'enclenche un mouvement psychodynamique qui meut de l'intérieur ce processus. De plus, le passage de la décomposition à la recomposition se présente comme un lieu de transition du système que les membres de l'organisation doivent franchir pour arriver à une conformité avec le nouveau paradigme en train de naître.

Le second aspect de notre modèle conceptuel touche la compréhension de la notion de communauté religieuse à partir de ses constituants canonique et sociologique. Cette organisation s'édifie à la fois comme une institution d'Église et comme un type de société concrète et historique formant un tout organique de caractère communautaire et apostolique où des individus sont volontairement liés les uns aux autres par un idéal religieux et une mission commune. Son fonctionnement s'organise sur la base de trois composantes distinctes et interreliées que sont les dimensions morphologique, structurelle et culturelle de l'organisation. Quant à sa dynamique sociale, elle est marquée par le processus de socialisation et par l'interaction des mécanismes de contrôle, d'innovation, d'acculturation et d'intégration sociale qui s'exercent dans le groupe.

L'interrelation congrégation/Église/société se vérifie, d'une part, par l'inscription de l'institut dans l'évolution historique de la forme congréganiste dans l'Église, par son appartenance à

la nature de l'Église et par le fait que son statut juridique est régi par des lois ecclésiastiques précises. D'autre part, la communauté se situe dans un lieu géographique, dans une société et une culture donnée, et sa base de plausibilité sociale est liée à la société de laquelle elle dépend. La permanence de sa réalité objective et subjective résulte de processus sociaux qui maintiennent ce groupe ou qui, inversement, peuvent le menacer.

La deuxième partie de notre recherche se présente comme une section intermédiaire dans laquelle nous avons décrit la situation historique et socioculturelle de la communauté, née et insérée dans le monde rural québécois du début du XXe siècle. L'évolution du groupe, de 1892 à 1970, s'élabore à partir des trois étapes de naissance, de croissance et de maturité du cycle de performance de l'organisation. L'étude montre que les dimensions sociales, la dynamique communautaire et la socialisation des membres sont influencées, à la fois, par les positions du Droit canon de 1917 et par la culture, l'époque et le lieu d'enracinement de l'institut. Les liens tissés serrés avec ce monde traditionnel et la culture du groupe ne sont d'ailleurs pas sans conséquence sur la manière dont va se déployer le processus de décomposition et de recomposition du système. Diverses contraintes commencent à lézarder la muraille institutionnelle et préparent l'éclatement qui survient au cours de la décennie 1970.

L'étape d'analyse du processus de décomposition débute avec les années 1970 et concerne les dimensions morphologique, structurelle et culturelle de l'institut. Le chapitre six traite de *l'éclatement de la base morphologique*. Aveuglée par sa prospérité des années 1950, la congrégation est brusquement atteinte par les répercussions de la Révolution tranquille dans les secteurs de l'éducation et de la santé. Rapidement, elle se voit précipitée dans un mouvement de décomposition de ses œuvres, par la perte de ses maisons d'enseignement et de ses résidences pour les personnes âgées et les jeunes en difficulté.

Simultanément, la congrégation se trouve confrontée à une chute démographique entraînée par les nombreuses sorties de communauté de la fin des années 1960 et de la décennie 1970, et par la baisse de recrutement à partir de 1960. La rupture d'équilibre qui s'ensuit rejaillit sur la dynamique de fonctionnement du groupe et sur ses relations avec l'Église et la société. Une remise en ordre du système s'impose, des déplacements sont opérés au plan

des services apostoliques et communautaires ; cependant, la direction continue d'agir avec la même logique de gestion stratégique de l'étape de maturité institutionnelle.

Bien qu'elle veuille s'adapter aux nouvelles conditions ecclésiales et sociales et répondre à de nouveaux besoins, la communauté demeure accrochée à l'imaginaire de ses grandes œuvres d'éducation. Déstabilisée par sa structure de plausibilité vacillante, elle cherche à maintenir son système de performance, en orientant une grande partie de son action dans des engagements au service de la structure ecclésiale et dans des actions de collaboration et de présence dans le milieu. Toutefois, le développement de projets s'inscrivant dans la ligne de la mission de l'institut sont insuffisamment étudiés, suivis et évalués. Et la formation donnée aux religieuses ne permet pas d'assumer adéquatement le passage de l'activité apostolique initiale vers un partenariat social plus important.

La congrégation réalise peu l'ampleur du mouvement qui s'enclenche. Elle ne saisit pas la radicalité du retournement qui lui sera imposé par la force des choses et la nécessité d'un apprentissage pertinent. Les répercussions se font bientôt sentir. Une dynamique de confusion s'installe quant à l'orientation apostolique qui connaît des polarisations et qui génère des attitudes de négation, de résistance, de repliement et de démission. Avec le vieillissement, le manque de formation et l'intensification du contrôle de la décomposition, la communauté entre progressivement dans un univers qui contribue à renforcer une mentalité qui correspond de moins en moins à l'évolution socioculturelle en cours. Une désynchronisation entre l'évolution du groupe et celle de la société commence à se manifester.

L'éclatement de la base morphologique contribue, avec le processus de renouveau de Vatican II, à *la décomposition de la dimension structurelle* de l'institut. Profondément marquée par les traits d'une société rurale fortement encadrée par l'Église, et se voulant fidèle à sa règle reconnue par Rome en 1958, la congrégation connaît une tension importante au tournant des années 1960. Aussi, l'*aggiornamento* conciliaire s'avère-t-il le lieu d'un nouveau souffle pour la population jeune et nombreuse des religieuses qui travaille au renouvellement de la communauté dans toutes ses composantes.

Par rapport à la dimension structurelle, des expériences sont tentées, de nouvelles voies sont empruntées et les adaptations touchent les différents éléments de la structure du groupe. Le chapitre général, l'administration et la manière d'exercer l'autorité se modifient. Le gouvernement de l'institut passe d'un mode d'autorité centralisée et autocratique à une formule collégiale pour adopter finalement une forme de gouvernement décentralisé avec la mise en fonction d'un pallier régional régi par des supérieures majeures. La transmission des rôles, des statuts et des fonctions amène des déplacements en même temps qu'évolue la structure de participation des membres.

La transition vers un modèle de gouvernement à la fois hiérarchique, subsidiaire, participatif et d'esprit collégial réussit avec peine à s'articuler et à stimuler la coresponsabilité des membres. La structure de participation rencontre plus ou moins les attentes d'une plus grande maturité et solidarité communautaire, et bon nombre de religieuses font face à une crise de croissance reliée à ces changements. Progressivement, l'ajustement structurel tend à régresser et laisse percevoir l'ambiguïté d'un modèle d'où rejaillit la tendance au pouvoir centralisateur. Le désenchantement s'installe et l'implication diminue. Parmi les facteurs du manque de participation, nous observons, entre autres, la faiblesse de la formation et la persistance d'une culture de soumission passive.

La réorganisation des structures du gouvernement, celle de l'action et celle des rapports dans le groupe et avec la société sont influencées par la manifestation quelque peu chaotique des mécanismes d'innovation, de contrôle social, d'acculturation et d'intégration. Les changements vont dans divers sens, de l'ouverture au resserrement en passant par le contrôle de la décomposition. Finalement, ces réaménagements structurels n'arrivent pas à reposer sur une synthèse culturelle cohérente et adaptée à la mutation socioculturelle. La formation des membres ne suit pas le mouvement d'innovation et le leadership se confine à la fonction d'autorité laissant peu de place pour un leadership visionnaire et créateur.

L'accélération du processus de décomposition de la dimension morphologique et les changements insuffisamment préparés de la transformation structurelle se conjuguent au phénomène de mutation de la société québécoise et à celui de la vie religieuse dans la déstabilisation culturelle de la congrégation. En même temps que Vatican II invite les

instituts de vie apostolique à se redéfinir, le groupe doit également se dégager d'une certaine mentalité traditionnelle pour entrer dans un pluralisme culturel, idéologique et religieux. Le défi est énorme et la communauté rencontre plusieurs difficultés.

La décomposition de la dimension culturelle de la congrégation se vérifie dans la culture de l'organisation, entre autres, dans l'intégration qu'elle a faite de l'idéologie première des fondateurs, de son charisme, de sa mission, de sa spiritualité et de sa manière de vivre les vœux, la vie communautaire et la vie apostolique. La réappropriation de l'histoire de l'institut s'engage de façon douloureuse avec le débat sur les fondateurs. Le groupe réussit toutefois à se libérer d'une structure d'évitement présente depuis les origines de l'institut. L'aboutissement majeur de ce discernement influence la mise à jour des nouvelles constitutions de 1982 et se révèle une expérience de recomposition de la congrégation.

Parler de charisme-mission, de charisme de fondation, de mission et de spiritualité distincte présente bon nombre d'écueils tant du point de vue théologique que culturel et pratique. Bien que les constitutions définissent le charisme et précisent la mission, ces termes demeurent sources d'ambiguïté et d'incompréhension. La formulation de la mission engendre de nombreux malaises. D'abord, le passage d'une vision de la mission reliée à des œuvres à une vision axée sur des valeurs n'est pas perçu par le groupe. Ensuite, la spécificité des « plus » pauvres relève d'une idéologie qui correspond plus ou moins à la culture, à l'intuition et à la visée apostolique des fondateurs. Il s'ensuit un mouvement de polarisation et une difficulté d'articulation qui concourent à la démobilisation apostolique des membres.

Comme un grand nombre de communautés féminines du XIXe siècle, la congrégation ne se rattache à aucun courant spirituel particulier. Le groupe a intégré les dévotions et les pratiques religieuses collectives de l'époque et les membres ressentent peu le besoin de développer une parole théologique qui articule la spiritualité des fondateurs en lien avec le charisme et la mission de l'institut. Il s'ensuit une faiblesse d'inculturation de l'héritage spirituel de la congrégation et une diminution de sa contribution à l'enrichissement de la compréhension de la foi dans la redécouverte d'une signification libératrice de l'Évangile.

La conjugaison des trois dimensions vie de prière/vie apostolique/vie fraternelle rencontre des obstacles dus, entre autres, à une certaine position de recul de la part de l'Église depuis Vatican II et à la difficulté de réaliser le passage d'une structure autrefois organisée en cohérence avec un régime de vie de modèle monastique vers une vision plus diaconale de la structure de la vie religieuse apostolique de forme congréganiste au service de la mission et de la communion. La transition, qui implique une vision et une structure autre, se vit dans un mouvement de confusion s'amplifiant avec l'aggravation du mouvement de décomposition morphologique, structurelle et culturelle de l'organisation.

Le problème d'articulation d'une nouvelle façon de considérer la dimension apostolique et communautaire des instituts voués à l'apostolat dans le monde ainsi que la difficulté d'un certain positionnement actuel de l'Église soulève des questions que nous ne pouvions traiter dans le cadre de cette thèse. L'interrogation nous semble toutefois majeure et mériterait une étude plus approfondie du sens et de la pertinence d'une nouvelle vision et d'une nouvelle actualisation de la vie religieuse apostolique active à partir, entre autres, de l'histoire première de la naissance de cette forme de vie dans l'Église. Diverses questions seraient à poser tant du point de vue historique, culturel, théologique que canonique afin que ce modèle de vie religieuse apostolique active soit davantage accordé à l'action dans et avec le peuple, dans une Église au service de la communion.

Ceci étant dit, nous revenons au fait que, malgré un investissement intense de la part des religieuses, la marche au désert se prolonge à travers tâtonnements et reculs. L'avancée se voit entravée par des attitudes de dénégation, de résistance, d'aveuglement, de repli, de démobilisation, et par des comportements d'évitement qui viennent renforcer le processus de décomposition de la dimension culturelle et affecter l'identité du groupe. Cette structure d'évitement favorise le *statu quo* ; elle se traduit par une rigidité de l'organisation et entraîne une vulnérabilité. Elle introduit le groupe dans une forme de régulation sociale complexe à partir de laquelle se construisent des identités individuelles et communautaires repliées sur elles-mêmes. Cette structure de résistance diminue la capacité des membres de réagir à une situation qui les affecte sur les divers plans personnel, apostolique et communautaire. Un sentiment de malaise se creuse et la crise d'identité atteint les individus et le groupe.

L'analyse du processus de décomposition des dimensions sociales de l'institut nous a fait prendre conscience du tournant à risque que constitue **le difficile passage de la décomposition à la recomposition de l'organisation.** La décomposition n'affecte pas seulement le système : elle atteint profondément les personnes. Après avoir décelé des problèmes de fonctionnement des individus et du groupe, nous nous sommes interrogée sur la dynamique qui anime de l'intérieur ce processus de déséquilibre qui fait que les membres se trouvent à la fois acteurs et victimes de ce phénomène. Le chapitre neuf, consacré à la *décomposition de la dynamique psychosociale*, examine à cet effet les forces individuelles et collectives, sociales et psychologiques, extérieures et intérieures, qui s'exercent dans le système d'interrelation et d'interdépendance de la congrégation.

À travers l'observation de ce processus, nous avons remarqué que, parmi les facteurs qui influencent les individus et leurs actions, se retrouve le type d'organisation et de groupe qui constitue la congrégation religieuse. Le modèle d'appartenance, le système de représentations lié à l'espace géographique, social, culturel et religieux dans lequel baignent l'organisation, la logique d'action et la dialectique de développement des religieuses interfèrent dans la déstabilisation de la dynamique psychosociale de cette collectivité.

En considérant l'interrelation système/individus, nous avons pu vérifier que l'institut porte les caractéristiques de ses membres tout comme les sujets portent les caractéristiques de l'institut. Ce système d'interdépendance signifie que les acteurs sociaux sont en relation entre eux et agissent à partir de valeurs et d'objectifs à la fois communs et personnels. Toutefois, il se trouve que ce système est aussi générateur d'effets non inclus dans les objectifs des acteurs et que ces effets peuvent prendre des formes inattendues comme si les conséquences de l'action de ces acteurs leur échappaient. Dans ce cas, lorsque la crise éclate, il se produit un phénomène complexe et global dans lequel il n'est pas nécessairement facile de cerner la part de l'individu, de la communauté, de l'institution ecclésiale et de la société.

Par ailleurs, la crise provoque la peur, engendre l'anxiété, crée une désorientation, des blocages et une effervescence de l'imaginaire. Elle libère des forces destructrices et déclenche des attitudes pouvant aller de la révolte à la régression et à un état de névrose. Il

se développe un climat paradoxal où la communication dans le groupe aboutit à des conduites et à des comportements contradictoires, où le discours ne s'accorde plus avec l'action, où se vérifient la manipulation, le non-dit et le mensonge. Il s'ensuit un contrôle des individus qui favorise l'infantilisation et la dépendance. Le sujet développe des réflexes de protection, il s'enferme dans son univers, il entre bien souvent dans un processus d'incohérence et il est même amené à reproduire et à pratiquer le *double-bind*.

Cette manière d'interagir diminue la capacité de choix et déséquilibre le processus identitaire individuel et collectif. Conjuguée à l'intégration de modèles d'obéissance aveugle, de résignation et de dépendance, qui ont façonné la culture et la structure du groupe au cours de son histoire, la situation dégénère dans des conduites dysfonctionnelles et pathologiques. Nous découvrons alors que, de la même manière qu'un ensemble de symptômes s'unissent pour dénoter un trouble de la personnalité, une configuration récurrente de déficiences stratégiques, structurales et relationnelles révèle souvent un désordre relevant de la pathologie des organisations (Kets de Vrie et Miller, 1985 : 12).

Nous avons trouvé que les comportements dysfonctionnels observés au cours de l'analyse du processus de décomposition des dimensions sociales pouvaient correspondre aux conduites qui caractérisent le système dépendant. Aussi, après avoir examiné en quoi consistent la dépendance et la codépendance chez l'individu et leur interrelation dans le maintien d'un système de dépendance, nous avons cherché à comprendre comment un système compulsif et fermé peut agir comme un individu compulsif et quel est le lien entre les caractéristiques de la personne compulsive et celles de la société compulsive. L'étude de ce système avec ses caractéristiques de négation, de confusion, d'égocentrisme, de malhonnêteté et de détérioration morale, et ses processus de promesse, de *pseudopodic ego,* de référence extérieure, d'invalidation, de formation de conflits et de dualisme, nous a permis d'établir un parallèle avec ce que nous avions décelé en cours d'analyse.

Ensuite, nous avons pu éclairer quelques aspects de la dynamique d'action de la congrégation à partir de l'examen des quatre formes de fonctionnement des organisations dépendantes de Wilson Schaef et Fassel (1988). Nous avons dès lors saisi que l'organisation dépendante se comporte comme les personnes dépendantes et codépendantes, et que bon

nombre d'individus de ces organisations sont formés pour agir et penser de façon dépendante. Un premier lieu de dépendance de l'organisation vient des personnes clés dépendantes qui remplissent un poste de direction. Ces gens ont tendance à s'isoler et à nier la réalité. Ils utilisent le mensonge, la manipulation, le chantage, le contrôle, et leur pouvoir est relié à leur capacité d'impliquer des personnes codépendantes dans leur comportement dépendant. Ce système d'interrelation entre dépendant et codépendant peut conduire l'organisation dans un complet désarroi et contribue à une détérioration éthique importante.

Dans cette dynamique, le groupe n'est pas différent de la personne en autorité et cette dernière n'est pas différente du groupe. La dépendance, apprise le plus souvent dans la famille, est amenée par les membres dans l'organisation et elle tend à se transmettre. Par ailleurs, si les codépendants deviennent conscients de leur fonctionnement et décident de travailler sur eux-mêmes et en groupe, ils peuvent interagir sur le dépendant et sur le système dépendant et, de là, aider l'organisation à sortir de sa situation.

Un autre aspect développé est celui de l'organisation en tant qu'objet de dépendance. L'organisation peut créer de la dépendance, soit par la manière qu'elle socialise ses membres, soit par son orientation futuriste qui empêche de voir la réalité et qui favorise la dénégation. La fixation dans la dépendance se vérifie encore par une forme de loyauté qui devient un substitut pour décrocher des avantages personnels et vivre de façon égocentrique, individualiste et déconnectée de son jugement moral. La dépendance au travail comme la dépendance à un système d'encadrement de vie peuvent également créer une dépendance telle que les personnes en viennent à ne plus pouvoir agir sans l'organisation.

Une quatrième forme de dépendance s'explique par le fait que le système se comporte comme une personne dépendante. Son fonctionnement est alors marqué par un mode de communication indirecte. Dans sa gestion, l'organisation tend à sélectionner certaines informations au détriment d'autres : ou bien elle développe une pensée dualiste qui empêche d'aboutir à des choix éclairés et créateurs, ou bien elle résout ses problèmes de façon inappropriée sur le dos de quelqu'un ou de quelque chose d'autre. Perfectionniste, l'organisation dépendante essaie de se montrer rationnelle ; elle développe un jugement

réducteur et elle utilise les gens comme objet dans la réalisation d'activités qui ne leur conviennent pas. Manipulatrice et souvent déloyale, elle incite à la malhonnêteté pour maintenir le *statu quo*.

La structure d'un tel système est établie pour perpétuer un fonctionnement dépendant. On y retrouve une prolifération de structures et de règles, de même qu'un contrôle de l'information qui crée l'insécurité et la dépendance chez les gestionnaires. Cette structure véhicule des concepts de coresponsabilité et d'ouverture, tout en favorisant les jeux de pouvoir et la manipulation comme forme de contrôle. Le plus souvent incohérentes par rapport à la mission de l'organisation, ces structures servent à attirer l'attention afin d'éviter de regarder les malaises qui perturbent le système et, ainsi, à mieux contrôler les membres.

Les conséquences d'une telle dynamique de dépendance affectent les membres et atteignent de manière particulière la génération lyrique de l'institut, située entre deux cultures, dans la société et dans la communauté. Entrées au moment de la Révolution tranquille et de l'application de l'*aggiornamento*, ces religieuses évoluent dans un espace historique de décomposition et d'inversion démographique où il leur devient difficile de prendre leur place comme individu et comme groupe restreint, et d'entrevoir un avenir porteur de générativité et d'une identité renouvelée.

Quelle espérance d'avenir se profile pour cette génération et pour l'institut ? Il faut le dire, cette transition constitue un tournant à haut risque pour le groupe et pour les congrégations religieuses du Québec. Le passage n'est pas assuré, mais il présente des défis pour l'avenir de la vie religieuse apostolique active. Aussi, les résultats de l'analyse du processus de décomposition nous ont orientée vers une voie de recomposition de la dynamique psychosociale en axant notre option sur trois points qui nous semblent majeurs.

- Toute perspective de recomposition ne peut être entrevue sans reconnaître l'individu comme sujet et acteur de la recomposition.
- La recomposition d'une congrégation demande un leadership visionnaire et charismatique.

- Elle nécessite une nouvelle synchronisation de l'évolution des rapports dans la communauté, de la communauté avec l'Église et la société et de la société avec l'Église, la vie religieuse apostolique active et avec l'institut.

À partir de ces trois pôles, nous avons exploré quelques *perspectives de recomposition*. Préalablement, il a fallu situer la position de la congrégation dans ce phénomène de transition en distinguant les étapes franchies de celles qui ne le sont pas. De même, il a fallu caractériser la phase de passage où se retrouve de façon prédominante la communauté et finalement, considérer la nécessité d'un leadership de transition, visionnaire et charismatique, susceptible d'aider le groupe dans sa traversée vers un nouveau paradigme de vie religieuse apostolique active.

Nous avons ensuite abordé la problématique de la recomposition de la dynamique psychosociale dans une perspective de conversion, animant les processus conjoints de recomposition identitaire et de recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle. Cette expérience de conversion conduit à une démarche d'autonomie, de responsabilisation et d'adéquation de l'agir avec les valeurs reconnues. Elle s'actualise dans un rapport dialectique où le *je* autonome s'intègre au *nous* collectif de façon engagée et solidaire, et où peut se modifier le lien social. Cette dynamique de croissance fait partie du processus de recomposition identitaire et s'inscrit dans un mouvement de maturation facilité à l'intérieur d'une démarche psychosociale clinique.

Ce type de cheminement laisse la porte ouverte à la parole. Il permet aux personnes d'entrer dans une démarche de réflexion sur le malaise identitaire, d'élucider leurs sentiments, leurs scénarios et leurs manques avec l'aide de consultants pour ensuite affronter la situation autrement. Cette intervention ouvre à la déconstruction par l'analyse de ce que la crise a défait et rend possible la compréhension de ce qui fait la crise pour le sujet concerné par la situation. Elle vise enfin à instaurer une nouvelle dynamique sociale et à retisser des liens d'appartenance et de collaboration tant entre les membres de l'institut qu'avec le milieu social.

Par ailleurs, cette expérience de reconstruction du sens et d'expérimentation d'une nouvelle façon de vivre la vie religieuse apostolique active en fidélité à l'histoire fondamentale de l'institut et dans un nouveau rapport avec le milieu social ne peut être envisagée pour toutes en même temps. Les processus de recomposition identitaire et de recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle supposent une action rationnelle visionnaire et l'apprentissage d'un nouveau paradigme avec quelques sœurs, de préférence à l'intérieur d'un réseau matriciel d'apprentissage.

L'idée de réseau d'apprentissage empruntée à Hurst (1995) vise, d'une part, à soutenir une dynamique de fonctionnement permettant à l'administration de répondre à la fois aux besoins de gérance de la décroissance, et à la nécessité de développer un ou quelques lieux physiques et psychologiques avec des personnes novatrices prêtes à s'engager dans une pareille tentative de recomposition. D'autre part, cette structure de type matriciel laisse une distance et une autonomie propres aux membres du réseau, tout en favorisant la circulation de l'information et l'interaction avec l'ensemble des sœurs.

Comme lieu de cheminement, le réseau facilite l'entrée dans une démarche de conversion au cœur de l'expérience de recherche d'une nouvelle intégration socioculturelle. L'expérience vécue en réseau suppose un processus de désintégration volontaire de tout un acquis culturel et fonctionnel, et une désappropriation de la vision et des modes d'apprentissage de la socialisation antérieure pour s'engager dans une dynamique de resocialisation. Elle implique de relire, d'intérioriser, de reformuler l'histoire fondamentale de l'institut et de la réarticuler dans une nouvelle manière de vivre les trois pôles interreliés de la vie apostolique, de la vie communautaire et de la vie spirituelle à partir d'une vision renouvelée des rapports communauté/Église/société. Elle ouvre enfin sur la possibilité de développer une autre façon d'entrevoir et de réaliser la mission en partenariat avec le milieu social, particulièrement avec des personnes laïques associées à l'institut.

La recomposition de la dynamique psychosociale à l'intérieur d'un contexte d'apprentissage n'est pas la seule voie possible de recomposition, et plusieurs facteurs pourront entrer en jeu dans l'évolution ou non de ce processus. Toutefois, cette perspective de création de contextes d'apprentissage, pouvant s'appliquer à d'autres groupes religieux, mériterait d'être

réfléchie et expérimentée par diverses communautés religieuses du Québec et d'ailleurs. La mise en œuvre d'un tel processus profiterait également, et de façon conjointe, d'étapes de recherche, de suivi, d'évaluation et d'approfondissement théologique et canonique en vue d'ouvrir de nouveaux horizons aux congrégations féminines et par là, renouveler la vie religieuse apostolique active dans le sens des fondements de cette forme de vie.

Cette étude du phénomène de décomposition et de recomposition à l'intérieur du cycle de vie nous a conduit à examiner quelques théories de l'organisation et de la crise sociale. Aussi, nous semble-t-il que l'apport de cette thèse à la théorie sociale des organisations ne peut se restreindre aux instituts religieux. Il concerne tout autre ensemble ecclésial et social en situation de crise. Car, au-delà des variantes constitutives de ces systèmes, les crises revêtent un patron (*pattern*) commun faisant appel à des problématiques semblables, et orientent toute organisation quelle qu'elle soit vers un renouvellement ou vers un déclin. Enfin, l'approfondissement de cette dynamique de décomposition et de recomposition laisse entrevoir des pistes de solution de crise qui peuvent être pertinentes, sources de mobilisation des individus et des institutions et créatrices d'un nouveau projet tant religieux, ecclésial que social.

BIBLIOGRAPHIE

A

ACKERMANN, Robert (documents réunis et présentés par)
1988 *Les religieux : l'enseignement de l'Église sur la vie religieuse*, Paris, Centurion, 281 p., index des abrév., des noms cités, des thèmes, coll. « Les dossiers de la Documentation catholique ».

ACTES DU CONGRÈS INTER-DIOCÉSAIN, QUÉBEC, SAINTE-ANNE-DE-LA-POCATIÈRE, TROIS-RIVIÈRES
1985 *Religieuses, religieux, notre réponse aujourd'hui à l'appel prophétique de Jean-Paul II,* Québec, 18-20 octobre, 47 p.

AEBISCHER, Verena, et Dominique OBERLÉ
1998 *Le groupe en psychologie sociale,* 2e éd. rev. et corrigée, Paris, Dunod, 232 p., coll. « Psycho sup ».

ADAMS, Ursula
1981 « Solidarité radicale », dans *CRC-Publications*, Ottawa, no 401-28, 26 mars, série : DOSSIERS, 13 p.

AGAGIANIAN, cardinal
1967 « Discours du cardinal Agagianian, préfet de la Sacrée Congrégation de "Propaganda Fide" sur la promotion ecclésiale de la religieuse missionnaire », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *La pensée de l'Église sur la vie religieuse à la première assemblée de l'UISG*), Rome, 1-12 mars, p. 23-32.

ANSART, Pierre
1989 « L'imaginaire social », dans *Encyclopaedia Universalis. Symposium : Les enjeux,* 29, sous la direction de F.Gil, Paris, Encyclopaedia Universalis, éditeur, p. 1200-1203.

ARBUCKLE, Gérald A.
1984 « Le gouvernement général : sa fonction de leadership de nos jours », texte traduit de l'article « General Government : Its Leadership Role Today », in *Review for Religious*, 43, Saint-Louis (Missouri), november-décember, p. 820-841.

1987 « Faire face au changement », dans *CRC-Bulletin*, Ottawa, vol. XXVII, no 1, janvier-mars, 4 p. [Reproduit et traduit avec la permission du *Tablet,* le 12 avril 1986.]

1988 *Out of Chaos : Refounding Religious Congregations*, New York, Mahwah Paulist Press, 201 p.

1989 « Oser la Visitation par la refondation », dans *La vie des communautés religieuses*, Montréal, vol. 47, mai-juin, p. 131-152.

2000 *Refonder l'Église : dissentiment et leadership,* trad. de l'angl. par Albert Beaudry et Ghislaine Roquet, Montréal, Bellarmin, 333 p. [Titre original *Refounding the Church : Dissent for leadership*, Londres, Geoffrey Chapman, 1993.]

ARNS, Paulo Evaristo
1982 « L'option préférentielle pour les pauvres, interview avec Paulo Evaristo Cardinal Arns », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Le Seigneur n'oublie pas le cri des malheureux, Ps 9, 13*), Rome, n° 60, p. 8-15.

ARRUPE, Pedro, s.j.
1981 « L'insertion dans le monde », dans *CRC-Publications*, Ottawa, n° 401-24, 26 mars, série : DOSSIERS, 16 p. [Conférence donnée à des religieux en Italie et en Amérique Latine (Colombie) après Puebla.]

ATTIAS-DONFUT, Claudine
1988 *Sociologie des générations : l'empreinte du temps,* Paris, Presses universitaires de France, 249 p., index, coll. « Le sociologue ».

AUBRY, Joseph, s.d.b.
1984 « Vocation et consécration apostolique », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Spiritualité apostolique*), Rome, n° 62, février, p. 5-14. [Texte reproduit dans *CRC-Recherche/Research*, 1984, n° 401-55.]

AUDET, Louis-Philippe
1971 *Histoire de l'enseignement au Québec*, tome 2 : *1840-1971,* Montréal, Holt, Rinehart et Winston ltée, 496 p., liste de documents, index.

ARSENAUT, Thérèse (Thérèse-de-France, n.d.p.s.)
1966 *Réflexions sur le cours donné à l'école de Sainte-Germaine*, mémoire présenté à l'Institut de pédagogie familiale, Outremont, Canada, vii-61 p.

ARUMI, José Rovira, c.m.f.
1988 « La vie religieuse aujourd'hui : crise et avenir d'un engagement chrétien », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *La vie religieuse aujourd'hui*), Rome, n° 78, p. 3-20.

ASSOCIATION DES RELIGIEUSES ENSEIGNANTES DU QUÉBEC, (AREQ)
1966 *Bulletin de l'AREQ*, vol. 6, n° 2, novembre-décembre, Québec, Secrétariat de l'AREQ.

AZEVEDO, Marcello, s. j.
l990 « Mission et vie religieuse », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Pour une nouvelle évangélisation*), Rome, n° 83, p. 35-47.

1995 *À la croisée des chemins : la vie religieuse, consécration et mission*, Bruxelles, C.D.R.R., 207 p., coll. « Vie consacrée », n° 12. [Trad. franç. par C. Da Silva, J. Parmentier et M. Azevedo, *Vidas Consagradas. Rumos e Encruzilhadas,* 1993, Sao Paulo, Ediçoes.]

B

BAJOIT, Guy, et Emmanuel BELIN (sous la direction de)
1997 *Contributions à une sociologie du sujet,* Paris, L'Harmattan/Montréal, L'Harmattan inc., 336 p., coll. « Logiques sociales ».

BARUS-MICHEL, Jacqueline, Florence GUIST-DESPRAIRIES et Luc RIDEL
1996 *Crises : approche psychosociale clinique,* Paris, Desclée de Brouwer, 315 p., coll. « Re-connaissances ».

BATTANDIER, Albert (sous la direction de)
1921 *Catéchisme de la profession religieuse d'après les* Normae *et le nouveau droit canonique,* Toulouse, Édouard Privat, nouv. éd., 271 p., table alphabétique.

BEATTIE, Melody
1992 *Vaincre la codépendance,* Montréal, Sciences et Culture, 309 p., coll. « Hazelden *"*Cheminement*"* ». [Trad. de l'angl. par Hélène Collon, *Codependent no more,* San Francisco, Harper & Row, 1987.]

BEAUCHAMP, André
1984 « Du bon usage du leadership dans l'Église », dans *Communauté chrétienne* (numéro thématique : *Croire et pouvoir : les leaderships dans l'Église*), Montréal, Institut de pastorale, Bibliothèque nationale du Québec, vol. 23, n° 135, mai-juin, p. 243-257.

BEJIN, André
1976 « Crises des valeurs, crises des mesures », dans *Communications* (numéro thématique : *La notion de crise*), publiée par le Centre d'études transdisciplinaires, École des Hautes études en sciences sociales, n° 25, Paris, Seuil, p. 39-72.

BENOIT, Jean-Claude
1981 *Les doubles liens : paradoxes familiaux des schizophrènes,* Paris, Presses universitaires de France, 79 p., coll. « Psychiatrie ouverte », série Nodules.

BERGER, Peter L.
1971 *La religion dans la conscience moderne : essai d'analyse culturelle*, trad. française par Joseph Feisthauer, Paris, Centurion, 287 p., coll. « Religion et sciences de l'homme ». [Édition originale : *The Sacred Canopy : Elements of a Sociological Theory of Religion,* New York, Doubleday & Company, 1967 et 1969.]

BERGERON, Gérard
1967 *Le Canada Français après deux siècles de patience*, Paris, Seuil, 280 p., cartes.

BERGERON, Marie
1984 *L'émergence des animatrices de paroisse dans le diocèse d'Amos*, maîtrise en théologie, Sainte-Foy (Québec), Université Laval, Faculté de théologie, ix-117 p.

BERTRAND, Pierrette
2002 « Congrégations religieuses et regard vers l'avenir », dans *Aux quatre coins, Bulletin de liaison de la CRCQ,* Montréal, Conférence religieuse canadienne, région du Québec, vol. 12, n° 4, mars/avril, p. 4-5.

BIBARD, Laurent
1992 « L'innovation est-elle rationnelle ? », dans Centre de sociologie de l'innovation, *Ces réseaux que la raison ignore,* Introd. de Bruno Latour, Paris, L'Harmattan, 246 p., p. 31-51., coll. « Logiques sociales », n° 41.

BIFET, Juan Esquerda
1990 « Renouveau ecclésial pour une nouvelle évangélisation », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Pour une "nouvelle évangélisation"*), Rome, n° 83, p. 3-21.

BIRNBAUM, Norman, Hans Peter DREITZEL, Serge MOSCOVICI, Richard SENNETT, Rudi SUPEK et Alain TOURAINE
1976 *Au-delà de la crise*, présentation par Alain Touraine, Paris, Seuil, 253 p.

BIZIER, Jeanne, s.s.c.m.
1969 *L'éducation chrétienne et le rapport Parent*, Montréal, Fides, 227 p., coll. « Foi et liberté ». [À partir de la thèse de doctorat de l'auteure.]

BOILARD, Lise, n.d.p.s.
1997 *Charisme de fondation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours,* texte présenté dans le cadre du projet de vie communautaire, Saint-Damien, 21 novembre, 18 f.

BOISVERT, Laurent
1970 « L'habit religieux, signe de consécration », dans *La vie des communautés religieuses,* Montréal, vol. 28, n° 25, mai, p. 143-157.

2000 *Les charismes en vie consacrée,* Montréal, Bellarmin, 48 p.

BOUCLIN, Marie Evans
2000 *Pour vivre debout : femmes et pouvoir dans l'Église,* Montréal, Médiaspaul, 158 p.

BOUDON, Raymond
1979 *La logique du social : introduction à l'analyse sociologique,* Paris, Hachette, 275 p., coll. « L'Esprit critique ».

1989 « Le changement social », dans *Encyclopaedia Universalis. Symposium : Les enjeux*, n° 29, VI-Le lien social, Paris, Encyclopaedia Universalis éditeur, p. 1208-1216.

BOUDON, Raymond, Philippe BESNARD, Mohamed CHERKAOUI et Bernard-Pierre LÉCUYER (sous la direction de)
1993 *Dictionnaire de la sociologie,* éd. mise à jour et aug., Paris, Larousse, 237 p.

BOUDON, Raymond, et François BOURRICAUD
1982 *Dictionnaire critique de la sociologie,* Paris, Quadrige/Presses universitaires de France, 714 p.

BOURDIEU, Pierre (sous la direction de)
1983 *La misère du monde,* Paris, Seuil, 949 p., coll. « Libre examen », série Documents.

BOURGAULT, Hélène, n.d.p.s.
1980 *Lettres de Mère Saint-Bernard*, recueil, Saint-Damien, Maison mère, 243 p.

BOURRICAUD, François
1977 *L'individualisme institutionnel : essai sur la sociologie de Talcott Parsons,* Paris, Presses universitaires de France, 350 p., coll. « Sociologies ».

BOUTIN, Maurice
1978 « Les conditionnements socio-culturels de l'activité théologique », dans *Sciences religieuses/Studies in Religion*, Waterloo (Ontario), Wilfrid Laurier University Press, vol. 7, n° 2, printemps, p. 207-222.

BRIDGES, William
1988 *Surviving Corporate Transition : Rational Management in a World of Mergers, Layoffs, Start-ups, Takeovers, Divestitures, Deregulation, and New Technologies*, New York, Doubleday, 227 p., index., 2nd ed. 1990.

1991 *Managing Transitions : Making the Most of Change,* États-Unis/Canada, William Bridges and Associates Inc., x-30 p., index.

1992 *La traversée du désert : guide de transition destinée aux leaders*, conférence, 11 août, Mill Valley, William Bridges & Associates, 14 f.

BRUNET, Michel
1975 *Stratégie organisationnelle et changement social : étude d'une organisation religieuse du Québec*, maîtrise en sociologie, Montréal, Université McGill, 176 p.

BUREAU FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE (sous la direction du)
1956 *1951, Ninth Census of Canada/neuvième recensement du Canada,* vol. X : *General Review and Summary Tables/Revue Générale et tableaux récapitulatifs,* Ottawa, Ministère du commerce.

C

CAMPEAU, Robert, Michèle SIROIS, Élisabeth RHEAULT et Norman DUFORT
1993 *Individu et société : introduction à la sociologie,* Montréal, Gaëtan Morin, éditeur, 333 p.

CANTIN, Roger
1970 « Le célibat consacré », *CRC-Formation*, Ottawa, n° 201-23, 37 p.

CAPRA, Fritjof
1983 *Le temps du changement : science, société et nouvelle culture,* trad. et adapté de l'amér. par Paul Couturiau, Monaco, Du Rocher, 406 p.

CARPENTIER, René, s.j.
1958 *Témoins de la cité de Dieu : initiation à la vie religieuse*, Paris, Desclée de Brouwer, 6e éd., 203 p., table alphabétique, table des citations du droit canonique, coll. « *Museum Lessianum* », section théologique.

CARRIER, Hervé
1960 *Psycho-sociologie de l'appartenance religieuse,* Rome, Presses de l'Université grégorienne, 310 p., liste des tableaux, index des auteurs et des matières, coll. « *Studia Socialia* ».

CAULIER, Brigitte (sous la direction de)
1996 *Religion, sécularisation, modernité : les expériences francophones en Amérique du nord,* Sainte Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval, 210 p., liste des participants, coll. « Culture française d'Amérique ». [Études et travaux réunis de l'atelier de recherche de la CEFAN, regroupant 28 chercheurs venus de France, de Suisse et du Canada, les 18 et 19 mars 1994.]

CHARTRAND, Rita, c.n.d.
1967 « Notre enseignement, un apostolat », dans *Bulletin de l'AREQ*, Québec, Secrétariat de l'AREQ, vol. VI, n° 5, mai-juin, p. 446-452.

CHAZEL, François
1989 « Mécanismes d'intégration et formes de déviance », dans *Encyclopaedia Universalis. Symposium : Les enjeux,* n° 29, sous la direction de F.Gil, Paris, Encyclopaedia Universalis, éditeur, p. 1144-1149.

COLIN, P. L., c.s.s.r.
1955 *Culte des vœux. État religieux : pauvreté-chasteté-obéissance-persévérance,* Paris, Saint-Paul, 442 p.

COLLECTIF CLIO, Le (Micheline DUMONT, Michèle JEAN, Marie LAVIGNE, Jennifer STODDART)
1992 *L'histoire des femmes au Québec depuis quatre siècles*, Montréal, Le Jour, éditeur, 2e éd. rev. et corrigée, 618 p. (1re éd., 1982, Montréal, Les Quinze, éditeur, 526 p., coll. « Idéelles ».)

COMMISSION D'ÉTUDE SUR LES LAÏCS ET L'ÉGLISE (RAPPORT DUMONT)
1971 *L'Église du Québec : un héritage, un projet*, tome 0, Montréal, Fides, 323 p.

COMMISSION DE TOPONYMIE DU QUÉBEC (sous la direction de Henri DORION, Jean-Yves DUGAS, Jean POIRIER et Alain VALLIÈRES)
1994 *Noms et lieux du Québec : dictionnaire illustré*, préf. de Pierre Dansereau, Sainte-Foy (Québec), Gouvernement du Québec, xxxv-925 p., 6000 rubriques, 20 000 toponymes, 500 photos, 35 cartes, coll. « Les Publications du Québec ».

CONCILE VATICAN II
1967 *Vatican II : Les seize documents conciliaires*, texte intégral, ouvrage publié sous la direction de Paul-Aimé Martin, Montréal/Paris, Fides, 2e éd. rev. et corrigée, 671 p., coll. « La pensée chrétienne », no 23.

CONFÉRENCE RELIGIEUSE CANADIENNNE (CRC)
1970 « Foi et vie religieuse », *CRC-Publications*, Ottawa, no 605-1. [Réunion de la section féminine de la Conférence religieuse canadienne, 7-10 septembre, conférences de J.M.R. Tillard, Paul Molinari et Thomas F. O'Meara.]

1971 « Prière pour le religieux d'aujourd'hui », dans *CRC-Recherche/Research,* Ottawa, Bureau des affaires religieuses, no 504-7, 29-3-71, 76 p.

1976 « Aliénation des biens ecclésiastiques », dans *CRC-Administration*, Ottawa, 12 avril, 18 p. [Rapport du groupe d'étude formé conjointement par les Conférences religieuses du Canada et des États-Unis.]

CONGRÉGATION POUR LES INSTITUTS DE VIE CONSACRÉE ET LES SOCIÉTÉS DE VIE APOSTOLIQUE
1990 « Directives sur la formation dans les instituts religieux », dans *La documentation catholique,* section Actes du Saint-Siège, no 2004, 15 avril, p. 389-445. [Document approuvé par le pape Jean-Paul II, le 10 novembre 1989.]

1994 *La vie fraternelle en communauté,* Montréal, Paulines, 72 p., coll. « Vie chrétienne », no 49. [Texte tiré de l'édition parue chez Libreria Editrice Vaticana, Vatican City.]

CONGRÈS DES RELIGIEUSES DE MONTRÉAL
1968 *La religieuse dans la cité,* Paris/Montréal, Fides, 1er, 2 et 3 mars, 319 p., coll. « Foi et liberté ».

COOK, Ramsay, et Jean HAMELIN (sous la direction de)
1998 *Dictionnaire biographique du Canada/Dictionary of Canadian biography, volume XIV, de 1911 à 1920*, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval/Toronto, University of Toronto Press, 1345 p. [Liste des collaborateurs, identification des personnages, répartition géographique, index.]

COULOMBE, Danielle
1997 *L'incidence de l'éducation dans la création d'une communauté franco-ontarienne : le rôle du clergé et la contribution des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours à Hearst, 1917-1942,* thèse de doctorat, Sainte-Foy (Québec), Université Laval, Faculté des lettres, vii-291 p., annexes, glossaire.

CROZIER, Michel
1984 *La société bloquée*, nouvelle préface en 1984, Paris, Seuil, 241 p., (1re éd. en 1970), coll. « Points », no 47.

CUSSON, Gilles, s.j.
1970 « Exposés du père Gilles Cusson,s.j.», dans *CRC-Recherche/Research* (numéro thématique : *L'animation spirituelle 1*), Ottawa, no 507-1, 9 décembre, p. 23-88. [Compte rendu d'une session d'étude organisée à l'intention de soixante supérieurs locaux par Laurier Labonté, i.c., avec le concours de Gilles Cusson, s.j.]

D

D'ALLAIRE, Micheline
1983 *Vingt ans de crise chez les religieuses du Québec, 1960-l980*, Montréal, Éditions Bergeron, 564 p., 2e éd., 1984.

1984 « Le Coutumier des religieuses : codificateur de vie ? », dans Benoît Lacroix et Jean Simard (sous la direction de), *Religion populaire : religion de clercs ?*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 235-255., coll. « Culture populaire », no2.

1986 *Les dots des religieuses au Canada français, 1639-1800 : étude économique et sociale*, Montréal, Hurtubise HMH, Cahiers du Québec, 244 p., index., coll. « Histoire ».

1997 *Les communautés religieuses de Montréal,* tome 1 : *Les communautés religieuses et l'assistance sociale à Montréal, 1659-1900,* Montréal, Méridien 168 p.

2002 *Les communautés religieuses de Montréal,* tome 2 : *Les communautés religieuses et l'éducation à Montréal, 1657-1900,* Montréal, Méridien, 276 p.

DANYLEWYCZ, Marta
1988 *Profession : religieuse. Un choix pour les Québécoises, 1840-1920,* Montréal, Boréal, 246 p., notes, tableaux, cartes et index. Trad. de l'angl. par Gérard Boulad, *Taking the Veil : An Alternative to Marriage, Motherhood, and Spinsterhood in Québec, 1840-1920,* Toronto, McClelland and Stewart, 1987, 203 p., photogr., coll. « The Canadian Social History Series ». [À partir de la thèse de doctorat de l'auteure, texte posthume mis au point et présenté par Paul-André Linteau, Alison Prentice et William Westfall.]

De GROOT, Raphaëlle
2001 « Esquisses de la vie religieuse », propos recueillis par Jean Pichette, dans *Relations,* n° 671, septembre, p. 32-35.

De La COSTA, Horacio, s.j.
1975 « Notre action évangélisatrice est-elle éducative ? », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Évangélisation et éducation*), Rome, n° 36, 2e trimestre, p. 18-24.

DELUMEAU, Jean
1978 *La peur en Occident - XIVe-XVIIIe siècles : une cité assiégée,* Paris, Fayard, 485 p., index.

DENIS, Claire, David DESCENT, Jacques FOURNIER et Gilles MILLETTE,
1995 *Individu et société,* 2e éd. Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, 362 p.

DeTHOMASIS, Louis, f.s.c.
1992 *Imagination : A Future for Religious Life*, Minnesota, Louis DeThomasis, Saint Mary's College of Minnesota, 129 p.

DEFIORES, Stefano, et Tullo GOFFI, (sous la direction de)
1987 *Dictionnaire de la vie spirituelle,* « *La vocation* », Paris, Cerf, p. 1171-1181.

DENAULT, Bernard
1975 « Sociographie générale des communautés religieuses au Québec, 1837-1970 : éléments de problématique », dans Bernard Denault et Benoît Lévesque, *Éléments pour une sociologie des communautés religieuses au Québec*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal/Sherbrooke, les Presses de l'Université de Sherbrooke, 220 p., p. 15-117.

DESILETS, Alphonse
1945 *Le miracle de Saint-Damien, 1892-1944. Un curé et ses pauvres, Notre-Dame des Montagnes, les sœurs de N.-D. du Perpétuel Secours, les frères de N.-D. des Champs*, Montmagny (Québec), Marquis, 208 p.

DESROCHE, Henri
1973 *Sociologie de l'espérance,* Paris, Calmann-Lévy, 241 p., coll. « Archives des sciences sociales ».

DHERSE, Jean-Loup, et Dom Hugues MINGUET
1998 *L'éthique ou le chaos ?*, Paris, Presses de la Renaissance, 382 p.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION DES ADULTES, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
1980 *Cahier III. Système de reconnaissance : description et opérationnalisation, 1980-1981, 1981-1982*, Québec, Les Presses du service des impressions en régie du Bureau de l'Éditeur officiel du Québec, juin, 422 p.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION DES ADULTES, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
1980 *Le principe de terminalité : système de reconnaissance*, Québec, Les Presses du service des impressions en régie du Bureau de l'Éditeur officiel du Québec, juin, 57 p.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉVALUATION ET DES RESSOURCES DIDACTIQUES, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
1991 *Certificats et diplômes : la reconnaissance officielle des études primaires et secondaires au Québec depuis juin 1929*, Québec, Ministère de l'Éducation, Bibliothèque nationale du Québec, février, 149 p.

DORAIS, Marie-Berthe, s.g.m.
1972 « Le concile Vatican II, la socialisation et les hôpitaux catholiques du Canada », dans *CRC-Recherche/Research*, Ottawa, n° 504-10, février, 37 p.

DORTEL-CLAUDOT, Michel, s.j.
1978 « Réflexions sur le charisme d'une congrégation », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Edifier le Corps du Christ*), Rome, n° 48, p. 27-41.

1980 « Que mettre dans les nouvelles constitutions ? », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Appelés à une vie nouvelle*), Rome, n° 53, p. 20-44.

DROUIN, Marcel-J.
1964 « La religieuse, face à l'évolution scolaire du Québec », dans *Bulletin de l'AREQ*, Québec, Secrétariat de l'AREQ, vol. 3, n° 4, octobre-novembre-décembre, p. 205-215.

DUBAR, Claude
1991 *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles,* Paris, Armand Colin, 278 p., sigles, index, coll. « U », série sociologie.

DUBET, François
1994 *Sociologie de l'expérience,* Paris, Seuil, 273 p., coll. « La couleur des idées ».

DUCHARME, Alfred
1979 *Le management des communautés religieuses : la Compagnie de Jésus et le MBO,* Montréal, Bellarmin, 202 p.

1982 *Une dynamique communautaire de la foi : la communauté religieuse*, Montréal, Bellarmin, 248 p.

1995 « Chapitre, projet et planification », dans *La vie des communautés religieuses*, Nicolet, vol. 53, n° 5, novembre-décembre, p. 284-298.

DUMAIS, Monique, et Marie-Andrée ROY (sous la direction de)
1989 *Souffles de femmes : lectures féministes de la religion*, Montréal, Paulines/Paris, Médiaspaul, 239 p.

DUMONT, Fernand (sous la direction)
1990 *La société québécoise après 30 ans de changements*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, Bibliothèque nationale du Québec, 358 p. [Cet ouvrage réunit les communications présentées lors d'un colloque organisé par l'Institut québécois de recherche sur la culture et tenu à Québec en octobre 1989.]

DUMONT, Micheline, Nadia FAHMY-EID *et al*.
1986 *Les couventines : l'éducation des filles au Québec dans les congrégations religieuses enseignantes, 1840-1960*, Montréal, Boréal Express, 315 p.

Æ

ÉBACHER, Roger
1978 *La religieuse animatrice de paroisse : informations et réflexions sur l'expérience du diocèse d'Amos*, Montréal, Fides, 85 p., coll. « L'Église du Québec », n° 5.

ENRIQUEZ, Eugène
1992 « Sujet humain et construction de la société », dans France Aubert (textes réunis par), *Variations sociologiques : en hommage à Pierre Ansart,* Paris, L'Harmattan, 319 p., p. 213-226.

EWEN, Mary Paul, Silvia VALLEJO et Paul MOLINARI (sous la direction de)
1984 « Réflexions théologiques sur les fondements et les caractères distinctifs de la vie religieuse apostolique », dans *CRC-Recherch/Research,* Ottawa, n° 401-53, 18-1-84, série : DOSSIERS, 21 p.

F

FANFANI, P. Louis
1924 *Le "Droit des religieuses" selon le Code de droit canonique*, trad. française par Louis Misserey, Turin (Rome), Pierre Marietti, 312 p.

FIAND, Barbara
1993 *La vie religieuse : une nouvelle vision*, trad. de l'angl. par Maurice Desjardins, révision de Pierre Robert, Québec, Bellarmin, 237 p.

FLAHERTY, Marina, c.s.j.
1981 « L'engagement apostolique », dans *CRC-Assemblée générale,* Document n° 6, *Engagement apostolique,* Ottawa, août, 9 p. [Document préparé pour l'assemblée générale de la CRC, 29 mai 1982.]

FORGET, Mario
1997 *Conversion religieuse : libération humaine,* thèse de doctorat en théologie, Sainte-Foy (Québec), Université Laval, Faculté de théologie, 580 p.

FORTIER, Tharsile, n.d.p.s.
1974 *Au coeur de l'Église-communion : la communauté religieuse*, mémoire de maîtrise en théologie, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, iii-159 p., bibliogr.

1989a *Dans la main de Dieu : spiritualité de Mère St-Bernard (Virginie Fournier)*, Québec, Anne Sigier, 55 p.

1989b *Le mendiant des pauvres : spiritualité du Père J.-O. Brousseau*, Québec, Anne Sigier, 76 p.

1995 *Spiritualité des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours,* texte préparé pour les journées communautaires, Saint-Damien, juillet, 28 f.

FREUND, Julien
1976 « Le charisme selon Max Weber », dans *Social Compass,* Belgique, Université catholique de Louvain, Centre de recherches socio-religieuses*,* vol. XXIII/4, p. 383-395.

1976 « Observations sur deux catégories de la dynamique polémogène : de la crise au conflit », dans *Communications* (numéro thématique : *La notion de crise*), publiée par le Centre d'études transdisciplinaires, École des Hautes études en sciences sociales, n° 25, Paris, Seuil, p. 101-112.

1984 *La décadence : histoire sociologique et philosophique d'une catégorie de l'expérience humaine*, Paris, Sirey, 408 p., coll. « Philosophie politique ».

FÜLLENBACH, John, s.v.d.
1995 « Réflexions sur le fondement théologique des associations laïques liées à des instituts religieux », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Dans le sillage du synode*), Rome, n° 97, p. 23-33.

FUTRELL, John Carol, s.j.
1984 « La spiritualité de l'autorité », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *La spiritualité de l'autorité*), Rome, n° 66, p. 3-46. [Le texte est également reproduit par la CRC en 1985.]

G

GAGNÉ, Pierrette, et Michel LEFÈVRE
1995 *Le futur présent : l'individu et l'organisation dans la nouvelle économie*, préf. de Charles Dutoit, Montréal, Publi-Relais, 239 p.

GAGNON, Lucienne, n.d.p.s.
1989 *Registre des fondations de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours,* (révisé en 1989), Saint-Damien, Maison généralice, 124 p.

GÉRARD, Marie Suzel, s.j.c.
1987 « Prophétisme de la vie religieuse et engagement missionnaire », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Signe d'espérance*), Rome, n° 75, p. 45-53.

GERMAIN, Élisabeth
1983 *Les ordres religieux au Québec : bilan de la recherche,* dossier documentaire 1, Sainte-Foy (Québec), Université Laval, Groupe de recherche en sciences de la religion, 80 p., coll. « Études et documents en sciences de la religion ».

1994 *La vie consacrée dans l'Église : approche historique*, préf. de René Marlé, Paris, Médiaspaul/Montréal, Paulines, 198 p.

GODBOUT, Thérèse, n.d.p.s.
1987 *Spiritualité de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, 35 f.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
1963-1966 *Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (rapport Parent)*, Montréal, Ministère de l'Éducation, 5 volumes :
1963, vol 1 : « Les structures supérieures du système scolaire », tome 1, 140 p.
1964, vol 2 : « Les structures pédagogiques du système scolaire», tome 2, 404 p.
1964, vol 3 : « Les structures pédagogiques du système scolaire», tome 2/suite, 391 p.
1966, vol 4 : « L'administration de l'enseignement » tome 3, 244 p.
1966, vol 5 : « L'administration de l'enseignement » tome 3/suite, 290 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

1962 *Bill 44. Loi des hôpitaux/Hospitals Act*, Assemblée législative du Québec, troisième session, vingt-sixième Législature, sanctionné le 6 juillet, Élizabeth II, Québec, Imprimeur de la reine, (rev. 1965), 8 p.

1968 *Bill 56, chap. 67. Loi de l'enseignement privé*, Assemblée législative du Québec, sanctionné le 18 décembre 1968, troisième session, vingt-huitième Législature, Québec, Imprimeur de la reine, 20 p.

1969a *Loi de l'enseignement privé/Private Education Act (1968, chapitre 67)*, *règlements,* arrêté en conseil : n°s 1966 le 12 juillet 1969, 2988 le 4 septembre 1971 et 4232 le 24 décembre 1971, Gazette officielle du Québec, 340.21, section 9.5, Québec, 34 p.

1969b *Règlements de la loi des hôpitaux/Regulations of the Hospitals Act*, Ministère de la santé/Department of Health, arrêté en conseil n° 288, le 31 janvier, Québec, 70 p.

1971 *Bill 65, chap. 48. Loi sur les services de santé et les services sociaux/An Act Respecting Health Services and Social Services*, Assemblée législative du Québec, deuxième session, vingt-neuvième Législature, sanctionné le 24 décembre, Québec, Éditeur officiel du Québec, 42 p.

GOSSELIN, Annette, n.d.p.s.

1980 *Genèse des constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours,* Saint-Damien, Maison mère, mars, 16 f.

GRAND'MAISON, Jacques, et Solange LEFEBVRE (sous la direction de)

1993 *Une génération bouc émissaire : enquête sur les baby-boomers*, recherche-action, troisième dossier, Montréal, Fides, 436 p., coll. « Cahiers d'études pastorales », n° 12.

GRAND'MAISON, Jacques, Lise BARONI et Jean-Marc GAUTHIER (sous la direction de)

1995 *Le défi des générations : enjeux sociaux et religieux du Québec d'aujourd'hui,* recherche-action, sixième dossier, Montréal, Fides, 496 p., annexes, coll. « Cahiers d'études pastorales », n° 15.

GRAVEL-DUPUIS, Louise (sous la direction de)

1994 *Annuaire de l'Église catholique au Canada : Canadian Catholic Church Directory,* Canada, Publicité B.M. Advertising, 1360 p.

GRAY, Howard. J., s.j.
1985 « Entretien ou mission ? Un défi pour le leadership religieux », dans *CRC-Recherche/Research*, Ottawa, n° 401-64, 4 novembre, série : DOSSIERS, 14 p. [Conférence donnée aux membres de la Conférence des supérieurs majeurs des États-Unis (CMSM), réunis en assemblée générale à l'université Fordham de New York, du 11 au 15 août 1985.]

GRIÉGER, Paul
1983 « La formation permanente dans les instituts religieux : problèmes psycho-pédagogiques », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Formation dans une Église qui se renouvelle-1*), Rome, n° 61, p. 23-37.

GUERRERO, José Maria, s.j.
1979 « La vie des communautés : ses promesses et ses difficultés », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Engagement*), Rome, n° 51, p. 16-28.

GUILLEMETTE, Gaétane, n.d.p.s.
1992 *Situation actuelle de la congrégation des soeurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours : le gouvernement*, Sainte-Foy (Québec), Université Laval, 101 p. [Travail rédigé dans le cadre des cours du baccalauréat en théologie : Sociologie des groupes religieux et Sociologie et religion.]

GUILLEMETTE, Gaétane, Lucile TREMBLAY et Normand BERGERON (sous la direction de)
1999 *La pastorale des vocations : une sentinelle de vigilance,* Québec, Publications MNH inc., 193 p. [Recherche réalisée pour l'Association des directrices et directeurs diocésains de la pastorale des vocations (ADDPV).]

GUMPEL, Peter, s.j.
1984 « Les conseils évangéliques dans la vie religieuse apostolique », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Spiritualité apostolique*), Rome, Supplément, n° 62, février, p. 15-29. [Texte reproduit dans *CRC-Recherche/Research,* 1984, n° 401-57, série : DOSSIERS, 13 p.]

GURVITCH, Georges
1955 « Le concept de structure sociale », dans *Cahiers internationaux de sociologie,* vol. XIX, juillet-décembre, Paris, Presses universitaires de France, p. 3-44.

GUY, Jean-Claude
1987 *La vie religieuse : mémoire évangélique de l'Église*, préf. de Henri Madelin, Paris, Le Centurion, 192 p.

H

HALBWACHS, Maurice
1970 *Morphologie sociale,* présentation de Alain Girard, Paris, Armand Colin, xxi-190 p., coll. « U/U2 », série Sociologie.

HAMEL, Jacques, et Mohammed SFIA
1990 « Présentation sur la transition », dans *Sociologie et sociétés* (numéro thématique : *Théorie de la transition*), Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, vol. XXII, n° 1, avril, p. 5-14.

HAMEL, Thérèse
1995 *Un siècle de formation des maîtres au Québec, 1836-1939*, Ville Lasalle (Québec), Hurtubise HMH, Les Cahiers du Québec, 365 p., index, coll. « Psychopédagogie », n° 109.

HAMELIN, Jean
1984 *Le XXe siècle,* tome 2 : *de 1940 à nos jours*, dans Nive Voisine (sous la direction de), *Histoire du catholicisme québécois,* Montréal, Boréal Express, 424 p., notes, orientations bibliogr., cartes, tabl., encarts, index.

HAMELIN, Jean (sous la direction de)
1978 *Histoire du Québec*, Montréal, France-Amérique, ©1976, Toulouse, Edouard Privat, ©1977, Montréal, Edisem inc., 538 p., index, cartes, illustr., coll. « Univers de la France et des pays francophones ».

HAMELIN, Jean, et Nicole GAGNON
1984 *Le XXe siècle,* tome 1 : *1898-1940*, dans Nive Voisine (sous la direction de), *Histoire du catholicisme québécois,* vol. III, Montréal, Boréal Express, 504 p., orientations bibliogr., encadrés, schéma, portraits, photogr., illustr., doc. d'arch., extr. de journaux, cartes, index.

HAMELIN, Jean, et Jean PROVENCHER
1987 *Brève histoire du Québec*, Montréal, Boréal Express, 3e éd., 126 p.

HARMER, Catherine M.
1997 *La vie religieuse au XXIe siècle : en marche vers Canaan aujourd'hui*, Montréal, Bellarmin, 187 p. [Trad. de l'angl. par Ghislaine Roquet, *Religious Life in the 21st Century*, USA, Twenty-Third Publications, 1995.]

HARVEY, Julien, s.j.
1981 « L'obéissance religieuse aujourd'hui », dans *CRC-Assemblée générale*, Document n° 3, *Obéissance*, Montréal, 8 septembre, 15 p. [Document préparé pour l'assemblée générale de la CRC, 29 mai 1982.]

HARVEY, Vincent, Laurier-L. LaPIERRE, Fernand DUMONT, Louis O'NEILL, Marc LALONDE, Bertrand RIOUX, Vianney DÉCARIE et Gilles -M. BÉLANGER
1961 *L'Église et le Québec*, présentation de Marcel Rioux, Montréal, Les éditions du Jour, 141 p., append.

HERVIEU-LÉGER, Danièle (avec la collab. de Françoise CHAMPION)
1987 *Vers un nouveau christianisme ? Introduction à la sociologie du christianisme occidental*, Paris, Cerf, 2e éd., 395 p., coll. « Sciences humaines et religions ».

HOGAN, William F., c.s.c.
1991 « Une structure sous-évaluée », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Nouvelle évangélisation : sous quels aspects ?*), Rome, no 87, p. 51-56.

1992 « Le spirituel dans la direction », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Appelées à célébrer la vie*), Rome, numéro spécial 89, p. 40-70.

HOSTIE, Raymond
1972 *Vie et mort des ordres religieux : approches psychosociologiques*, Paris, Desclée de Brouwer, 381 p., coll. « Bibliothèque d'études psycho-religieuses ».

HOUDE, Renée
1991 *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte selon la perspective du cycle de vie,* préf. de Jacques Languirand, Montréal, Gaëtan Morin, éditeur, 2e éd., 3e éd. parue en 1999, 357 p., index.

HOURTICQ, Christiane
1985 « La vie religieuse apostolique », dans *CRC-Recherche/Research*, Ottawa, no 401-58, 10 janvier, série : DOSSIERS, p. 1-14. [Conférence de la session des vicaires épiscopaux tenue à Francheville, sur la vie religieuse.]

HOUTART, François
1972 « L'innovation dans l'Église », Essai, dans *Cahier de pastorale scolaire*, 2, avril, Université de Sherbrooke, Faculté de théologie, p. 6-14.

HURST, David K.
1995 *Crisis & Renewal : Meeting the Challenge of Organizational Change*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 213 p.

J

JEAN, Marguerite, s.c.i.m.
1977 *Évolution des communautés religieuses de femmes au Canada de 1639 à nos jours*, Montréal, Fides, 324 p., coll. « Histoire religieuse du Canada ».

JEAN-PAUL II
1996 *La vie consacrée : exhortation apostolique post-synodale* Vita consecrata *sur la vie consacrée et sa mission dans l'Église et dans le monde*, Montréal, Médiaspaul, 212 p., coll. « Vie chrétienne », n° 55.

JOMBART, Émile, s.j.
1958 *Manuel de droit canon : conforme au Code de 1917 et aux plus récentes décisions du Saint-Siège*, Paris, Beauchesne et ses fils, nouv. éd. rev. et complétée, 566 p.

K

KETS DE VRIES, Manfred F. R., et Danny MILLER
1985 *L'entreprise névrosée,* Paris, McGraw-Hill, 175 p., notes, index, coll. « Stratégie et management ». [Trad. de l'angl. par Georges Loudière, *The Neurotic organization : Diagnosing and revitalizing unhealthy companies,* San Francisco (California), Jossey-Bass Inc., 1984, 239 p.]

L

LABBÉ, Clarisse, n.d.p.s. (textes réunis et présentés par)
1992 *Monographies des maisons apostoliques et communautaires des soeurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours 1892-1992*, Saint-Damien, Maison mère, 168 cahiers.

LABONTÉ, Laurier, f.i.c.
1968 « Nouvelles tendances dans la vie religieuse canadienne », dans *CRC-Administration,* Ottawa, n° 102-5, 18 octobre, 59 p. [Document de travail à la suite à l'assemblée générale de la CRC.]

1969 « Recherche : maturité et vie religieuse », supplément 1, Document de travail 1969, dans *CRC-Formation,* Ottawa, n° 205-2, 30 p.

1970 « L'animation spirituelle 1 », dans *CRC-Recherche/Research*, Ottawa, n° 507-1, 9 décembre, 99 p. [Compte rendu d'une session d'étude organisée à l'intention de soixante supérieurs locaux par Laurier Labonté, i.c., avec le concours de Gilles Cusson, s.j.]

1981 « L'avenir de la vie communautaire au Canada », dans *CRC-Assemblée générale*, Document, n° 4*, Vie communautaire*, Montréal, août, 53 p. [Document préparé pour l'assemblée générale de la CRC, 29 mai 1982.]

LACROIX, Benoît, et Jean SIMARD (sous la direction de)
1984 *Religion populaire : religion de clercs ?*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 439 p., coll. « Culture populaire », n° 2.

LALOUX, Joseph
1967 *Manuel d'initiation à la sociologie religieuse*, préf. de François Houtart, Paris, Éditions universitaires, 295 p., index, coll. « Feres ».

LAMPRON, Réal
1995 « Nos communautés de femmes au Québec, de 1639 à 1995 », dans *Traces*, revue de la société des professeurs d'histoire du Québe*c* (numéro thématique : *Concours national Lionel-Groulx 1995-1996*), vol. 33, n° 5, octobre, 44 p.

LANGLOIS, Claude
1984 « Le catholicisme au féminin », dans *Archives de sciences sociales des religions,* Paris, Centre national de la recherche scientifique (CNRS), 57/1, janvier-mars, p. 29-53.

LANGLOIS, Simon *et al*.
1990 *La société québécoise en tendances, 1960-1990*, préf. de Théodore Caplow, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 638 p., tabl., annexe.

LAPASSADE, Georges, et René LOURAU
1976 *La sociologie*, Paris, Seghers, 5e éd., 238 p., coll. « Clefs ».

LAPERRIÈRE, Guy
1996 *Les congrégations religieuses : de la France au Québec, 1880-1914,* tome 1 : *Premières bourrasques, 1880-1900*, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval, 228 p.

LAROCHELLE, Jean-Louis
1995 *Le monde : ses valeurs, ses besoins, ses refus,* Montréal, Institut de pastorale, 5 juin, 19 f. [Texte de la conférence présentée lors du congrès de l'Association des responsables de la formation au presbytérat.]

LAURIN, Nicole, Danielle JUTEAU et Lorraine DUCHESNE
1991 *À la recherche d'un monde oublié : les communautés religieuses de femmes au Québec de 1900 à 1970*, Montréal, Le jour, éditeur, 430 p., annexes, tabl., graphiques.

LAZURE, Jacques
1970 *La jeunesse du Québec en révolution : essai d'interprétation,* Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 141 p.

1972 *L'asociété des jeunes québécois,* Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 204 p.

Le BOURGEOIS, Armand
1968 Aggiornamento *de la vie consacrée : quelques aperçus*, Lyon (France), éd. du Chalet, 192 p., coll. « Chemins de la foi ».

LEDOCHOWSKA, Teresa, s.s.m.
1978 « À la recherche du charisme d'un institut religieux », dans *CRC-Publications*, Ottawa, 21-8-78, 14 p.

L'ÉGLISE CATHOLIQUE ROMAINE
1984 *Code de droit canonique*, texte officiel et traduction française par la Société internationale de droit canonique et de législations religieuses comparées avec le concours des Facultés de droit canonique de l'Université Saint-Paul d'Ottawa et de l'Institut catholique de Paris, Ottawa, Éditions de la CECC, 363 p.

LEMIEUX, Raymond, et Micheline MILOT (sous la direction de)
1992 *Les croyances des québécois : esquisses pour une approche empirique*, Sainte-Foy (Québec), Université Laval, Les Cahiers de recherche en sciences de la religion, vol. 11, 383 p.

LESSARD, Marc-André, et Jean-Paul MONTMINY
1967 « Les religieuses du Canada : âge, recrutement et persévérance », dans *Recherches sociographiques,* Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval, Département de sociologie et d'anthropologie, Faculté des sciences sociales, VIII/I, p. 15-47.

LÉTOURNEAU, Jeannette, n.d.p.s.
1981 *Les écoles normales de filles au Québec*, Montréal, Fides, 239 p., tabl., cartes, index. [À partir de la thèse de doctorat de l'auteure.]

LÉVESQUE, Benoît
1975 « Les communautés religieuses françaises au Québec : une émigration utopique ? (1837-1876), dans Bernard Denault et Benoît Lévesque, *Éléments pour une sociologie des communautés religieuses au Québec*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal/Sherbrooke, Les Presses de l'Université de Sherbrooke, 220 p., p. 121-201.

LINSCOTT, Mary, s.n.d.
1975 « Réponses aux questions soulevées par les groupes linguistiques », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Les religieuses et l'évangélisation, 2e partie*), Rome, n° 35, 1er trimestre, p. 37-43.

1976 « Vivre les voeux dans notre monde », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Vivre les voeux aujourd'hui, 1re partie*), Rome, n° 42, 4e trimestre, p. 6-21.

1982 « La communauté pour la mission », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Libres pour servir*), Rome, n° 58, p. 34-54.

LINTEAU, Paul-André, René DUROCHER et Jean-Claude ROBERT
1989 *Histoire du Québec contemporain,* tome 1 *: De la Confédération à la crise, 1867-1929,* Montréal, Boréal, nouv. éd. refondue et mise à jour, 758 p., coll. « Boréal compact », n°s 14-15.

LITALIEN, Rolland
1970 *Le prêtre québécois à la fin du XIXe siècle : style de vie et spiritualité d'après Mgr L.-Z, Moreau*, Montréal, Fides, XVIII-219 p., index, coll. « Histoire religieuse du Canada ».

M

MAFFESOLI, Michel
1976 *Logique de domination,* Paris, Presses universitaires de France, 218 p., coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».

1979 *La conquête du présent : pour une sociologie de la vie quotidienne,* préf. de Gilbert Durand, Paris, Presses universitaires de France, 200 p., coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».

MAINKA, Rudolf M., c.m.f.
l982 « Charisme et histoire dans la vie religieuse », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Libres pour servir*), Rome, n° 58, p. 20-33.

MALOUIN, Marie-Paule
1989 *Que sont devenues les soeurs de nos écoles ? Recherche sur les orientations actuelles des religieuses enseignantes au Québec*, préf. de Ghislaine Roquet, c.s.c, Sherbrooke, Association des religieuses enseignantes du Québec (AREQ), 185 p.

MARIET, François
1975 *Psychosociologie d'aujourd'hui,* Paris/Bruxelles/Montréal, Bordas, 141 p., coll. « Études ».

MARSOT, Abbé
1919 *Petit traité pratique des vœux et de l'état religieux sous la forme catéchistique,* en concordance avec le nouveau code de droit canon suivi d'un appendice sur le caractère, Villersexel (Haute-Saône), Louis Pelot, 11e éd., xxxii-309 p., répertoire.

MAYER, Paul
1997 « Comprendre les organisations en crise », dans *Cahiers internationaux de sociologie,* Paris, Presses universitaires de France, vol. CII, nouvelle série, 44e année, janvier-juillet, p. 59-83.

McCARTHY, Caritas, s.h.c.j.
1974 « Nos fondateurs et fondatrices, hommes et femmes de leur temps », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Rencontre internationale : Assemblée triennale et réunion des supérieures générales, 1973*), numéro spécial 31-32, p. 100-107.

McCOLLUM, Maureen, SA (sous la direction de)
1992 *Souliers ferrés et pas feutrés : réflexions sur l'avenir de la vie religieuse*, trad. de l'amér. par R. F. Adélard Faubert, f.s.g., Ottawa (Ontario), Conférence religieuse canadienne (CRC), 221 p. [Les articles de cet ouvrage proviennent de *Review for Religious.*]

MENDRAS, Henri
1975 *Éléments de sociologie*, Paris, Armand Colin, 262 p., coll. « U 2 », n° 50.

MERCIER, Jeannette, n.d.p.s.
1979 *Femme d'un grand amour : Virginie Fournier (Mère Saint-Bernard)*, Saint-Romuald, Etchemin, 152 p.

MERCURE, Daniel (sous la direction de)
1992 *La culture en mouvement : nouvelles valeurs et organisations,* Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval, 314 p., coll. « Sociétés et mutations ».

MERTENS, Charles, et Jean MORVAL
1977 *Du groupe à l'organisation : principes de diagnostic et d'intervention,* Bruxelles, A. De Boeck, 144 p., coll. « Univers des sciences humaines ».

METZ, Johann Baptist
1981 *Un temps pour les ordres religieux* ? *Mystique et politique de la suite de Jésus,* trad. de l'allem. par Jean-Louis Schlegel, Paris, Cerf, 120 p.

MOREIRA DA SILVA, Vilma
1979 « Les orientations de la vie religieuse en Amérique Latine », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Engagement*), Rome, n° 51, p. 29-40.

MOLINARI, Paul, s.j.
1984 « Le don total comme suite apostolique du Christ », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Spiritualité apostolique*), Supplément du Bulletin de l'UISG, Rome, n° 62, février, p. 30-44. [Texte reproduit dans *CRC-Recherche/Research,* 1984, n° 401-56, série: DOSSIERS, 13 p.]

MORASKA, Madeleine, o.s.u.
1975 « Évangélisation et éducation », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Évangélisation et éducation*), Rome, n° 36, 2e trimestre, p. 4-17.

MORIN, Edgar
1976 « Pour une crisologie », dans *Communications* (numéro thématique : *La notion de crise*), publiée par le Centre d'études transdisciplinaires, École des Hautes études en sciences sociales, n° 25, Paris, Seuil, p. 149-163.

1984 *Sociologie,* Paris, Fayard, 466 p.

MOTTE, Mary, f.m.m.
1976 « La participation des femmes consacrées à la vie de la communauté ecclésiale », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Participation*), Rome, n° 41, 3e trimestre, p. 12-25.

1988 « L'appel à la mission universelle : signe prophétique pour la mission », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *La vie religieuse aujourd'hui*), Rome, n° 78, p. 21-29.

MUCCHIELLI, Alex
1977 *Psycho-sociologie des organisations : à l'usage des psychologues, des animateurs et des responsables,* Paris, Librairies techniques/Entreprise moderne d'édition/ESF, 96 p. et 54 p., coll. « Formation permanente en sciences humaines ». [Séminaire en deux parties : La connaissance du problème et Applications pratiques.]

1986 *L'identité*, Paris, Presses universitaires de France, 127 p., coll. « Que sais-je ? », n° 288.

MURPHY, Brian K.
2001 *De la pensée à l'action : la personne au coeur du changement social,* trad. de l'angl. par Geneviève Boulanger, préf. de Jacques Languirand, Montréal, Écosociété, 208 p.

MYRE, André
1994 « La vie religieuse est un don du souffle pour le bien de l'Église », dans CRC-Conférérence religieuse canadienne (numéro thématique : *La nouvelle évangélisation et la vie religieuse*), n° 254, p. 50-64. [Réunion interaméricaine, Santo Domingo.]

𝒫

PAUL VI
1966 *Motu Proprio Ecclesiae Sanctae,* pour l'application des décrets « Christus Dominus », « Presbyterorum Ordinis », « Perfectae Caritatis », et « Ad Gentes », Montréal, Paulines, 54 p.

1988 *L'évangélisation dans le monde moderne, exhortation apostolique Evangelii Nuntiandi*, à l'épiscopat, au clergé et aux fidèles de toute l'Église, donné à Rome, le 8 décembre 1975, Montréal, Paulines, 93 p. [Texte tiré de l'édition publiée par la Libreria Editrice Vaticana.]

PENOUIL, Marc, et Gabriel POULALION
1997 *Sociologie générale : pour un dialogue interdisciplinaire,* Lyon, L'Hermès, 1re éd. 336 p.

PICHÉ, Victor, et Jean POIRIER
1990 « Les théories de la transition démographique : vers une certaine convergence ? », dans *Sociologie et sociétés,* (numéro thématique : *Théorie de la transition*), Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, vol. XXII, no 1, avril, p. 179-192.

PIN, E., s.j.
1970 « Apostolat : Point de vue sociologique », dans *Bulletin de l'UISG*, Rome, numéro spécial, 1er, 2e trimestre, p. 20-26. [Résumé des textes préliminaires remis aux groupes pour la session des supérieures générales, 21-24 novembre 1969 à Rome.]

PIRONIO, Eduardo
1983 « Les chapitres généraux aujourd'hui (Étude) », dans *CRC-Recherche/Research*, Ottawa, no 401-44, 11 janvier, série : DOSSIERS, 19 p. [Article tiré du *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Vitalité apostolique dans le renouveau*), 1982, no 59, p. 32-55. Cette étude est inspirée des réflexions du cardinal Eduardo Pironio, de la thèse de sœur Joan de Lourdes et des communications de base sur les chapitres généraux de la S.C.R.I.S.]

PITCHER, Patricia
1994 *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership*, trad. de l'angl. par Jean-Pierre Fournier, préf. de Henry Mintzberg, Québec, Québec/Amérique inc., 263 p., coll. « Presses HEC des éditions Québec/Amérique ». [*Characters and The Nature of Strategic Leadership,* thèse de doctorat, Montréal, Université McGill, 1992.]

PLOURDE, Antonin-M., o.p.
1969 *Les pierres crieront,* dans *Le Rosaire*, Montréal, Couvent des Dominicains, vol. LXXIV, octobre-novembre, 55 p. [Numéro entièrement consacré à Virginie Fournier, dite sœur Saint-Bernard.]

PUJOL, Jaume, f.s.c.
1990 *Les religieux aujourd'hui et pour demain*, trad. de l'espagnol par J. Chambert, préf. du cardinal Salvatore Pappalardo, postf. par Jacques Goussin, Paris, Desclée, 205 p.

R

REMY, Jean
1990 « La hiérarchie catholique dans une société sécularisée. Quelques hypothèses exploratoires sur l'évolution de la dimension disciplinaire et symbolique de l'autorité », dans S*ociologie et sociétés* (numéro thématique : *Catholicisme et société contemporaine*), Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, vol. XXII, n° 2, octobre, p. 21-32.

RICARD, François
1992 *La génération lyrique : essai sur la vie et l'œuvre des premiers-nés du baby-boom*, Montréal, Boréal, 282 p., coll. « Boréal compact ».

RIEGEL, Klaus F.
1973 «Dialectic Operations : The Final Period of Cognitive Development », in *Human Development,* S. Karger. Basel. München. Paris. London. New York. Sydney, vol. 16, n° 5, p. 346-370.

1975 « Toward a Dialectical Theory of Development », in *Human Development,* S. Karger. Basel. München. Paris. London. New York. Sydney, vol. 18, n° 1-2, p. 50-64.

1976 « The Dialectics of Human Development », in *American Psychologist*, Journal of the American Psychological Association, Washington, The American Psychological Association Inc., vol. 31, n° 10, october, p. 689-700.

RIESMAN, David (avec la collab. de Reuel DENNEY et Nathan GLAZU)
1964 *La foule solitaire : anatomie de la société moderne*, trad. de l'amér., préf. d'Edgar Morin, Paris, Arthaud, 379 p.

ROBILLARD, Denise
1994 *La traversée du Saguenay. Cent ans d'éducation : les sœurs de Notre-Dame du Bon-Conseil de Chicoutimi, 1894-1994*, Montréal, Bellarmin, 648 p.

1993 *Paul-Émile Léger : évolution de sa pensée 1950-196,* Montréal, Hurtubise HMH, Les Cahiers du Québec, 292 p., coll. « Sociologie », n° 105.

ROCHER, Guy
1968 *Introduction à la sociologie générale*, tome 2 : *L'organisation sociale* , Montréal, Hurtubise HMH, xvi-p. 139-309, bibliographie commentée.

1969 *Introduction à la sociologie générale*, tome 1 : *L'action sociale,* Montréal, Hurtubise HMH, xvii-136 p., bibliographie commentée .

1969 *Introduction à la sociologie générale*, tome 3 : *Le changement social,* Montréal, Hurtubise HMH, 2e éd., xix-p. 313-562, bibliographie commentée, index des auteurs et des matières des tomes 1, 2, 3.

ROULEAU, Jean-Paul
1984 « Mouvement et ordres religieux aujourd'hui », dans *Cahiers de recherches en sciences de la religion*, Montréal, Bellarmin, vol. 5, p. 175-205.

ROUTHIER, Gilles
1996 « Le silence du synode de Québec au sujet de la vie religieuse », dans *La vie des communautés religieuses,* Québec, vol. 54, no 2, mars-avril, p. 69-75.

1997 « Les religieuses et religieux engagés dans l'après-synode », dans *Pastorale Québec,* vol. 109, no 4, 19 mars, p. 3-6.

ROY, Louise, s.s.a.
1981 « Les engagements apostoliques des religieux du Canada », dans *CRC-Assemblée générale,* Document no 6, *Engagement apostolique*, Ottawa, août, 24 p. [Document préparé pour l'assemblée générale de la CRC, 29 mai 1982.]

S

SACRÉE CONGRÉGATION POUR LES RELIGIEUX ET LES INSTITUTS SÉCULIERS
1969 *Instruction sur la rénovation de la formation à la vie religieuse "Renovationis Causam",* Montréal, Paulines, 29 p. [Instruction *Renovationis Causam,* document officiel publié par l'imprimerie polyglotte vaticane.]

1983 *L'enseignement de l'Église sur la vie religieuse. Éléments essentiels de l'enseignement de l'Église sur la vie religieuse appliqués aux instituts consacrés à l'apostolat*, Montréal, Paulines, 47 p. [Ce texte a été tiré de « *l'Osservatore Romano* » des 19 et 26 juillet 1983.]

SAÏD, Mark, o.p.
1975 « Réflexions sur quelques points importants du projet de la nouvelle législation commune concernant les instituts de vie consacrée », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Loi-Liberté*), Rome, no 37, 3e trimestre, p. 16-29.

1977 « Le rôle du Droit particulier des instituts dans la rénovation de la vie consacrée (première partie) », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Expérience et loi*), Rome, no 44, 2e trimestre, p. 13-27.

SAINT-ARNAUD, Jean-Guy
1993 « L'impact social de la consécration religieuse », dans *Cahiers de spiritualité ignatienne : Suppléments*, Centre de spiritualité ignatienne Villa Manrèse, Sainte-Foy (Québec), n° 33, 96 p.

SAINT-ARNAUD, Yves
1970 *Essai sur les fondements psychologiques de la communauté,* Montréal, Éditions du Centre interdisciplinaire de Montréal, 134 p.

1971 « Approches psychologiques, 5. Fondements de la vie communautaire », dans *CRC-Recherche/Research,* rapport : La vie en fraternité, Ottawa, Bureau des affaires religieuses, n° 504-8, 2-5-71, p. 48-56.

SAVARD, Pierre
1980 *Aspects du catholicisme canadien-français au XIXe siècle*, Montréal, Fides, 196 p., coll. « Essais et recherches », section Histoire.

SCARVAGLIERI, Giuseppe, o.f.m.
1985 « Modèles de gouvernement général : description », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Créativité dans l'exercice de l'autorité*), Rome, n° 67, p. 46-56.

SCHILLEBEECKX, Edward, o.p.
1995 « Sur l'avenir de la vie religieuse : un entretien avec Edward Schillebeeckx, o.p. », trad. de l'allem. par François-D. Boespflug. o.p., dans *La Vie spirituelle*, 75e année, n° 713, tome 149, janvier-février, p. 75-86.

SECONDIN, Bruno, o. carm.
1989 « Inculturation et vie religieuse », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Inculturation et vie religieuse*), Rome, n° 79, p. 25-42.

1992 « La participation des laïcs au charisme des instituts religieux », dans *La documentation catholique*, tiré du dossier sur l'avenir de la vie religieuse, n° 2049, 3 mai, p. 422-428.

SÉGUY, Jean
1974 *Lettre à Jacqueline n° 3. Protestation socio-religieuse et contre-culture*, séminaire, Paris, E.P.H.E. (6e section), ronéoté, 60 p.

1979 « La protestation implicite. Groupes et communautés charismatiques », dans *Archives de sciences sociales des religions*, Paris, Centre national de recherche scientifique (CNRS), n° 48/2, octobre-décembre, p. 187-212.

1982 « Charisme, sacerdoce, fondation : autour de L.-M. Grignion de Montfort », dans *Social Compass*, Belgique, Université catholique de Louvain, Centre de recherches socio-religieuses, XXIX/I, p. 5-24.

1984 « Pour une sociologie de l'ordre religieux », dans *Archives de sciences sociales des religions*, Paris, Centre national de recherche scientifique (CNRS), n° 57/1, janvier-mars, p. 55-68.

SERVICE DE L'ÉDUCATION FAMILIALE (sous la direction de)
1962 *Les Instituts familiaux du Québec*, Québec, Département de l'Instruction publique, 100 p., index alphabétique.

SIMARD, Catherine
1980 « Identité, vieillesse et société », dans *Santé mentale au Québec* (numéro thématique : *Vers une nouvelle pratique*), vol. 5, n° 2, novembre, p. 22-32.

SIMARD, Thérèse
1994 *Chemin sans chemin : l'abandon à la Providence divine, attribué à de Caussade, et ses implications philosophico-religieuses*, thèse de doctorat en théologie, Montréal, Université de Montréal, 383 p., annexes.

Sœur IGNACE DE LOYOLA, n.d.p.s.
1964 *Vie admirable du Chanoine Joseph-Onésime Brousseau, fondateur de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours de Saint-Damien, (Bellechasse)*, Saint-Damien, Maison mère, 4e éd., 207 p. (1re éd., 1929, 2e éd., 1930 et 3e éd., 1932.)

Sœur MARIE-DES-ANGES, n.d.p.s.
1972 *Souvenances de notre Mère fondatrice : famille-collaboration-rôle maternel*, Saint-Damien, Maison mère, 24 f.

Sœur SAINT-BARNABÉ, n.d.p.s.
1962 *Les "sections familiales" et les cours d'Arts familiaux*, mémoire présenté à l'Institut de pédagogie familiale, Outremont, Canada, vi-58 p.

Sœur SAINTE-THÉRÈSE-DE-LA-PROVIDENCE, s.c.q.
1954 « Les Instituts familiaux et les vocations religieuses », dans *Bulletin spécial*, du Département de l'Instruction publique, Service de l'éducation familiale, 121e bulletin, Québec (Canada), octobre, 63 p. [Mémoire présenté à la Faculté des arts de l'Université de Montréal par l'intermédiaire de l'Institut de pédagogie familiale en vue de l'obtention d'un baccalauréat en pédagogie familiale, Outremont, Canada.]

SŒURS DE JÉSUS-MARIE
1843 *Constitutions et règles des religieuses de Jésus-Marie,* Lyon, imprimerie d'Antoine Pérusse, 306 p.

SŒURS DE JÉSUS-MARIE
1977 *Textes constitutionnels de la congrégation des religieuses de Jésus-Marie,* Rome, chapitre général, 199 p.

SŒURS DE NOTRE-DAME DU BON-CONSEIL
1984 *Constitutions de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Bon-Conseil,* Chicoutimi.

SŒURS DE NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS
1891-1920 *Annales communautaires (copies)*, tome 1, fascicules 1 à 4 : 1891-1898 ; tome 2, fascicules 1 à 3 : 1899-1903 ; tome 3, fascicules 1 à 3 : 1903-1920, Saint-Damien, Maison mère, 207 p.

SŒURS NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS
1894 *Premières Constitutions,* original conservé aux archives de l'Archevêché de Québec, (sans date ni signature), Saint-Damien, Bellechasse, 59 p. [Texte manuscrit par Joseph-Onésime Brousseau.]

1898 *Constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours* (1898-1903), Saint-Damien, Bellechasse, 191 p. [Texte manuscrit par Joseph-Onésime Brousseau.]

1909 *Constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, 111 p., appendice.

1915 *Constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, v-139 p., appendice.

1925 *Constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, v-96 p.

1940 *Constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, v-95 p.

1958 *Constitutions de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, 75 p.

1969 *Constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, viii-135 p.

1972 *Constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, 44 p.

1982 *Constitutions des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, 94 p.

1934 *Coutumier de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, 50 p.

1953 *Coutumier des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien,
(vers) Bellechasse, 106 p.

1961 *Coutumier de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours*, Saint-Damien, Bellechasse, 148 p.

1991 *Directoire des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours (régions canadiennes)*, livre III, Saint-Damien, Bellechasse, 25 p.

1990 *Modifications apportées à certains articles des constitutions et des ordonnances,* Saint-Damien, août, 16 p.

1972 *Ordonnances de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours,* Saint-Damien, Bellechasse, 25 p.

1976 *Ordonnances de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours,* Saint-Damien, Bellechasse, 28 p.

1982 *Ordonnances des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours,* Saint-Damien, Bellechasse, 33 p.

SŒURS NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS
1966-2001 « Rapports de l'administration générale », *Chapitres généraux,* Saint-Damien, Archives de la congrégation, Maison mère. [Archives des chapitres généraux classées par ordre chronologique.]

1966-2001 « Documents d'études et comptes rendus d'ateliers », *Chapitres généraux,* Saint-Damien, Archives de la congrégation, Maison mère. [Archives des chapitres généraux classées par ordre chronologique.]

1966-2001 « Décisions capitulaires », *Chapitres généraux,* Saint-Damien, Archives de la congrégation, Maison mère. [Archives des chapitres généraux classées par ordre chronologique.]

SŒURS NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS
1960-2001 *Echo de chez-nous,* journal communautaire, Saint-Damien, Maison généralice, publication bimestrielle.

SŒURS DE NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS
1988 *Guide de formation, congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours,* Saint-Damien, Maison généralice, juin, 39 p., annexes.

1995 *Guide de formation, congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours,* Saint-Damien, Maison généralice, texte corrigé et approuvé, 70 p.

SŒURS DE NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS (Conseil général)
1995-2000 *Documents de réflexion des journées communautaires*, Saint-Damien, Maison généralice. [Textes rédigés par la supérieure générale et son conseil, selon le thème des journées communautaires qui ont lieu à chaque année.]

SŒURS DE NOTRE-DAME DU SAINT-ROSAIRE
1982 *Constitutions et règles de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Saint-Rosaire*, Rimouski.

SŒURS SAINT-JOSEPH DE SAINT-HYACINTHE
1995 *Notre règle de vie : Constitutions et règles de la congrégation des sœurs de Saint-Joseph de Saint-Hyacinthe,* Saint-Hyacinthe.

STARN, Randolph
1976 « Métamorphose d'une notion : les historiens et la “crise” », dans *Communications* (numéro thématique : *La notion de crise*), publiée par le Centre d'études transdisciplinaires, École des Hautes études en sciences sociales, n° 25, Paris, Seuil, p. 4-18.

SURINTENDANT DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE (rapports au)
1951 *Rapports des Principaux des Écoles normales catholiques de la province de Québec, 1950-1951,* au surintendant de l'Instruction publique, Québec, Département de l'Instruction publique, IP-7982, 96 p.

1953 *Rapports des Directrices des Scolasticats-Écoles normales de religieuses de la province de Québec, 1952-1953,* au surintendant de l'Instruction publique, Québec, Département de l'Instruction publique, IP-8012, 31 p.

1958 *Rapports des Principaux des Écoles normales de filles de la province de Québec, 1957-1958,* au surintendant de l'Instruction publique, Québec, Département de l'Instruction publique, IP-88, 103 p.

1962 *Rapport des Directrices des Scolasticats-Écoles normales de religieuses de la province de Québec, 1961-1962,* au surintendant de l'Instruction publique, Québec, Département de l'Instruction publique, 23 p.

T

TAYLOR, Charles
1994 *Le malaise de la modernité,* trad. de l'angl. par Charlotte Melançon, Paris, Cerf, 127 p., coll. « Humanités ». [*The malaise of modernite,* Charles Taylor and the Canadian broadcasting corporation, © 1991, Montréal, Bellarmin, © 1992.]

TEILHARD DE CHARDIN, Pierre
1955 *Le phénomène humain,* Paris, Seuil, 348 p.

THIVIERGE, Nicole
1982 *Histoire de l'enseignement ménager-familial au Québec, 1882-1970*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 473 p., index des noms cités.

THOMPSON, Margaret Susan
1999 « Charism or Deep Story ? Towards understanding better the 19th-century origins of american women's congregations », in *Review for Religious,* Saint-Louis (Missouri), n° 59, 3, may-june, p. 230-250.

TILLARD, J.M.R.
1982 « La vie religieuse apostolique : une vie "devant Dieu"», dans *CRC-Publications*, Ottawa, n° 401-35, 16 juin, série : DOSSIERS, 8 p.

TILLARD, J.M.R., et Y. CONGAR (sous la direction de)
1967 *Vatican II : l'adaptation et la rénovation de la vie religieuse*. Décret "*Perfectae Caritatis*", texte latin et trad. française par J.M.R. Tillard, Paris, Cerf, 593 p., coll. « *Unam Sanctam* », n° 62.

TOURAINE, Alain
1984 *Le retour de l'acteur : essai de sociologie,* Paris, Fayard, 350 p., coll. « Mouvements », n° 3.

TURCOTTE, Paul-André
1981a *L'éclatement d'un monde : les Clercs de Saint-Viateur et la révolution tranquille*, Montréal, Bellarmin, 366 p.

1981b *Le pluralisme dans les congrégations religieuses québécoises. Étude socio-historique d'un cas : les Clercs de Saint-Viateur dans le Québec des années soixante-dix*, rapport d'une recherche menée sous la direction de Jean Séguy, Paris, Centre national de recherche scientifique (CNRS), Groupe de sociologie des religions, viii-292 p.

U

UNION INTERNATIONALE DES SUPÉRIEURES GÉNÉRALES (UISG)
1967 *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *La pensée de l'Église sur la vie religieuse à la première assemblée de l'UISG),* Rome, 1-12 mars.

1968 *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Session "échanges". Vie apostolique : expériences)*, Rome, novembre, 35 p.

1970 *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Session des supérieures générales, Rome, 21-24 novembre 1969*), Rome, numéro spécial, 1er 2e trimestre, 139 p. [Partie sur "L'autorité", p. 47-87.]

1974 *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Les religieuses et l'évangélisation,* 1ère partie), Rome, n° 34, 4e trimestre, 49 p.

1975 *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Les religieuses et l'évangélisation,* 2e partie), Rome, no 35, 1er trimestre, 44 p.

1975 *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Évangélisation et éducation*), Rome, no 36, 2e trimestre, 35 p.

1976 « Expériences de petites communautés », *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Joyeux dans l'espérance*), Rome, no 40, 2e trimestre, p. 7-17.

1980 « Constitutions : une interview avec sr Mary Linscott, s.n.d. de la Sacrée Congrégation pour les religieux et les Instituts séculiers », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Appelés à une vie nouvelle*), Rome, no 53, p. 8-19.

1983 « Réflexions théologiques sur les fondements et les caractères distinctifs de la vie religieuse apostolique », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Spiritualité apostolique : en vue du règne de Dieu*), session des supérieures générales, Rome, numéro spécial 62, p. 13-36.

UN GROUPE DE SPÉCIALISTES
1968 *La vie religieuse dans l'après-concile*, Paris, Apostolat des éditions, 271 p., coll. « Le Point ».

V

VACANT, A., E. MANGENOT et É. AMANN (sous la direction de, et avec le concours d'un grand nombre de collaborateurs)
1931 *Dictionnaire de théologie catholique contenant l'exposé des doctrines de la théologie catholique : leurs preuves et leur histoire*, tome 11, 1re partie, Naasséniens-Ordalies, « Oratoire de Jésus, congrégation de l' », Paris, Letouzey et Ané, col. 1104-1108.

VALADIER, Paul, s.j.
1985 « Quelle visibilité pour la vie religieuse aujourd'hui dans un monde sécularisé ? », dans *CRC-Recherche/Research*, Ottawa, no 401-59, 31 janvier, série : DOSSIERS, p. 5-15.

VAN LIER, Rick
1996 *Les nouvelles communautés religieuses dans l'Église catholique du Québec. Une étude de cas : Services Myriam Beth'léhem*, mémoire de maîtrise en sciences humaines de la religion, Sainte-Foy (Québec), Université Laval, 316 p.

VEILLETTE, Denise (sous la direction de)
1995 *Femmes et religions : études sur les femmes et la religion/Studies in Women and Religion*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, publication en collaboration avec la Corporation canadienne des sciences religieuses/Canadian Corporation for Studies in Religion, 466 p., appendice, coll. « Études sur les femmes et la religion », n° 1.

VOIRON, Geneviève
1991 « Vie consacrée : annonce du salut du Christ », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *La vie consacrée face au futur*), Rome, n° 85, p. 21-39.

VOISIN, Michel
1977 « Communautés utopiques et structures sociales : le cas de la Belgique francophone », dans *Revue française de sociologie*, Paris, Centre national de la recherche scientifique (CNRS), p. 271-300.

VOISINE, Nive, et Jean HAMELIN (sous la direction de)
1985 *Les ultramontains canadiens-français*, Montréal, Boréal Express, 347 p., notes.

VOISINE, Nive, et Philippe SYLVAIN
1991 *Histoire du catholicisme québécois : Les XVIIIe et XIXe siècles*, tome 2 *: Réveil et consolidation, 1840-1898*, Montréal, Boréal, 507 p., notes, référ., index.

W

WILSON SCHAEF, Anne, and Diane FASSEL
1988 *The addictive organization,* San Francisco, Harper & Row, Publishers Inc., 232 p.

Y

YUHAUS, Cassian J., c.p.
1981 « Projet d'avenir de la vie religieuse », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Saisir l'espérance qui nous est offerte, He 6,18*), Rome, n° 57, p. 19-46. [Texte reproduit dans *CRC-Publications*, 1982, Ottawa, 8 mars, p. 19-46.]

1985 « Planification pastorale dans la vie religieuse », dans *CRC-Recherche/Research*, Ottawa, n° 401-62, 10 septembre, série : DOSSIERS, 10 p. [*Bulletin de l'UISG*, 1985, (numéro thématique : *Créativité dans l'exercice de l'autorité*), Rome, n° 67, p. 28-37.]

1991a « Questions sur le planning pastoral : des déléguées à un chapitre général parlent », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *La vie consacrée face au futur*), Rome, n° 85, p. 40-56.

1991b « Questions sur le planning pastoral : des déléguées à un chapitre général parlent », dans *Bulletin de l'UISG* (numéro thématique : *Nouvelle évangélisation : sous quels aspects ?*), Rome, n° 87, p. 34-50.

ANNEXE 1

DONNÉES STATISTIQUES DE LA CONGRÉGATION

Tableau statistique 1 : ***Évolution des œuvres, 1892 - 1995***……534
Tableau statistique 2 : ***Évolution démographique, 1960 - 2000***……..……..…535

Graphique 1 : ***Professions religieuses, 1894 - 2000***……..…536
Graphiques 2, 3, 4 : ***Professions – Décès – Sorties, 1960 - 2000***……..…537

Tableau statistique 1 ***Évolution des œuvres, 1892 - 1995***

Ce tableau est réalisé à partir du *Registre des fondations de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours* (Gagnon, 1989) et de la recherche statistique auprès des 453 sœurs vivantes en décembre 1994.

M = Missions actives en 1910-20-30-40-50-60-1970-80-90 **F** = Fondations **A** = Abandons-fermetures **%** = secteur de mission par rapport au total des missions actives		**Phase de fondation-développement**					**Phase de performance**		**Phase de décomposition**			
		1892-1909	**1910-1919**	**1920-1929**	**1930-1939**	**1940-1949**	**1950-1959**	**1960-1969**	**1970-1979**	**1980-1989**	**1990-1995**	**TOTAL**
ÉDUCATION	**M**	0	25	23	25	27	34	52	43	30	9	
	F	28	3	2	3	7	17	1	3	2		**66**
	A	3	5			1	1	11	16	18	5	**21**
	%		**96,2**	**88,4**	**96,2**	**93,1**	**91,9**	**89,6**	**79,6**	**37,5**	**23**	
SANTÉ	**M**	0	1	1	1	2	3	6	10	5	2	
	F	2			1	1	4	6	5			**19**
	A	1					1	2	9	3	1	**17**
	%		**3,8**	**3,9**	**3,8**	**6,9**	**8,1**	**10,4**	**18,6**	**6,25**	**5,2**	
PRESBYTÈRES	**M**			2				0	0	14	2	
	F		2				1		30	3	1	**37**
	A			2			1		16	15	2	**36**
	%			**7,7**						**17,5**	**5,2**	
PASTORALE	**M**								1	9	9	
	F							1	9	8	3	**21**
	A								3	8	3	**14**
	%								**1,8**	**11,3**	**23**	
COLLABORATION	**M**									22	17	
	F								29	16	5	**50**
	A								8	22	6	**36**
	%									**27,5**	**43,6**	

.

Le pourcentage de chaque secteur d'œuvres par décennie est en rapport avec le total des missions actives de tous les secteurs d'œuvres de chaque décennie.

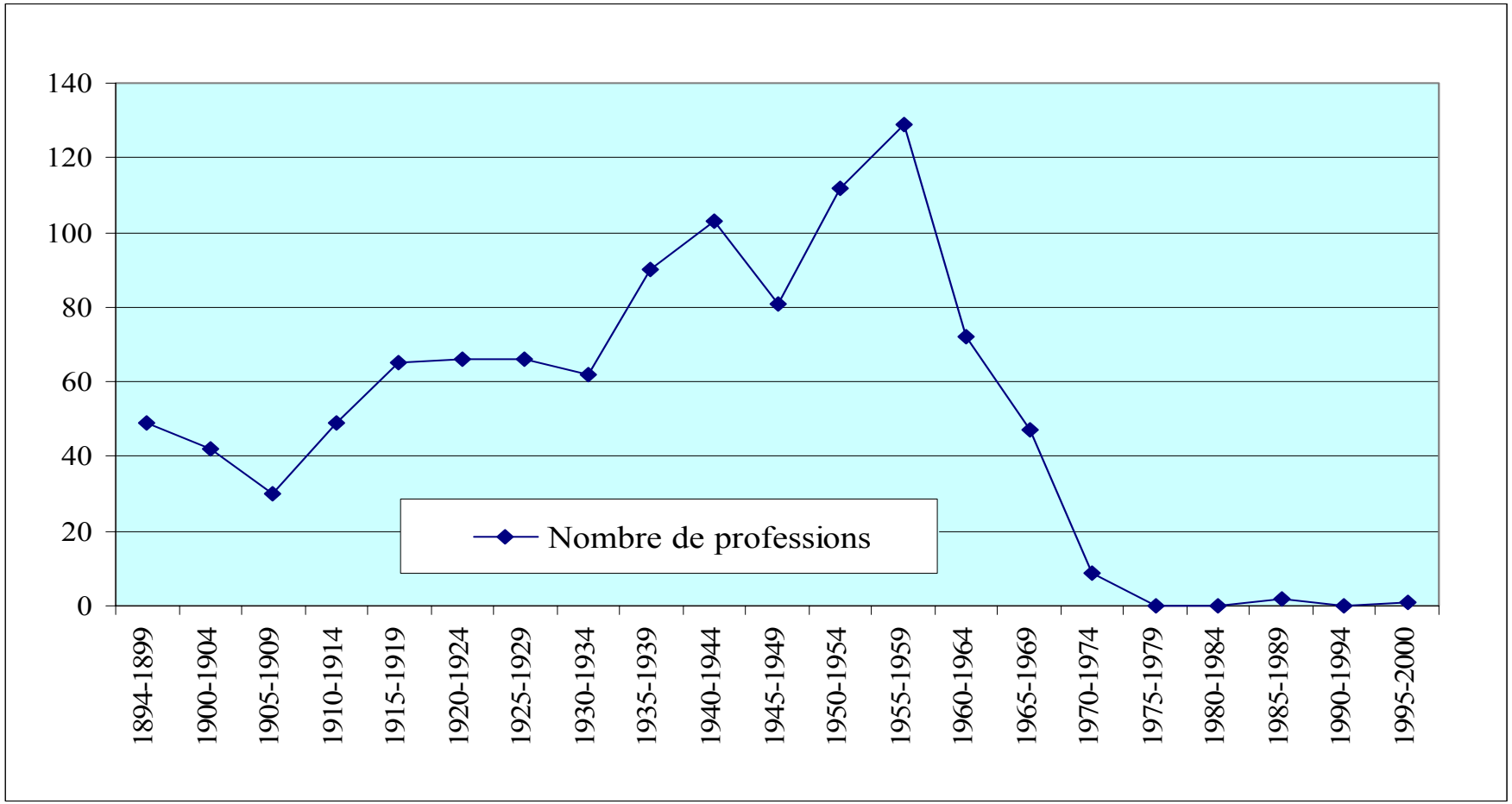
Le nombre des œuvres comprend soit des maisons, soit des individus ayant une action apostolique particulière dans l'un ou l'autre secteur

Tableau statistique 2 ***Évolution démographique des sœurs canadiennes, 1960 - 2000***

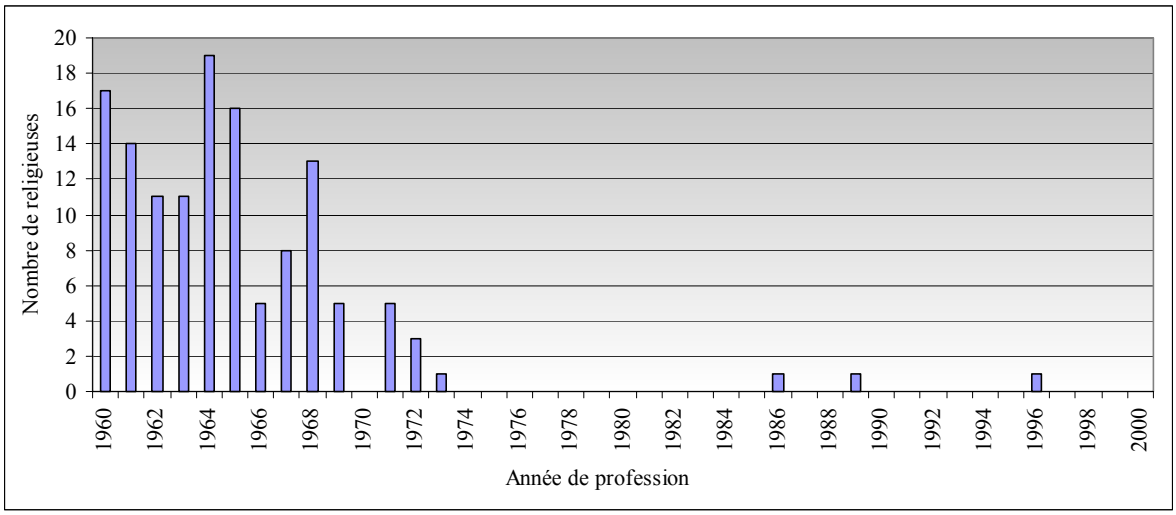
Note : Les chiffres indiqués sont établis au 1er janvier de chaque année

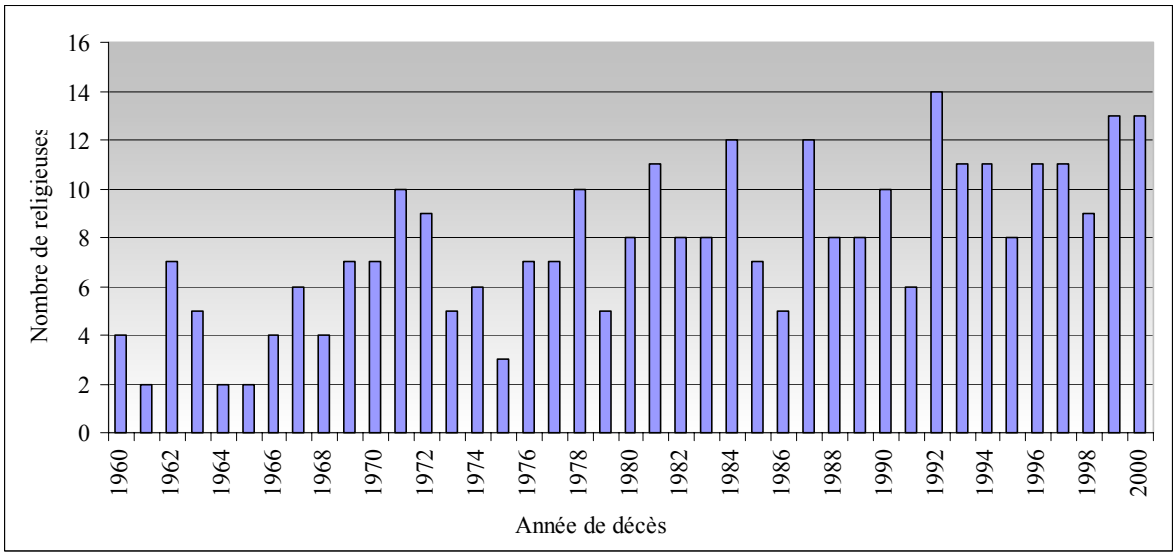
	1960	1962	1964	1966	1968	1970	1972	1974	1976	1978	1980	1982	1984	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000
0-19	3	1	5	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20-29	172	146	122	96	89	67	47	27	17	8	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0
30-39	160	178	184	191	181	159	128	96	66	56	52	36	23	13	7	1	2	2	2	2	2
40-49	139	133	132	142	149	154	171	169	172	155	133	102	80	58	47	43	33	19	13	6	1
50-59	128	140	158	151	146	136	127	127	137	140	142	157	152	153	138	117	93	76	57	47	41
60-69	73	84	84	92	103	122	131	149	143	137	129	122	118	125	130	135	146	145	144	128	111
70-79	36	37	49	59	62	64	74	70	78	90	109	118	135	126	125	117	109	105	113	119	123
80-89	14	18	13	15	20	22	22	31	37	40	41	45	48	55	61	78	90	98	93	90	88
90+	1	1	2	2	3	4	3	3	3	5	5	6	8	11	14	14	17	18	23	29	32
TOTAL	726	738	749	750	**755**	728	703	672	653	631	612	586	564	542	523	507	490	463	445	421	**398**
MOYENNE	43,6	44,8	45,5	47,0	48,1	50,1	51,5	53,6	55,5	57,2	58,8	60,4	62,1	63,7	65,2	66,6	68,2	69,4	70,9	72,2	**73,4**

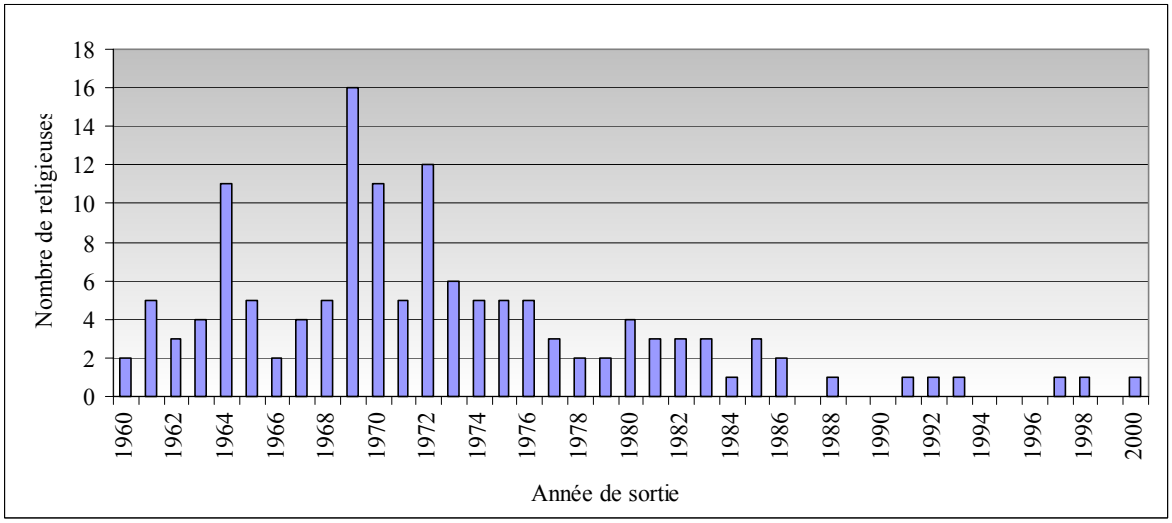
Graphique 1 ***Professions religieuses, 1894 - 2000***



Graphiques 2, 3, 4 ***Professions, décès, sorties, 1960 - 2000***







ANNEXE 2

TABLEAUX SYNOPTIQUES

Tableau synoptique 1 : ***But et fin de la congrégation, 1894 - 1915***……....539
Tableau synoptique 2 : ***But et fin de la congrégation, 1925 - 1958***……...…….……540
Tableau synoptique 3 : ***But et fin de la congrégation, 1969 - 1982***……..……..…541
Tableau synoptique 4 : ***Des instituts et leur mission :***
nature et fin de divers instituts voués à l'enseignement…...…543
Tableau synoptique 5 : ***Gouvernement de la congrégation :***
esprit du gouvernement, 1958 - 1982……...…546
Tableau synoptique 6 : ***Finalité du chapitre général de la congrégation***
et sa composition, 1958 - 1990……...……...…549

Tableau synoptique 1

But et fin de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1894 - 1915

Vers 1894	1898	1909	1915
Le but de la congrégation est	*2. Le but de la congrégation est*	*La fin des sœurs de N.-D. du Perpétuel Secours est*	*La fin des sœurs de N.-D. du Perpétuel Secours est*
	non seulement leur propre salut et leur perfection avec le secours de la grâce de Dieu, mais aussi	non seulement de s'appliquer à leur propre salut et à leur perfection, avec le secours de la grâce divine ; mais aussi de s'employer de toutes leurs forces, avec la même grâce, au salut et à la perfection du prochain, tout spécialement par les œuvres suivantes :	non seulement de s'appliquer à leur propre salut et à leur perfection, avec le secours de la grâce divine ; mais aussi de s'employer de toutes leurs forces, avec la même grâce, au salut et à la perfection du prochain, tout spécialement par les œuvres suivantes :
le soin des malades, des infirmes	le soin des malades, des pauvres et infirmes abandonnés		
d'élever les orphelins des deux sexes, de les former à la vie agricole et industrielle.	d'élever les orphelins des deux sexes, de les former à la vie agricole et industrielle.	1. L'instruction des enfants, plus particulièrement dans les écoles paroissiales des campagnes et des villes ;	a) L'instruction des enfants, plus particulièrement dans les écoles paroissiales des campagnes et des villes ;
de visiter les malades à domicile et d'assister les mourants	de visiter les malades à domicile, et d'assister les mourants		b) L'éducation des orphelins et le maintien d'orphelinats agricoles, où on s'appliquera à donner aux enfants, avec l'instruction religieuse et une bonne éducation, le goût de l'agriculture.
et adorer perpétuellement Notre Seigneur Jésus Christ dans le très Saint et auguste Sacrement de nos autels.	et adorer perpétuellement N. Seigneur dans le très Saint-Sacrement pour la conversion des pécheurs et le soulagement des âmes du purgatoire.	2. L'éducation des orphelins et le maintien d'orphelinats agricoles, où on s'appliquera à donner aux enfants, avec l'instruction religieuse et une bonne éducation, le goût de l'agriculture.	
De plus, elles s'engagent à donner une éducation convenable aux enfants pauvres des campagnes.	De plus, elles s'engagent à donner une instruction religieuse et une éducation convenable aux enfants pauvres des campagnes.	3. Le soin des vieillards et des infirmes des deux sexes.	c) L'établissement et le maintien, dans les villes, d'écoles maternelles, dites jardins d'enfance, et de patronage pour jeunes filles ; 3. Le soin des vieillards et des infirmes des deux sexes.

Constitutions de 1894, p. 1 ; *Constitutions* de 1898, p. 1.
Constitutions de 1909, p. 5-6 ; *Constitutions* de 1915, p. 1-2 ; *Constitutions* de 1925, p. 1-2.

Tableau synoptique 2

But et fin de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1925 - 1958

1925	1940	1958
1. La fin première de L'institut des Sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours est de promouvoir la gloire de Dieu et la sanctification de ses membres par la pratique des trois vœux simples de pauvreté, de chasteté et d'obéissance et l'observation des ses constitutions, avec le secours de la grâce divine. *2. La fin secondaire de l'institut est* de s'employer de toutes ses forces, avec l'aide de Dieu, au salut et à la perfection du prochain, tout spécialement par les œuvres suivantes : a) l'instruction des enfants, plus particulièrement dans les écoles paroissiales des campagnes et des villes ; b) l'éducation des orphelins et le maintien d'orphelinats agricoles, où on s'appliquera à donner aux enfants, avec l'instruction religieuse et une bonne éducation, le goût de l'agriculture ; c) le soin des vieillards et des infirmes dans les hospices.	*La fin première de L'institut des Sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours est* de promouvoir la gloire de Dieu et la sanctification de ses membres par la pratique des trois vœux simples de pauvreté, de chasteté et d'obéissance et l'observation des ses constitutions, avec le secours de la grâce divine. *La fin secondaire de l'institut est* de s'employer de toutes ses forces, avec l'aide de Dieu, au salut et à la perfection du prochain, tout spécialement par les œuvres suivantes : a) l'instruction des enfants, plus particulièrement dans les écoles paroissiales des campagnes et des villes ; b) l'éducation des orphelins et le maintien d'orphelinats agricoles, où on s'appliquera à donner aux enfants, avec l'instruction religieuse et une bonne éducation, le goût de l'agriculture ; c) le soin des vieillards et des infirmes dans les hospices.	*De la fin et des patrons de la congrégation* *1. La fin générale* de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours est de travailler à procurer la gloire de Dieu et la sanctification de ses membres par la pratique des trois vœux simples de pauvreté, de chasteté et d'obéissance et l'observance des présentes constitutions. *2. La fin spéciale est* le salut du prochain par l'exercice des œuvres suivantes : l'éducation de la jeunesse, en particulier dans les écoles paroissiales, les maisons de formation agricole, les institutions d'enseignement ménager et les orphelinats ; le soins des infirmes et des vieillards. ***Modifications : 1) l'expression « des campagnes et des villes » disparaît*** ***2) l'ordre des œuvres change.***

Constitutions de 1925, p. 1-2. -- *Constitutions* de 1940. -- *Constitutions* de 1958, p. 1.

Ce tableau synoptique 2 montre l'impact du Code de droit canon de 1917 dans la formulation des constitutions de 1925 - 1958. Ces dernières prennent une dimension plus juridique et accentuent les aspects des vœux et de l'observation des constitutions.

Tableau synoptique 3

But et fin de la congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1969 - 1982

1969	1972	1982
Pour une vie chrétienne en plénitude et un service d'Église : DIEU NOUS APPELLE 1. Toutes les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours qui, à l'appel du Maître, ont répondu : Me voici", recherchent avant tout la gloire de Dieu et s'engagent par la consécration religieuse à mener une vie chrétienne en plénitude, dans un service d'Église, selon un esprit spécifique. *2. Pour une vie chrétienne en plénitude* Notre vocation chrétienne est une vocation à la sainteté. Et la profession religieuse constitue une consécration particulière qui s'enracine intimement dans la consécration du baptême et l'exprime avec plus de plénitude. *3. Dans un service d'Église* Notre service ecclésial se concrétise dans les œuvres suivantes : **I- caritatives** : enfance exceptionnelle, foyers d'hébergement, contribution à certaines œuvres recommandées par l'autorité diocésaine, secours aux familles nécessiteuses, soit par dons substantiels, soit par présence de la religieuse ; **II- éducatives** : enseignement primaire surtout ; enseignement secondaire ou autre, comme témoignage de la présence religieuse aux différents niveaux des secteurs public ou privé, de même que pour fin vocarionnelle.	*Charisme et esprit de la congrégation* 1. La fondation de notre congrégation revient à deux puissantes personnalités qui, chacune à sa manière, a gravé les traits de ce que fut notre institut jusqu'à maintenant et de ce qu'il doit continuer d'être, sous un jour nouveau, en des conditions nouvelles d'existence. Le service des pauvres vient en première ligne de notre histoire. Alors que les conditions sociales ont tellement changé depuis nos origines, nous ne pouvons oublier que toutes les misères humaines, quelles qu'elles soient, doivent éveiller d'abord notre attention. S'insérer dans les milieux défavorisés de tous genres, partager avec une évangélique simplicité les soucis, les inquiétudes, les angoisses de tous, se faire humble parmi les humbles, ouvrir ses portes, dilater son cœur pour les causes des faibles nous permet de vivre notre vocation originelle et nous remet à la suite du Christ qui a donné comme signe suprême de sa vocation messianique : « Les pauvres sont évangélisés ». Comme nos fondateurs, nous voulons travailler à la formation humaine, sociale, culturelle et à toute émancipation raisonnable de la personne pour lui permettre de vivre sa condition de fils de Dieu**.** Ce n'est qu'en favorisant l'édification de la cité terrestre que nous parviendrons à édifier ici-bas la cité céleste.	*Nature et fin de l'institut* 1. La congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, institut religieux de droit pontifical, a été fondée dans le but de donner un secours perpétuel aux pauvres et aux malheureux. 2. Par la profession des conseils évangéliques de chasteté, de pauvreté et d'obéissance, les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours s'engagent à suivre le Christ dans une communauté de vie apostolique selon le charisme et l'esprit des fondateurs. 3. Placée dès l'origine sous la protection de la Vierge Marie, notre congrégation lui voue un culte tout filial. *Charisme et mission* 4. Sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, notre mission est de révéler au monde d'aujourd'hui la présence amoureuse et compatissante de Dieu dans nos vies : cette Providence qui nous devance toujours, qui nous accompagne sans cesse, qui pourvoit à nos besoins. 5. Nous incarnons l'attention bienveillante de Notre-Dame pour tous ses enfants : Marie qui voit notre indigence, Marie qui est notre perpétuel secours, Marie qui nous conduit à Jésus.

1969	1972	1982
Dans les cours obligatoires ou les options offertes aux élèves, on insistera sur la préparation de la femme à son rôle d'épouse et de mère ; **III- pastorales** : catéchèse aux adultes, animation du laïcat, engagement dans la pastorale sous toutes ses formes ; **IV- missionnaires** : œuvres paroissiales, dispensaires, initiation de la femme aux travaux domestiques, enseignement et éducation. *4. Selon un esprit spécifique* Le ressourcement à l'esprit du fondateur implique que les religieuses connaissent non seulement l'intention qui fit entreprendre à celui-ci telles œuvres spécifiques, mais aussi les vertus qui l'ont caractérisé et qu'il s'est efforcé d'inculquer à ses filles spirituelles. *Les constitutions élaborent sur les vertus particulières, aux sœurs de N.D.P.S.,* *- d'humilité,* *- de simplicité,* *- d'amour des pauvres,* *- d'abnégation et* *- d'abandon à la Providence.*	Notre fondateur fut un homme d'action et d'avant-garde, sensible à la nouveauté de l'Esprit, conscient que « si Dieu ne construit lui-même la cité, c'est en vain que les ouvriers s'y emploient ». Il se dépensa sans compter mais s'abandonna plus encore à Celui de qui relève « tout don parfait ». Son abandon à la Providence, loin d'être l'effet d'un esprit aventureux ou léger, fut, chez lui, l'expression personnelle de l'esprit filial du Christ envers son Père. Parce qu'il a perçu vivement la présence intime du Dieu Père en ceux qui lui appartiennent, son enthousiasme ne se trouva jamais en défaut. Le dynamisme qui fut le sien doit être conservé par nous, Sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, comme un bien de famille, au service de l'Église. Notre service ecclésial se concrétise dans les œuvres caritatives, éducatives, pastorales et missionnaires. *2. Ce numéro parle des vertus que les fondateurs ont voulu inculquer aux sœurs, à savoir* *- l'humilité,* *- la simplicité,* *- l'amour des pauvres,* *- l'abnégation,* *- l'abandon à la Providence.*	6. À l'exemple du Christ venu pour servir et donner sa vie, et en fidélité à l'appel perçu par nos fondateurs, nous avons comme mission spécifique d'aller surtout vers les plus pauvres à qui nous réservons un amour préférentiel. 7. Notre engagement apostolique se concrétise sous de multiples formes reconnues dans l'institut, particulièrement les œuvres d'éducation, l'assistance aux démunis et aux personnes âgées. En partageant les souffrances et les soucis des déshérités, nous leur apportons, à travers notre dévouement et le témoignage de notre vie, la Bonne Nouvelle du salut annoncée par Jésus Christ. 8. Les pauvres nous évangélisent à leur manière ; ils nous favorisent la rencontre avec le Christ, pauvre parmi les pauvres. 9. « Notre apostolat à nous, c'est d'aller par toute la terre, c'est faire ce que le Fils de Dieu à fait : apporter un feu sur la terre, enflammer les cœurs de l'amour divin » (l'abbé Brousseau). 10. Tel est l'élan vital de notre mission ; l'envoi aux dimensions universelles, écho des paroles mêmes de Jésus Christ : « Allez dans le monde entier » (Mc 16,15).

Tableau synoptique 4 ***Des instituts et leur mission : nature et fin de divers instituts voués à l'enseignement***

Notre-Dame du Perpétuel Secours *Constitutions* de 1982	**Jésus Marie** *Constitutions* de 1977	**Bon-Conseil de Chicoutimi** *Constitutions* de 1984	**Saint-Rosaire de Rimouski** *Constitutions* et règles de 1982	**Saint-Joseph de Saint-Hyacinthe** *Constitutions* de 1995
1. La congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secoures, institut religieux de droit pontifical, a été fondée dans le but de donner un secours perpétuel aux pauvres et aux malheureux. 2. Par la profession des conseils évangéliques de chasteté, de pauvreté et d'obéissance, les sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours s'engagent à suivre le Christ dans une communauté de vie apostolique selon le charisme et l'esprit des fondateurs. 3. Placée dès l'origine sous la protection de la Vierge Marie, notre congrégation lui voue un culte tout filial. *Charisme et mission* 4. Sœurs de Notre-Dame du	3. Claudine Thévenet, entièrement livrée à l'action de l'Esprit, saisie par une connaissance intime de la bonté agissante du Christ et touchée par les misères de son temps […] n'eut qu'un désir : communiquer cette connaissance ; qu'une angoisse : voir abandonnés à leur malheur ceux qui vivent dans l'ignorance de Dieu. 5. La vie apostolique de la congrégation s'enracine dans la mission que l'Église a reçue du Christ : « Allez par le monde entier, proclamez l'Évangile à toutes créatures ». « Faire connaître et aimer Jésus et Marie » par l'éducation chrétienne en tous les milieux sociaux, avec la préférence que sa fondatrice portait aux jeunes	52. Les sœurs poursuivent la fin apostolique de la congrégation en se consacrant à la formation humaine et chrétienne du peuple de Dieu, à travers des services d'éducation et de charité. Selon la tradition vivante, elles privilégient l'enseignement et la formation des jeunes, et elles vont de préférence vers les populations pauvres. *Dans et avec le monde* 53. […] Les sœurs travaillent à la promotion intégrale de l'être humain, dans une action concertée avec les pasteurs et les laïcs. Sur les traces de leur fondatrice, elles se préoccupent de demeurer d'humbles collaboratrices dans cette œuvre d'évangélisation de l'Église locale.	2. *Charisme-mission de la fondatrice* Appelée par Dieu à manifester l'amour de tendresse et de sollicitude de Jésus et de Marie, sa mère, Élisabeth Turgeon fonde un institut religieux voué à l'instruction et à l'éducation chrétienne des enfants dans les petites écoles. 3. *Charisme-mission de la congrégation* Appelées par Dieu à manifester l'amour de tendresse et de sollicitude de Jésus et de Marie, les sœurs de Notre-Dame du Saint Rosaire en fidélité à Élisabeth Turgeon, leur fondatrice, se vouent à l'éducation chrétienne en priorité chez les jeunes.	*Esprit et charisme* 4. Pour la gloire de Dieu et le salut du monde, le bon monseigneur Louis-Zéphirin Moreau et Mère Saint-Joseph ont jeté les bases d'une communauté enseignante. Cette vocation, ils l'ont réalisée avec une foi indéfectible vécue dans la disponibilité au service de Dieu et de l'Église. 8. Nous accueillons comme un don de Dieu et un appel de l'Église notre mission d'éducatrices de la jeunesse, tout en gardant une oreille attentive et un cœur ouvert aux démunis de la société.

Notre-Dame du Perpétuel Secours 1982	Jésus Marie 1977	Bon-Conseil de Chicoutimi 1984	Saint-Rosaire de Rimouski 1982	Saint-Joseph de Saint-Hyacinthe 1995
Perpétuel Secours, notre mission est de révéler au monde d'aujourd'hui la présence amoureuse et compatissante de Dieu dans nos vies : cette Providence qui nous devance toujours, qui nous accompagne sans cesse, qui pourvoit à nos besoins. 5. Nous incarnons l'attention bienveillante de Notre-Dame pour tous ses enfants : Marie qui voit notre indigence, Marie qui est notre perpétuel secours, Marie qui nous conduit à Jésus. 6. À l'exemple du Christ venu pour servir et donner sa vie, et en fidélité à l'appel perçu par nos fondateurs, nous avons comme mission spécifique d'aller surtout vers les plus pauvres à qui nous réservons un amour préférentiel. 7. Notre engagement apostolique se concrétise sous de multiples formes reconnues dans l'institut, particulièrement	et parmi ceux-ci aux pauvres, telle est la fin que se propose la congrégation. 6. Attentive à l'appel de l'Église et aux besoins des hommes, toujours prête à servir dans les pays les plus divers, selon la fin qui lui est propre, la congrégation manifeste et développe l'esprit missionnaire qui la caractérise depuis ses débuts. 7. « Cherchant Dieu en tout et toutes choses en Dieu », les religieuses de Jésus Marie veulent que leur existence se vive en un seul et même mouvement d'adhésion à sa volonté, adhésion de foi qui les engage à « faire toutes leurs actions dans la seule vue de plaire à Dieu ».	Dans les milieux où elles vivent et là où elles œuvrent, les sœurs réservent toujours en leur cœur une place de choix aux plus démunis, se gardant cependant accueillantes à tous indistinctement.		9. Notre mission prend toute sa signification dans cette parole de Jésus : « Ce que vous avez fait à l'un des plus petits de mes frères, c'est à moi que vous l'avez fait » (Mt 25, 40). Comme éducatrices, nous tendons à révéler un Dieu qui se fait proche de tout être humain.

Notre-Dame du Perpétuel Secours 1982	Jésus Marie 1977	Bon-Conseil de Chicoutimi 1984	Saint-Rosaire de Rimouski 1982	Saint-Joseph de Saint-Hyacinthe 1995
les œuvres d'éducation, l'assistance aux démunis et aux personnes âgées. En partageant les souffrances et les soucis des déshérités, nous leur apportons, à travers notre dévouement et le témoignage de notre vie, la Bonne Nouvelle du salut annoncée par Jésus Christ. 8. Les pauvres nous évangélisent à leur manière ; ils nous favorisent la rencontre avec le Christ, pauvre parmi les pauvres. 9. « Notre apostolat à nous, c'est d'aller par toute la terre, c'est faire ce que le Fils de Dieu à fait : apporter un feu sur la terre, enflammer les cœurs de l'amour divin » (l'abbé Brousseau). 10. Tel est l'élan vital de notre mission ; l'envoi aux dimensions universelles, écho des paroles mêmes de Jésus Christ : « Allez dans le monde entier » (Mc 16,15).	***Constitutions* et règles des religieuses de Jésus-Marie, en 1843** *Première partie, Art. 2.* Le but de la congrégation des religieuses de Jésus- Marie est de donner une éducation chrétienne aux jeunes personnes du sexe féminin, en se conformant à la position sociale de chacune.			

Tableau synoptique 5

Gouvernement de la congrégation : esprit du gouvernement, 1958 - 1982

1958	1969	1972	1982
DE L'AUTORITÉ DANS LA CONGRÉGATION 198. La congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours professe une soumission entière et un attachement inviolable au Souverain Pontife, son suprême supérieur, auquel toutes les sœurs sont tenues d'obéir en vertu du vœu d'obéissance. 199. Chaque maison de la congrégation est placée sous la juridiction de l'ordinaire, selon les pouvoirs déterminés par les saints canons. 200. L'autorité suprême dans la congrégation est exercée d'une façon ordinaire par la supérieure générale assistée de son conseil et d'une manière extraordinaire par le chapitre général. 201. Toutes les supérieures et toutes les officières, soit générales soit locales, exercent les pouvoirs et fonctions qui leur sont confiés par les constitutions, en se conformant strictement aux dispositions des dites constitutions.	ESPRIT DU GOUVERNEMENT **Autorité et volonté de Dieu** 103 C. Au sein d'une communauté fraternelle où les religieuses, dans l'égalité foncière des baptisées, toutes sœurs en Jésus Christ, apportent une réponse humaine à l'initiative divine qui les appelle à une forme de vie spéciale, l'autorité légitimement constituée apparaît, dans le dynamisme même de la communauté, comme le point de contact avec le vouloir divin. **Autorité et fraternité** 104 C. Les supérieures se rappellent sans cesse, qu'elles doivent maintenir dans la communauté une atmosphère de fraternité qui favorise la consécration des sœurs au service de Dieu et de l'Église. L'autorité doit s'exercer selon les exigences de la charité et dans le respect d'une personne humaine adulte. **Autorité et prudence** 105 C . La prudence est la vertu capitale des personnes constituées en autorité. Elle leur fait discerner ce qu'il faut faire ou ne pas faire, en chaque occasion, en étant toujours des femmes réfléchies, judicieuses et sages.	ESPRIT DU GOUVERNEMENT 33. Au sein d'une communauté fraternelle, où les religieuses, dans l'égalité foncière des baptisés, apportent une réponse humaine à l'initiative divine qui les appelle à une forme de vie spéciale, l'autorité légitimement constituée apparaît, dans le dynamisme même de la communauté, comme un point de convergence vers le vouloir divin. Les supérieures se rappellent sans cesse qu'elles doivent maintenir dans la communauté une atmosphère de fraternité qui favorise la consécration des sœurs au service de Dieu et de l'Église. L'autorité doit s'exercer selon les exigences de la charité et dans le respect d'une personne humaine adulte. La prudence est une vertu capitale pour les personnes constituées en autorité. Elle leur fait discerner, en coopération avec leur communauté, ce qu'il faut faire ou ne pas faire, pour réaliser en chacune le projet d'amour du Seigneur.	ESPRIT DU GOUVERNEMENT 182. La congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours groupe des religieuses qui se sont réunies en communauté afin de vivre le charisme qui leur est propre. Pour faciliter la réussite de leur mission, elles se donnent des structures de gouvernement et choisissent des supérieures qui exercent un service d'amour en constante référence au Christ "venu non pour être servi, mais pour servir et donner sa vie" (Mc 10, 45). 183. Mandatées par l'Église, les supérieures sont élues ou nommées par l'autorité compétente pour animer la vie religieuse des sœurs et favoriser l'accomplissement de leur mission, dans le respect du bien commun.

1958	1969	1972	1982
	Autorité et justice 106 C. Les supérieures distribuent avec équité les obédiences, les charges et les emplois, « sans faire acception des personnes » mais en tenant compte des capacités de chacune. De plus, elles accordent avec impartialité les dispenses et les permissions. **Autorité et principe de subsidiarité** 107 C. La congrégation s'inspire, dans son gouvernement, de ce principe en vertu duquel sont attribués à chaque supérieure et à chaque responsable les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement de leur tâche et en vertu duquel ne doit pas être décidé et exécuté par une autorité supérieure ce qui peut l'être par une autorité subalterne. **Autorité et participation** 108 C. Les supérieures doivent faciliter le dialogue, encourager la consultation et faire confiance aux potentialités de chaque sœur. Elles amènent leurs subordonnées à collaborer par une obéissance responsable et active dans les tâches à accomplir et les initiatives à prendre. Elles se réservent cependant le droit de décider et de commander ce qui est à faire en fonction du bien commun.	Les supérieures distribuent les obédiences, les charges, les emplois, « sans faire acception de personne » tout en tenant compte des capacités de chacune. 34. La congrégation s'inspire, dans son gouvernement, de ce principe en vertu duquel sont attribués à chaque supérieure et à chaque responsable les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement de leur tâche et en vertu duquel ne doit pas être décidé et exécuté par une autorité supérieure ce qui peut l'être par une autorité subalterne. L'autorité doit toujours se déployer en vue du bien commun. Celui-ci comprend l'ensemble des conditions de vie sociale qui permettent aux personnes de s'accomplir plus complètement et plus facilement, tant au point de vue individuel qu'au point de vue apostolique. « Le Fils de l'homme n'est pas venu pour être servi, mais pour servir ». Une autorité exercée humblement, comme un service d'amour, conduit à l'épanouissement de la vie religieuse et sauvegarde chez les sœurs « la liberté des enfants de Dieu ».	184. Les dépositaires de l'autorité sont attentives à rechercher la volonté de Dieu et à l'accomplir en fidélité à l'esprit de la congrégation et des fondateurs. Elles donnent priorité aux personnes et s'appliquent à promouvoir l'unité parmi les sœurs tout en respectant la diversité. 185. Dans ce même esprit, les sœurs acceptent leurs supérieures et expriment leur adhésion par leur déférence, leur soumission et leur prière. 186. Le service du gouvernement est assuré par le chapitre général, de même que par la supérieure générale, les supérieures régionales et locales aidées de leurs conseils respectifs.

	1969		
	Autorité et bien commun 109 C. L'autorité doit toujours se déployer en vue du bien commun. Celui-ci comprend l'ensemble des conditions de vie sociale qui permettent aux personnes de s'accomplir plus complètement et plus facilement, tant ou point de vue individuel qu'au point de vue apostolique. **Autorité et service** 110 C. « Le Fils de l'homme n'est pas venu pour être servi, mais pour servir ». Une autorité exercée humblement, comme un service d'amour, conduit à l'épanouissement de la vie religieuse et sauvegarde chez les sœurs « la liberté des enfants de Dieu ».		

Tableau synoptique 6 ***Finalité du chapitre général de la congrégation et sa composition***

1958	1969	1972	1982	1990
200. **L'autorité suprême** dans la congrégation est exercée d'une façon ordinaire par la supérieure générale assistée de son conseil et d'une manière extraordinaire par le chapitre général. 202. Le chapitre général se réunit ordinairement tous les six ans pour procéder à l'élection de la supérieure générale, des quatre conseillères, de l'économe générale, et pour traiter les affaires importantes de la congrégation. 203. Il se réunit extraordinairement quand, par suite de la mort, de la démission ou de la déposition de la supérieure générale, il faut la remplacer, et on y traite les affaires de la congrégation. 204. La supérieure générale fait la convocation du chapitre	111 C. **Sa nature** Le chapitre général est l'assemblée légitimement convoquée pour traiter des affaires importantes de la congrégation, ainsi que pour élire la supérieure générale, les assistantes générales et la directrice générale des finances. Il constitue **l'autorité suprême** de la congrégation. Ses décisions ont force de loi d'un chapitre à l'autre. Il représente tous les membres de la congrégation et il exprime la participation de toutes les sœurs à la vie de celle-ci. 112 C. **Sa convocation** l- La supérieure générale convoque le chapitre général ordinaire et, avec son conseil, en désigne le lieu et la date. Si le poste de la supérieure	35. Le chapitre général est l'assemblée légitimement convoquée pour traiter des affaires importantes de la congrégation, ainsi que pour élire la supérieure générale, les conseillères générales et la directrice des finances. Il constitue **l'autorité suprême** de la congrégation. Ses décisions ont force de loi d'un chapitre à l'autre. Il représente tous les membres de la congrégation et il exprime la participation de toutes les sœurs à la vie de celle-ci. Pour ces assises, les capitulantes se réunissent au jour et au lieu déterminés par la supérieure générale en conseil.	187. Le chapitre général, pendant sa durée, est **l'autorité suprême** interne de la congrégation. Il a pour fonction principale d'élire la supérieure générale et ses conseillères. 188. Son but est de promouvoir l'unité et d'évaluer les différents aspects de la vie de la congrégation, en fidélité à sa mission spécifique. 189. Le chapitre général se tient tous les quatre ans. Il est convoqué par la supérieure générale quelque dix mois avant sa tenue. La date et le lieu de ses assises sont fixés par la supérieure générale en conseil. 190. Le chapitre général est composé de membres de droit et de membres élus	187. Le chapitre général lorsqu'il est en session, est **l'autorité suprême** de la congrégation. Sa fonction principale est de veiller à la fidélité de l'institut, à son charisme et à sa mission et d'assurer l'unité dans la charité (Can. 631.1). 188. Le chapitre général a aussi pour mission d'élire la supérieure générale et ses conseillères, de traiter les affaires majeures, de promouvoir une rénovation adaptée et de réviser les constitutions, s'il y a lieu, en fidélité à la mission spécifique de la congrégation (Can. 631.1).

1958	1969	1972	1982	1990
ordinaire au moins six mois avant la tenue du chapitre. Le chapitre extraordinaire, convoqué par la vicaire générale, doit être célébré dans les six mois après la mort, la renonciation ou la déposition de la supérieure générale. On doit informer à temps les membres ayant droit de suffrage pour l'élection des déléguées au chapitre général. 205. Le lieu où doit se tenir le chapitre général est choisi par la supérieure générale ou à son défaut par la vicaire générale sur vote délibératif du conseil général. 206. Le terme de six ans de charge de la supérieure générale se compte à partir de son élection ; cependant, si elle a été élue en dehors du temps ordinaire, il ne commence à compter qu'à partir du mois de juillet suivant, époque ordinaire des élections,	générale est vacant, la première assistante fait la convocation. Cette convocation se fait dix mois avant la tenue du chapitre. II- Le chapitre général se tient ordinairement après la retraite annuelle de juillet ; cette retraite sera suivie par toutes les capitulantes. III- Un chapitre extraordinaire peut être convoqué par la supérieure générale pour traiter des questions relatives au bien commun. 113. C. **Sa composition** Le chapitre général se compose : l- de membres de droit : la supérieure générale, les assistantes générales, la directrice générale des finances, la secrétaire générale, les supérieures représentant les postes missionnaires éloignés, la supérieure locale de la maison mère.		La supérieure générale et les membres de son conseil, les officières générales et les supérieures régionales sont membres de droit. Les supérieures des vice-régions ne sont pas membres de droit du chapitre. 191. Les membres élus composent au moins les 2/3 des membres du chapitre. Les sœurs ayant au moins trois ans d'engagement temporaire peuvent voter pour le choix des délégués. Seules, les professes à vœux perpétuels sont éligibles. 192. Si le poste de la supérieure générale est vacant avant la fin de son mandat, l'assistante générale gouverne l'institut ; celle-ci, avec le consentement du conseil, convoque le chapitre général dans les six mois qui suivent.	190. Le chapitre général est composé de membres de droit et de membres élus. La supérieure générale et les membres de son conseil, les officières générales et les supérieures régionales et vice-régionales sont membres de droit. 195. La supérieure générale en conseil est responsable de la préparation du chapitre général. Toutes les sœurs de la congrégation y collaborent par la prière, l'étude et l'apport des suggestions.

1958	1969	1972	1982	1990
d'après les constitutions, et elle reste en charge jusqu'à l'ouverture du chapitre ordinaire qui se tient six ans plus tard. 207. Sont membres du chapitre général : 1. la supérieure générale 2. les conseillères générales 3. la secrétaire générale 4 l'économe générale Ces sœurs restent membres du chapitre jusqu'à la fin, même dans le cas où elles n'auraient pas été réélues et conservées dans leurs fonctions. 5. les ex-supérieures générales 6. les supérieures locales des maisons qui comptent au moins 30 sujets ayant les vœux perpétuels 7. une déléguée de chacune de ces maisons 8. deux déléguées de chaque groupe composé des maisons n'ayant pas 30 sœurs de vœux perpétuels.	II- de membres élus : les déléguées des maisons (ou leurs suppléantes). III- de certaines sœurs occupant un poste spécial ou ayant des qualifications particulières, qui peuvent être admises au chapitre, avec le consentement de la majorité des capitulantes : soit comme membres actifs, ayant droit de vote, soit comme simples invitées, à titre consultatif.		193. Chaque fois que le chapitre général élit la supérieure générale, il procède aussi à l'élection des membres du conseil même si leur mandat n'est pas terminé. 194. Pour des raisons sérieuses et urgentes, la supérieure générale en conseil peut convoquer un chapitre extraordinaire.	

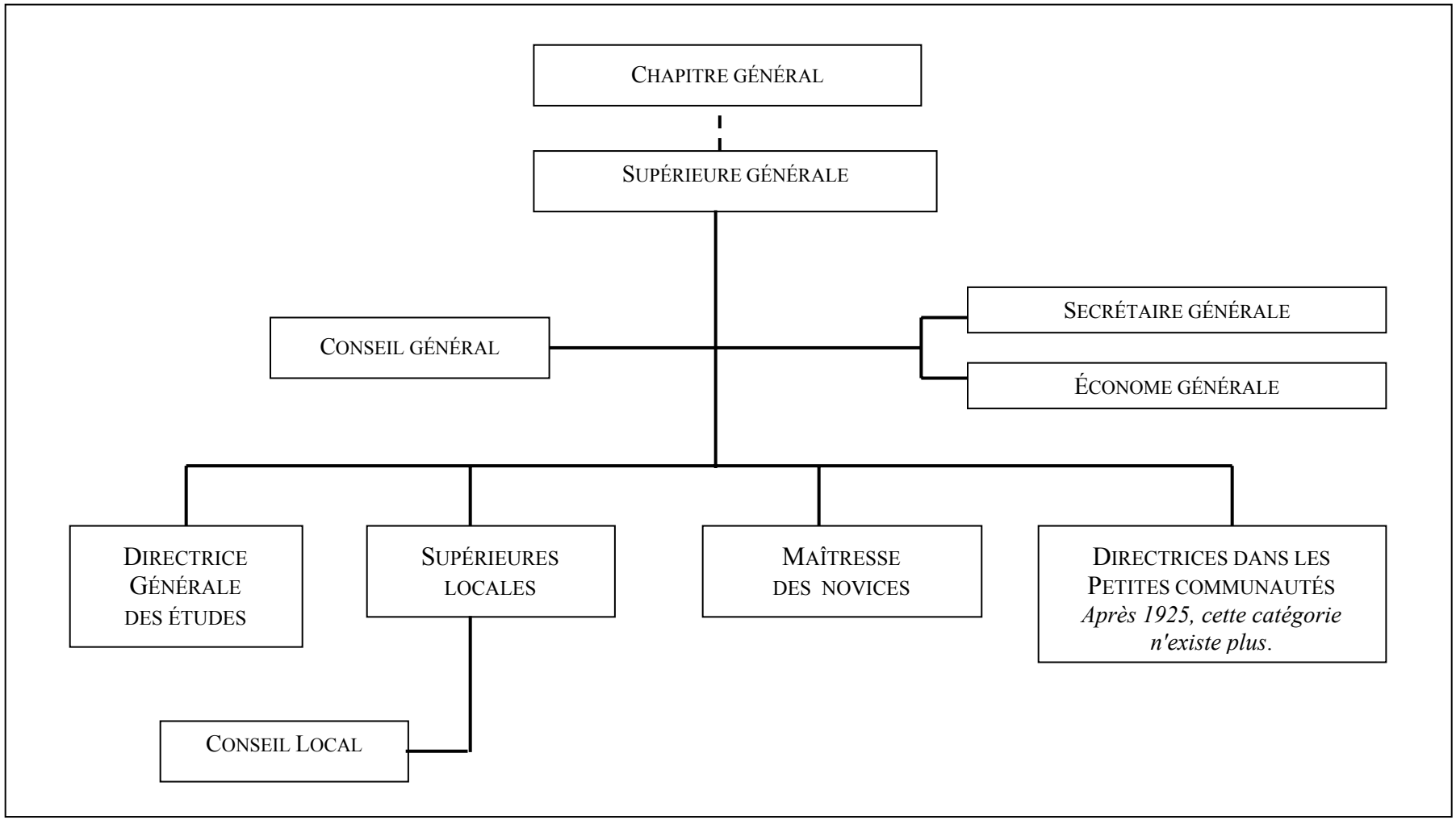
ANNEXE 3

ORGANIGRAMMES

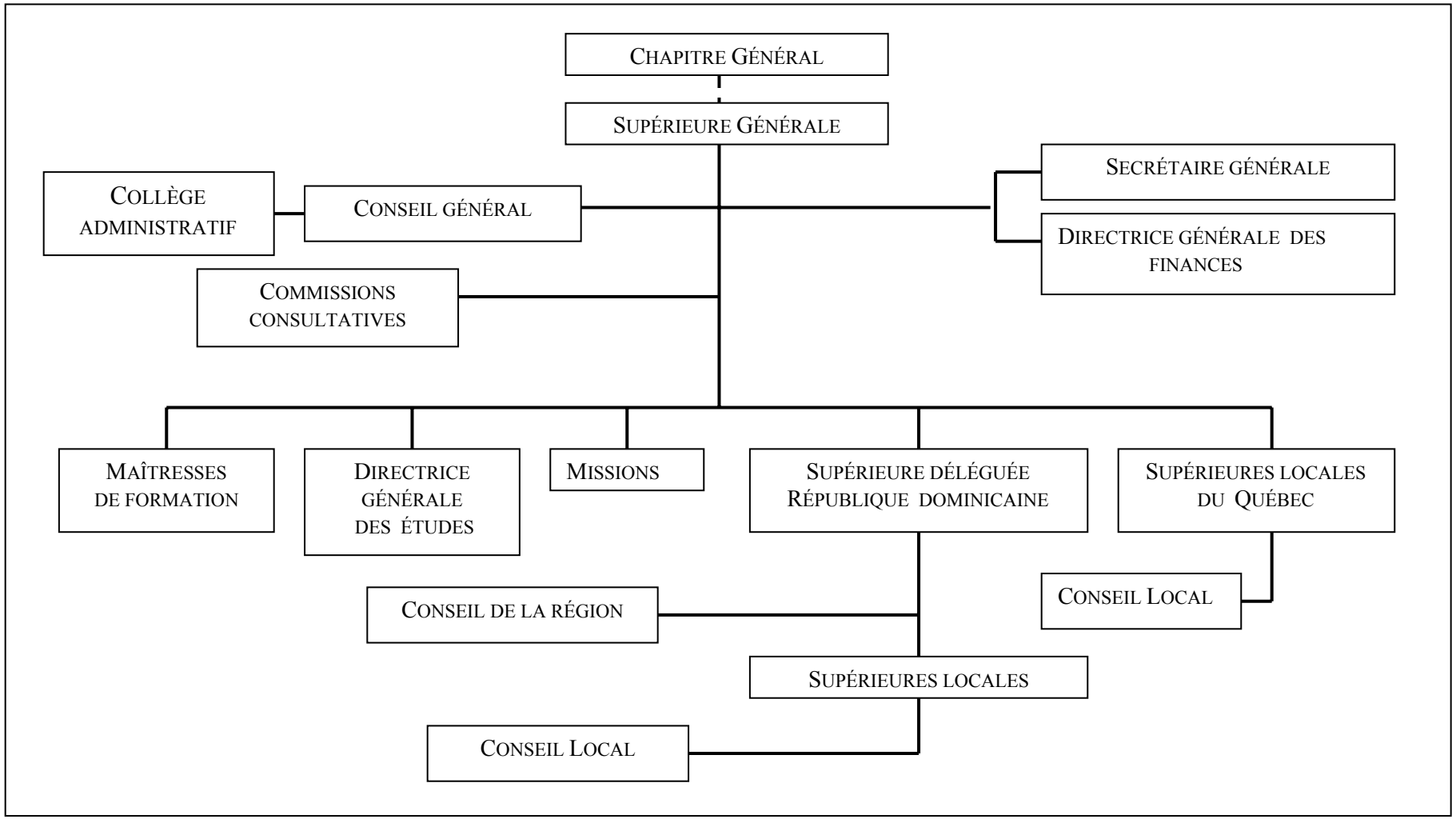
DU GOUVERNEMENT DE LA CONGRÉGATION

1909 - 1969… (Organigramme 1) ……..……...…553
1969 - 1972… (Organigramme 2) ..……554
1972 - 1980… (Organigramme 3) ..……555
1980 - 1988… (Organigramme 4) ..……556
1988 - 1996… (Organigramme 5) ……..……557
1996……. (Organigramme 6) …….……..…558

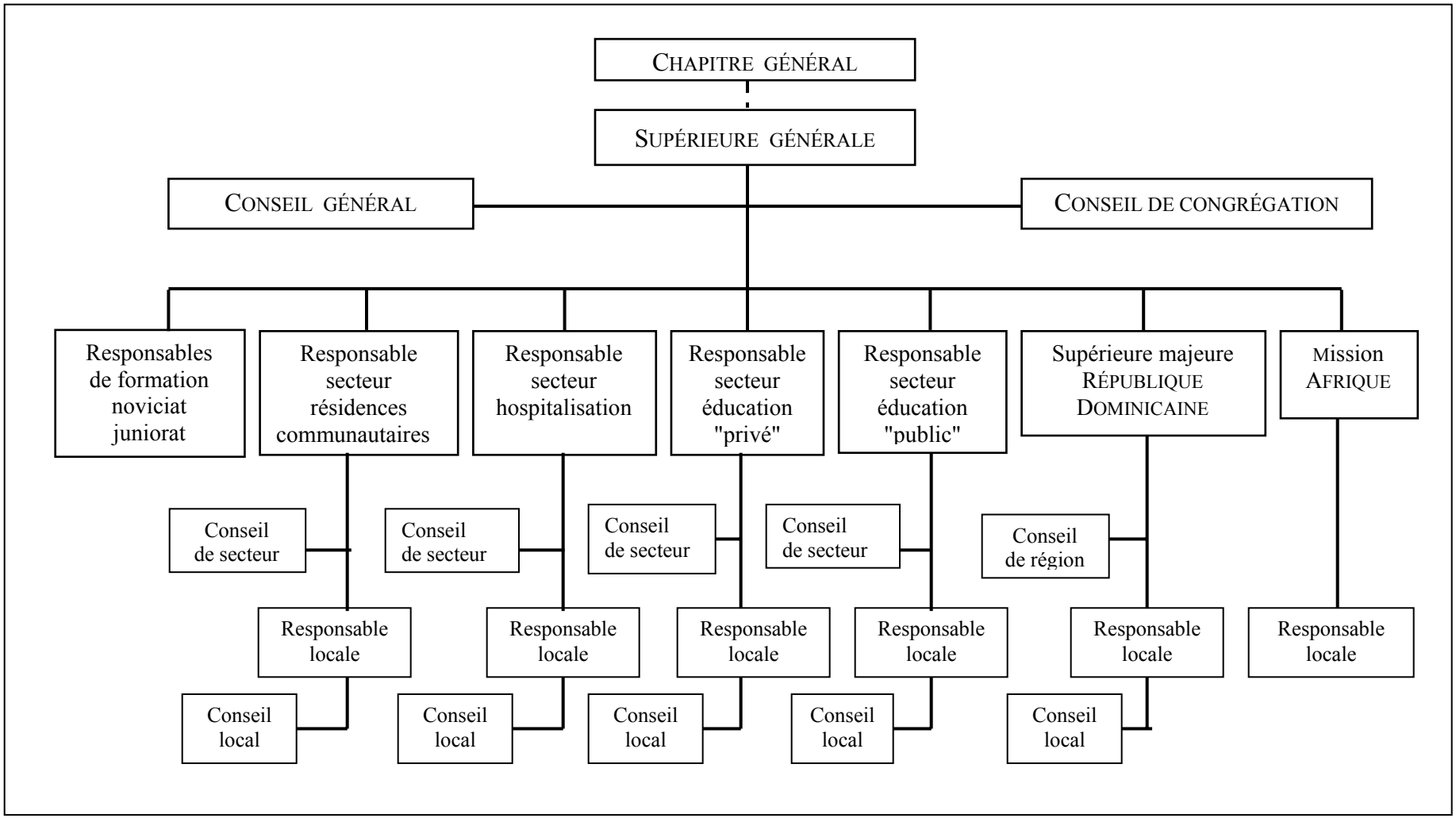
Organigramme 1 ***Gouvernement des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1909 - 1969***



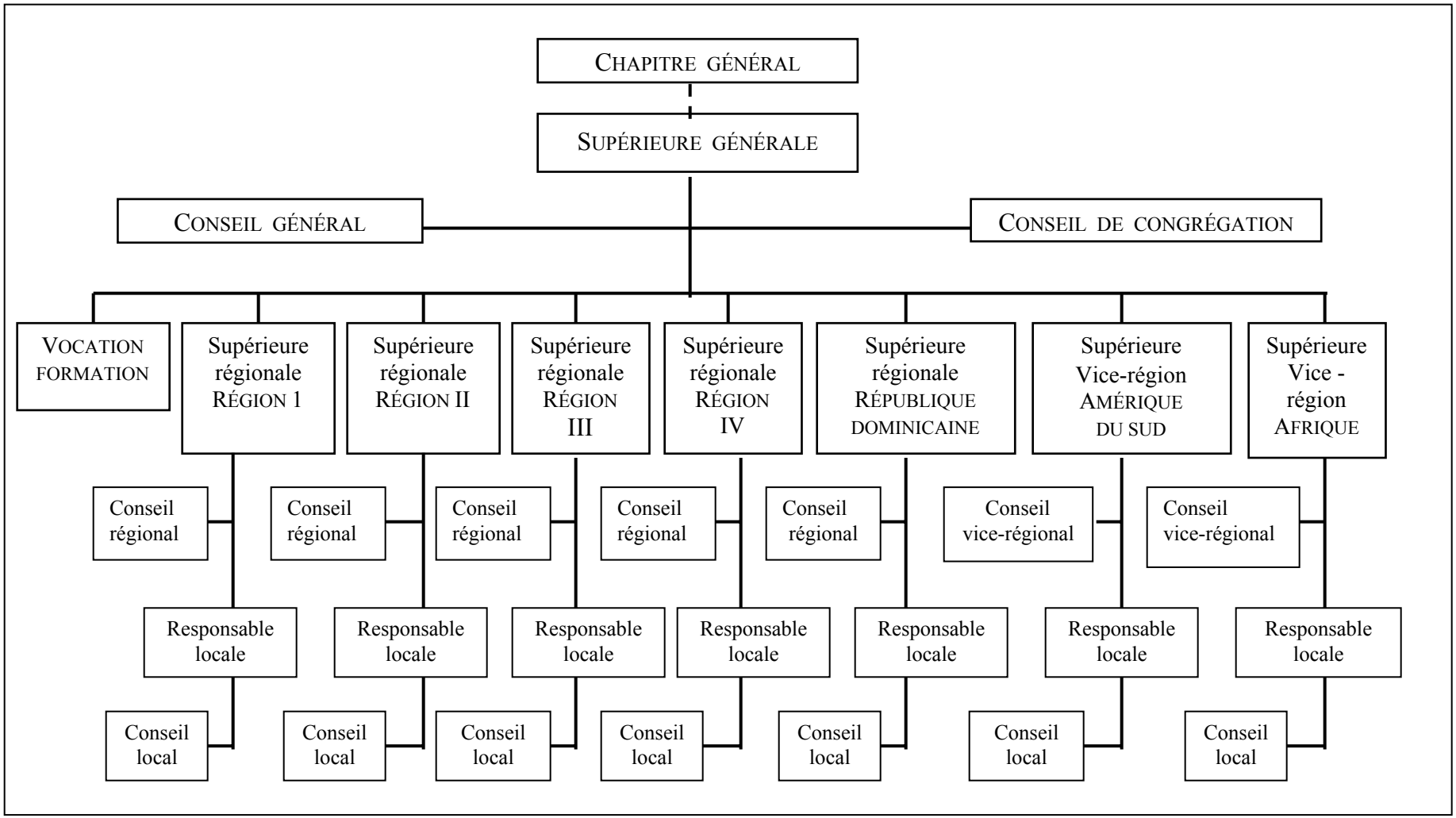
Organigramme 2 ***Gouvernement des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1969 – 1972***



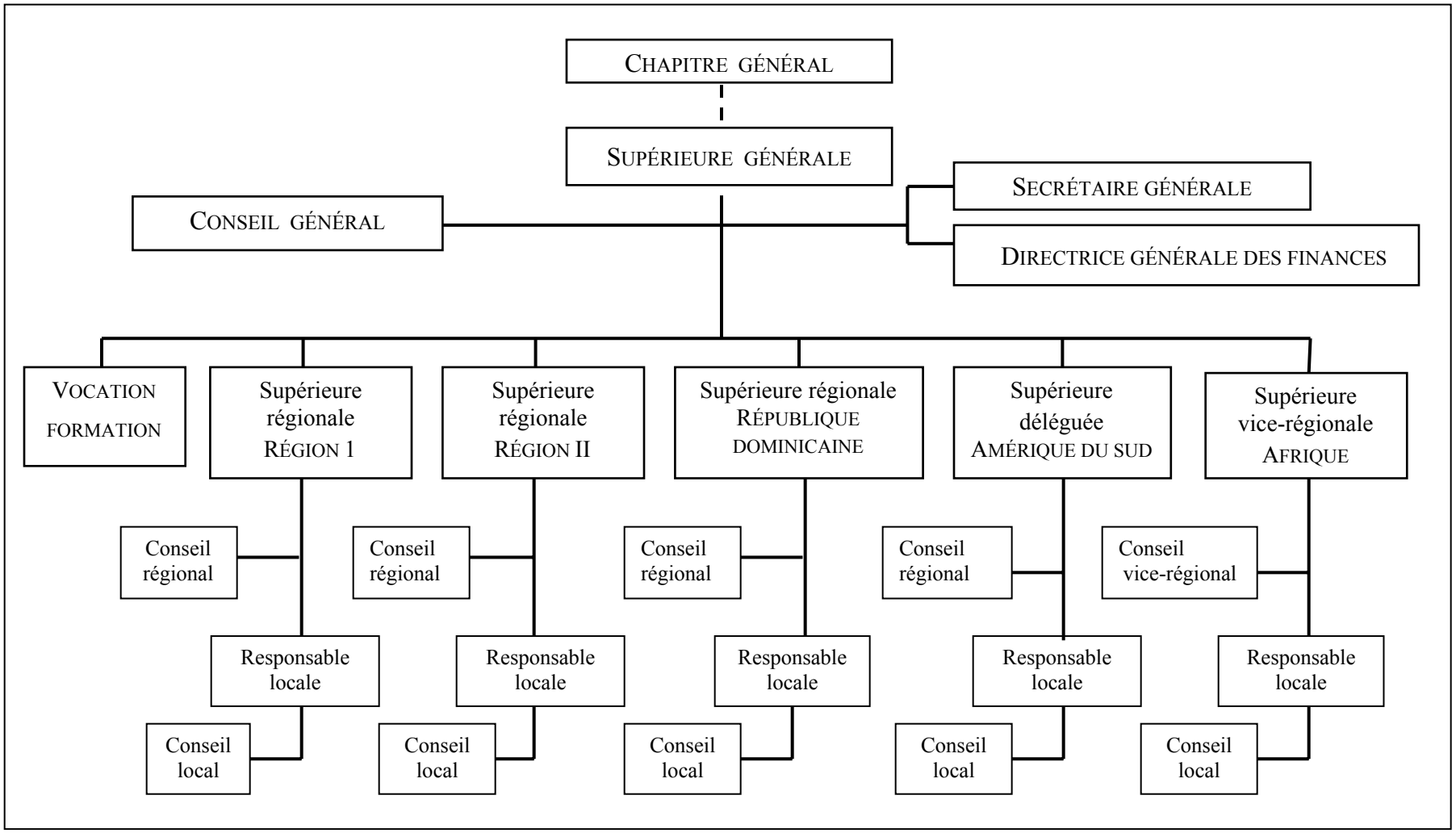
Organigramme 3 ***Gouvernement des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1972 - 1980***



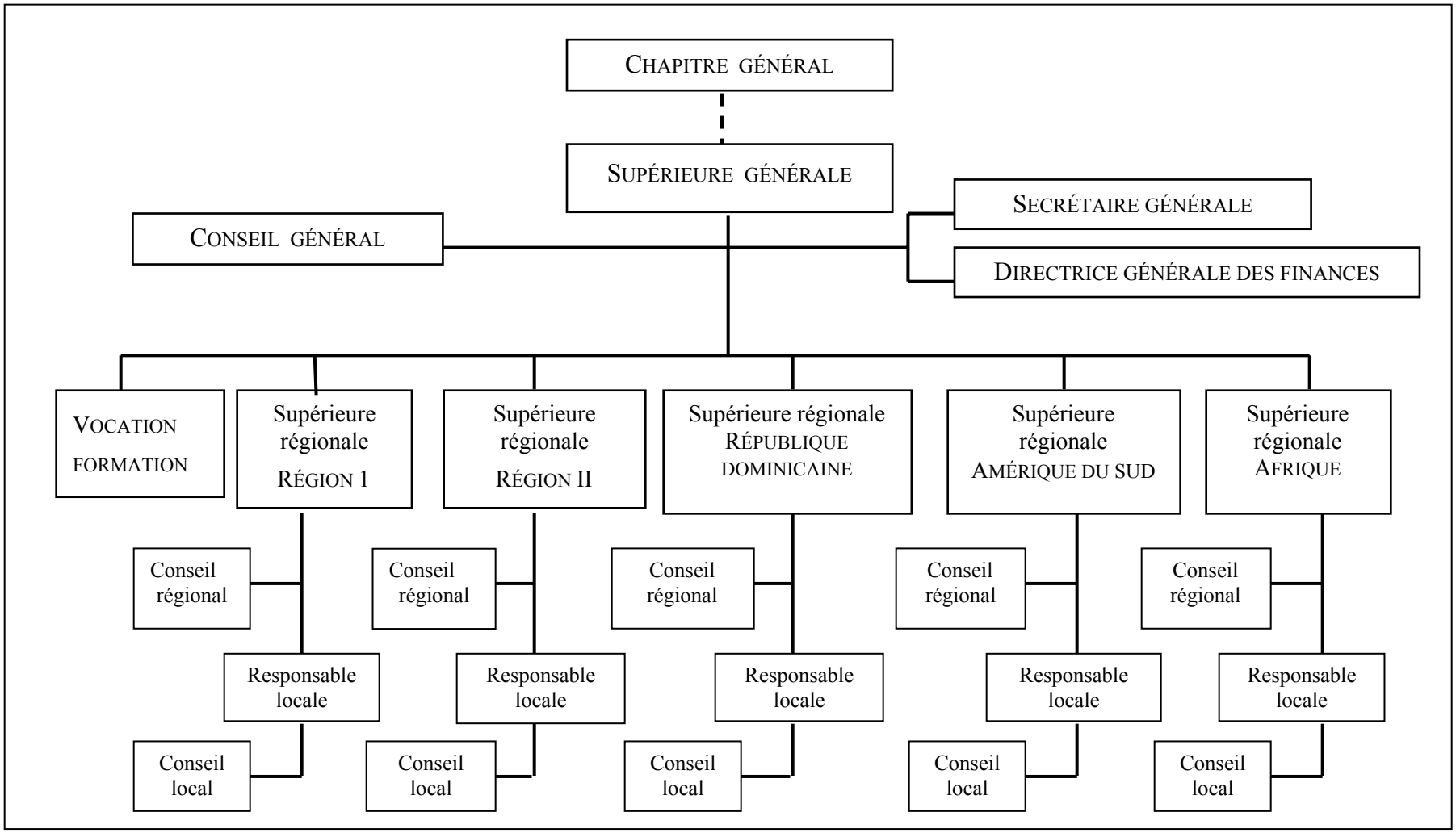
Organigramme 4 ***Gouvernement des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1980 - 1988***



Organigramme 5 ***Gouvernement des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1988 - 1996***



Organigramme *6* ***Gouvernement des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, 1996***



ANNEXE 4

DYSFONCTIONS ORGANISATIONNELLES

NOTIONS ET TABLEAUX

Notions 1 : *Fantasmes et transfert*……..…..……560

Notions 2 : *Comportement des dépendants, des codépendants et des enfants adultes d'alcooliques (EAA)*…….…...…563

Tableau synoptique 1 : *Styles névrotiques de direction*……..…….……568

Tableau synoptique 2 : *Cultures des organisations et dynamiques correspondantes*…….…….……571

Notions 1

Fantasmes et transfert

Notion de fantasme (Barus-Michel *et al.*, 1996)

Barus-Michel *et al.* (1996 : 288-290) expliquent les notions de fantasme, de représentation et d'imaginaire. « Produire des représentations c'est rendre psychiquement présente une chose en son absence perceptible, c'est la capacité d'en abstraire une image sensorielle ou verbale. La réalité psychique [s'exprime] à travers des fantasmes. Les fantasmes sont les amorces des représentations qui y superposent des images supportables et significatives que le sujet suscite pour s'arranger des réalités psychiques ou externes au mieux de ses besoins, dans l'évitement de l'angoisse éveillée par les menaces d'atteindre à son intégrité. [Ces représentations] sont toujours liées aux affects car [elles sont] investies par la pulsion. Ces représentations, liées à la psyché du sujet, s'organisent en scénarios, selon les modes défensifs prévalents, pour s'accommoder de la double réalité.

[…] D'autre part, les représentations sont des instruments d'appréhension de la réalité qui lui donnent du sens, déterminent les positions et orientent les actions. Elles relèvent de l'imaginaire et du symbolique et sont mises en commun dans un partage convenu. Verbales ou sensorielles, elles sont organisées en systèmes qui construisent une vision de la réalité prétendant offrir celle-ci à la connaissance et à la *praxis* (p. 288). […] Les représentations partagées dans de petites unités sociales et construites à partir de situations particulières et de coïncidences de représentations singulières, qui concilient le besoin de l'action collective et les attentes individuelles, relèvent de l'imaginaire collectif […] repérable à travers les discours communs et les dynamiques de l'action constituant ses logiques. Celui-ci procède des individus mais constitue une formation collective, "*lisible dans les discours à travers tout ce qui donne lieu à des absolus, présupposés, références indiscutables, croyances de base, consensus immédiats…"*. Des représentations sociales communes à de grandes unités […] sont des amalgames d'opinions, de jugements, de "*visions*" […] ou "*formes mentales d'opinions et de savoirs"* (p. 289). […] Les représentations s'avèrent être un concept-outil essentiel pour appréhender les processus d'imbrication du psychologique et du social » (p. 290).

Notion de transfert et types de transfert

Le *transfert* est un phénomène inconscient qui déforme les sentiments et les réactions d'un individu dans sa relation à autrui. Kets de Vries et Miller (1985 : 53) définissent le transfert comme « la projection par le sujet d'un état affectif sur une certaine personne ; plus précisément, les sentiments que le sujet éprouve aujourd'hui à son égard, la façon dont il agit, reproduisent une attitude ancienne à l'endroit de la figure importante de son passé ». Barus-Michel *et al.* (1996 : 292-295) expliquent le phénomène de transfert en lien avec l'imaginaire et les représentations. Ils indiquent que « les transferts sont plus ordinairement des glissements de représentations détachées mais empreintes des expériences originaires, qui viennent se superposer à des situations réelles, substituant leurs scénarios à une perception plus objective de la réalité » (p. 293).

Trois types de transfert

Le transfert par idéalisation s'exprime, entre autres, par une forte dépendance à l'égard de la personne idéalisée, par un zèle de docilité et un conformisme pouvant aller jusqu'à affecter la liberté de jugement de ces individus. « Ces "parfaits suivistes" font de médiocres leaders, sans grande capacité d'initiative, ni indépendance d'opinion » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 59). Ces "parfaits subordonnés" ne sont guère en position d'agir avec un esprit critique et d'innover. Les organisations de type théâtral, qui présentent une culture dépendante, sont propices à ce genre de transfert.

Le transfert en miroir « est le complément du transfert par idéalisation : au premier correspond le désir d'être applaudi, admiré, révéré ; au second, la propension à satisfaire un tel désir » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 60). Les leaders de ce type de transfert se retrouvent dans les organisations théâtrales et de culture dépendante. Ils ont tendance à se servir des autres et à les exploiter ; ils se croient tout permis et leur opinion d'eux-mêmes est exagérée. Chez le subordonné narcissique, le transfert en miroir se manifeste par la recherche de récompense et d'admiration de la part du responsable. Ce sujet est un joueur rusé, avec un appétit d'apparence et de privilèges qui va parfois jusqu'à le pousser à des entreprises machiavéliques.

Le transfert de persécution procède d'une frustration excessive éprouvée dans l'enfance et il « se rapporte à la façon dont un individu peut utiliser ses mécanismes de défense psychiques [pour réduire l'anxiété et] pour tenter de résoudre un conflit » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 63). Le sujet réagit par clivage des bons et des méchants, ce qui lui permet de préserver l'idée de sa propre bonté. Ce genre de transfert est lourd de conséquences négatives. Il s'exprime par des attitudes d'hostilité, de masochisme moral ou d'envie. Ces structures destructives, dont la source première est le plus souvent ignorée de l'intéressé, minent les relations et conduisent à des comportements qui laissent « le champ libre à la résistance au changement, à l'insatisfaction, au sabotage [et] aux démissions » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 67).

Notions 2

Comportement des dépendants, codépendants et enfants adultes d'alcooliques (EAA)

Comportement des personnes codépendantes

Les codépendants ont une faible considération d'eux-mêmes. Ces gens feraient tout pour être appréciés. Ils passent beaucoup de temps à aider les autres, si bien qu'ils finissent par se vider d'eux-mêmes, par perdre contact avec leur propre réalité et par se retrouver bien souvent déprimés et malades. D'ailleurs, la codépendance est une maladie insidieuse et grave, plus difficile et plus acceptable socialement que celle des dépendants actifs. Ces gens « sont experts en référence externe et en gestion des impressions [mais] leur gestion des impressions cache une malhonnêteté que les autres perçoivent comme de la gentillesse, de la droiture, [etc.] » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 75). Ils se sentent responsables du monde entier mais refusent d'assumer la charge de leur existence. Ils connaissent ce dont les autres ont besoin, ce qu'ils doivent ou ne doivent pas faire, mais ils ne savent pas se voir eux-mêmes. Leur comportement est par nature autodestructeur.

Les codépendants n'écoutent pas ; ils interprètent les besoins des autres et réagissent avant même qu'on leur dise. En bons serviteurs, ils passent à l'action en supposant faire plaisir et en cherchant à plaire. Sous les apparences de l'oubli de soi se distingue une grande centration sur soi. Bouclin (2000 : 27) décrit les principaux traits de la codépendance : le « manque d'estime de soi, l'incapacité de se fixer des frontières personnelles, la difficulté à reconnaître et à exprimer sa réalité propre, l'incapacité de voir ses propres besoins et désirs, et une très forte tendance à l'outre mesure ». Enfin, les codépendants ne vont rarement droit au but, disent rarement ce qu'ils veulent et prennent rarement une responsabilité directe afin d'obtenir ce qu'ils veulent.

Comportement des personnes dépendantes au travail

Les *dépendants*, particulièrement les alcooliques, répètent souvent au travail « plusieurs des mêmes comportements qu'ils ont à la maison – ils mentent, ils intimident, ils font de pauvres jugements, et ils sont oublieux » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 97)[1]. Ils sont fréquemment le centre de l'attention au travail et ils possèdent une grande habileté à engendrer le chaos dans une situation ou l'autre.

Comportement des enfants adultes d'alcooliques (EAA) au travail

Les *enfants adultes d'alcooliques* (EAA) connaissent des difficultés spéciales dans leur milieu de travail. Ils excellent dans le travail mais ils souffrent sur le plan de leurs relations personnelles. « Leur rigidité, combinée à leur perfectionnisme, les amène à croire qu'il n'y a qu'une et une seule solution correcte à tout. Ils sont rarement ouverts aux alternatives » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 99). Ils sont auto-critiques, *workaholism*[2] et incapables de dire non. Ils sont de piètres membres d'équipes. Ils ont de la difficulté à écouter et à communiquer, de même qu'à donner et à recevoir de la critique. Dans leur fonctionnement en équipe, ils sont imprévisibles : soit qu'ils prennent tout le poids de la responsabilité ou laissent tout tomber (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 100). Ils sont anxieux et connaissent fréquemment des variations de comportement importantes. Ils ne délèguent pas facilement. Ils se méfient des autres et sont contrôlants.

Ils ont de grandes attentes pour eux-mêmes et ils sont de durs meneurs qui, bien souvent, ne sont pas conscients des sentiments des autres et qui réalisent peu les effets de leurs demandes sur ceux qui travaillent pour eux (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 101). Ils peuvent susciter de l'hostilité, créer la friction et essuyer des échecs dans leurs relations, ce qui les pousse à s'isoler et à régler les problèmes par des règles et des règlements impersonnels. En fait, ils attendent de leur dirigeant qu'il soit à leur égard le père idéal qu'ils n'ont jamais eu (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 102), mais en même temps, ils ont tendance à agir de façon dualiste envers eux : ou bien ils le vénèrent, ou bien ils refusent de

---

1 Wilson Schaef et Fassel (1988 : 97) : « … some of the same behaviors they exhibit at home - they lie, they intimidate, they make poor judgments, they forgetful ».

2 Nous avons conservé le terme anglais *workaholism* qui signifie la dépendance au travail (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 129).

collaborer. La plupart des EAA ont connu dans leur enfance des situations de crise à travers lesquelles ils ont appris à demeurer calmes dans les moments tragiques. Par ailleurs, ils ont de la difficulté à se retrouver dans la tranquillité et à saisir les délicates nuances des sentiments.

Comportement des codépendants au travail

Les codépendants possèdent plusieurs caractéristiques des enfants d'alcooliques (EAA). Par ailleurs, ils développent une grande variété de comportements qui leur sont propres. Dans les organisations, les codépendants interagissent avec un dépendant de la même façon qu'une épouse permissive interagit avec un dépendant dans la famille. Ils ont tendance à protéger le dépendant. Ils contribuent à supporter le système de dépendance par leur comportement, par leur système de protection du dépendant, de couverture et d'excuse, de même que par leur système de dénégation de la réalité (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 104). Ils sont anxieux dans l'environnement des figures d'autorité, mais à l'inverse des dépendants, qui sont résistants et défiants de l'autorité, les codépendants essaient d'être complaisants et cherchent à plaire aux autorités.

Ils vont tout faire pour éviter les conflits et éviter de prendre parti dans un conflit, car au fond ils sont terrifiés par le conflit ; c'est pourquoi ils peuvent être de bons pacificateurs. Ils ont une grande tolérance vis-à-vis les conflits et les crises ; ils cherchent à temporiser les choses et à libérer la tension qui leur devient « normale ». Ils maintiennent et perpétuent ainsi les situations qui pourraient se détériorer. Ils ont une vision tordue de la sollicitude. En embarquant dans le jeu du dépendant et en laissant ce malade continuer dans sa maladie, plutôt que de prendre le risque de voir, de dire la vérité et de l'offenser, les codépendants se protègent eux-mêmes du conflit qui pourrait s'ensuivre (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 105). Ils se trouvent bien dans leur rôle de protection car ils sont ainsi indispensables et forts.

Même si des codépendants ne sont pas reliés à un dépendant, ils peuvent quand même répéter des schémas et des modes de réponses de leur déséquilibre familial. Ce fonctionnement est devenu leur façon d'être dans le monde, leur identité (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 105). À travers la description que nous venons de faire, nous remarquons,

avec les auteures, que les codépendants se comportent selon les neuf règles du système déséquilibré de la famille dépendante de Robert Subby, et que ces mêmes règles se retrouvent dans le fonctionnement de l'organisation (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 107). Ces règles sont :

(1) ce n'est pas correct de discuter au sujet des problèmes ;
(2) les sentiments ne doivent pas être exprimés ouvertement ;
(3) la communication est meilleure si elle est indirecte avec une personne agissant comme messager entre deux autres ;
(4) sois fort, bon, droit et parfait ;
(5) rends-nous fiers ;
(6) ne sois pas égoïste ;
(7) fais comme je dis et non comme je fais ;
(8) ce n'est pas correct de jouer et de s'amuser ;
(9) ne fais pas balancer le bateau.

Lors d'événements problématiques dans l'organisation, les personnes codépendantes, celles qui grandissent avec ces règles, continuent de les intégrer dans leur comportement, refusent d'assumer les situations qui arrivent et nient ce qui est réellement en train de se passer. Aussi, ces personnes risquent-elles de pousser le système dans un état de crise importante (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 108). Conséquemment, le codépendant crée une situation dans laquelle il renforce la maladie du dépendant et enfonce le système dans la dépendance en perdant l'occasion d'affronter les problèmes, d'apprendre à intervenir et de confronter un responsable dépendant. Il augmente également la non-confiance chez les membres.

Les codépendants maintiennent et perpétuent les situations qui pourraient se détériorer (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 109). Ils disent oui quand ils veulent dire non parce qu'ils veulent être aimés et éviter le conflit. Comme le dépendant qui fait des promesses et ne les réalise pas, le codépendant répète ce comportement et va mentir pour ne pas avoir à contrarier. « Il est caractéristique des codépendants spécialement de ceux qui sont des preneurs de décision, de se retirer des positions difficiles […], car ils détestent la désapprobation des autres et le conflit qu'un changement significatif engendre » (Wilson Schaef et Fassel, 1988 : 113-114).

À la fin de cette description, il nous semble opportun de signaler l'interrelation qui existe entre les comportements des dépendants, des codépendants et des EAA. Avec Wilson Schaef et Fassel (1988 : 96), nous pouvons avancer « que tout EAA est également un codépendant par définition. Les dépendants peuvent être EAA et codépendants, bien qu'ils puissent ne pas l'être (quoique la plupart des dépendants sont présumés avoir la maladie de la codépendance sous-jacente à leur développement) ».

Tableau synoptique 1

Styles névrotiques de direction

Kets de Vries et Miller (1985 : 18)

L'organisation paranoïaque	*L'organisation compulsive*
Caractéristiques - Direction soupçonneuse. - Suspicion, défiance, hypervigilance, institutionnalisation de la défiance. - Recherche de motifs cachés. - Intensité de l'attention et de la concentration. - Froideur, affirmation d'objectivité, de rationalité. - Centralisation du pouvoir au profit des dirigeants, contrôle des subordonnés. - Centre de décision au sommet de l'organisation avec participation et consultation à d'autres niveaux. - Stratégiquement, cette organisation s'oppose plus qu'elle ne propose. Réaction à tout ce qui est ressenti comme une menace. - Conservatisme. Crainte de l'innovation, du risque. Manœuvres calculées et prudentes. - Stratégie bricolée, cherche à réduire le risque. - Diversité d'activités ayant plus ou moins de rapports entre elles. **Fantasme** « Personne à qui se fier, en vérité. Il existe une force supérieure, menaçante, qui a résolu ma perte. Il vaut mieux que je reste sur mes gardes ». **Dangers** - Altération du réel parce que l'individu s'acharne à trouver confirmation de ses soupçons. - Perte de la spontanéité dans l'action à cause des attitudes défensives.	**Caractéristiques** - Vouée au rituel. - Perfectionnisme, souci du détail insignifiant. - Normalisation à l'extrême. - Esprit hiérarchique. - Souci de surveillance et de réglementation. - Volonté opiniâtre du sujet de plier autrui à sa ligne de conduite. Relation vue en terme de domination ou de soumission. - Non-spontanéité, incapacité de se détendre. - Méticulosité, dogmatisme, obstination. - Organisation dominante. Associée à un environnement dynamique, la source de ce dynamisme peut se trouver à l'intérieur de l'organisation. **Fantasme** « Je ne veux pas être à la merci des événements. Je dois contrôler et maîtriser tout ce qui peut m'arriver ». **Dangers** - Souci de soi, introversion. - Indécision, retard ; l'individu remet ses choix par crainte de commettre des erreurs. - Incapacité d'avoir une activité non planifiée ou s'écartant d'un plan. - Dépendance excessive à l'égard des règles et des systèmes. - Difficulté d'acquérir des « vues d'ensemble » et de s'ouvrir à un nouveau paradigme.
Ces deux organisations privilégient les contrôles réglés et les systèmes d'information.	

L'organisation théâtrale	*L'organisation dépressive*
Caractéristiques - Dramatisation du comportement. Besoin impérieux d'activité et de sensations fortes. - Autrui est tantôt idéalisé, tantôt dévalorisé. - Exploitation et abus d'autrui. - Inaptitude à la concentration ou imprécision de l'attention. - Manque de méthode, centralisation dédaigneuse et têtue. - Hardiesse, risque, diversification. - Le décideur ne réagit pas à l'environnement, il construit son propre environnement. - Stratégie narcissique, dramatique, privée de cohérence et d'unité. - La première impression oriente l'action. - La participation à la décision et la consultation sont absentes de ce type d'organisation. - Système d'information insuffisant. - Mauvaise connaissance du dehors. **Fantasme** « Je veux attirer l'attention des personnes qui comptent dans ma vie, afin de les impressionner ». **Dangers** - Inconsistance : individu influençable. - Risque d'agir dans un monde de chimères selon son « inspiration ». - Sensibilité extrême à des événements mineurs. - Les autres ont le sentiment d'être taillables et corvéables à merci.	**Caractéristiques** - Inertie, manque d'assurance, conservatisme extrême, étroitesse bureaucratique. - Atmosphère de profonde passivité et d'irrésolution. - Environnement stable et négocié, routine, automatisme. - Toute proposition de changement est contrarié ; l'inhibition règne. - Sentiment de médiocrité, d'indignité, de culpabilité ; autoaccusation. - Impression d'impuissance, d'être à la merci de l'événement ; détresse, désespérance. - Affaiblissement de l'aptitude à la pensée claire. - Manque d'intérêt et de motivation. - Incapacité d'éprouver du plaisir. **Fantasme** « Ma vie est sans espoir. Je ne peux changer le cours des choses. Tout simplement, parce que je n'en suis pas capable ». **Dangers** - Perspectives exagérément pessimistes. - Difficultés à se concentrer et à réaliser. - Inhibition de l'action. Indécision.
L'organisation schizoïde	
Caractéristiques - *Comme l'organisation dépressive*, absence de direction au sommet. - L'organisation schizoïde devient le champ de bataille des ambitions. - Fuite des responsabilités par crainte des conséquences. Incapable de mettre en œuvre une stratégie concertée et intégrée.	- Ce système fait peu de cas de l'environnement. Tout est centré sur le dedans de l'organisation et les responsables sont tout entiers à leurs ambitions personnelles. - Indifférence, abstention, retrait. - Sentiment d'éloignement.

- Aucune orientation claire ne se dégage. - Difficulté de passer de l'idée à l'acte. - L'absence de buts entraîne le conservatisme. - Initiatives des uns et des autres neutralisées, changements mineurs, décousus, au coup par coup. - Indécision qui laisse le champ libre aux opportunistes. - Structure où les services sont étrangers et indépendants les uns aux autres, peu enclins à coopérer. Ce morcellement gêne les communications réciproques. - L'information : instrument de pouvoir, au lieu d'être au service du groupe.	- Défaut d'émotion ou d'enthousiasme. - Insensibilité à l'éloge ou au blâme. - Manque d'intérêt pour le présent ou le futur. - Apparence de froideur, d'impassibilité. **Fantasme** « Le monde de la réalité ne m'offre aucune satisfaction. Mes relations avec les autres n'aboutissent qu'à l'échec et me causent du tort, aussi mieux vaut-il que je garde mes distances ». **Dangers** L'isolation émotionnelle déçoit chez les autres leurs besoins de dépendance et de protection ; d'où, éventuellement, perplexité et agressivité.

Tableau synoptique 2

Culture des organisations et dynamiques correspondantes

Kets de Vries et Miller (1985), Synthèse des tableaux 4 (p. 37) et 6 (p. 48-49)[3]

Culture	Scénario	Hypothèse Fantasme	Dynamique et conséquences
Attaque/ Fuite Organisation paranoïaque	*Scénario paranoïaque* Recherche de l'ennemi. Agressivité.	Il existe un ennemi au dedans ou au dehors ; il faut se défendre	Projection sur les autres de la malveillance propre au groupe. « Clivage » du monde en bons et en mauvais. ***Affects dominants*** Courroux, haine, peur, soupçon. ***Conséquences*** ***positives***: Mobilisation des énergies. Forces de persuasion. ***négatives***: Faiblesse des conceptions stratégiques. Discorde et factions. Suspicion et conflit. Stéréotypes.
		ou	
schizoïde	*Scénario d'évitement* Repli sur soi.	il faut l'éviter, se protéger contre les menaces d'un environnement hostile.	Qualité du fonctionnement interne. Efficacité. Protection et consolidation des groupes. Renfermement. Défaut d'analyse de l'environnement. Ignorance des menaces de la concurrence.
Dépendance			Idéalisation (parfois dépréciation) du leader ou de la « bible » reçue du leader. ***Affects dominants*** Dépression, jalousie, culpabilité, vénération.

[3] Ce tableau montre les principales cultures de l'organisation engendrées par les fantasmes collectifs qui font naître des scénarios. Ces cultures présentent des avantages et des inconvénients.
Kets de Vries et Miller apportent des données intéressantes mais leur interprétation présente des failles selon Wilson Scheaf et Fassel (1988 : 82).

Dépendance (suite)	*Charismatique* Centralisation du pouvoir et de la décision. *Bureaucratique* Règne des règles et des procédures. *Prise de contrôle* Transfert du pouvoir, changement dans la latitude de décision.	Il existe un désir d'être pris en charge et protégé par un leader.	***Conséquences*** ***positives*** / ***négatives*** Transparence des buts. Cohésion. Stratégie ciblée. / Passivité, manque d'esprit critique chez les subordonnés. Décisions exagérées de la part du leader Stratégie ciblée. Bonne définition des rôles. / Confiance excessive en l'efficacité des règles et procédures. Défaut d'adaptabilité et résistance au changement. Regain de vitalité. / Bouleversement. Passivité dans le groupe dirigeant. Apathie. Rôle de maintenance. Départ des meilleurs.
Utopisme	*Innovation technique* Centration sur les buts. *Innovation dans l'organisation* Centration sur le fonctionnement.	Il existe une idée ou une personne, encore à venir, qui délivrera le groupe de la haine, des effets destructeurs, du désespoir.	Anticipation et fantasme construits sur des idéaux utopiques. ***Affects dominants*** Espérance, foi, utopisme, enthousiasme, désespoir, désillusion. ***Conséquences*** ***positives*** / ***négatives*** Créativité. Techniques nouvelles. / Hémorragie des ressources. Les risques assumés sont considérables. Défaut d'analyse. Harmonie. Coopération. Démocratisation des procédures. Grande capacité d'adaptation. / Excès d'idéalisme. Rejet de la réalité quotidienne. Errance d'une panacée à l'autre.

ANNEXE 5

IDENTIFICATION DES LIEUX DE MISSION

DE LA CONGRÉGATION DES SŒURS DE NOTRE-DAME DU PERPÉTUEL SECOURS

1892 - 2000

Carte 1 : (Portneuf, Francheville)……...574

Carte 2 : (L'Amiante, Robert Cliche, Beauce Sartigan, Granit, l'Érable, Arthabaska)……..575

Carte 3 : (Bellechasse, Nouvelle Beauce, Desjardins, Chutes de la Chaudières, Lotbinière, Bécancour, l'Érable, Côte de Beaupré, La Jacques Cartier, Québec, Portneuf)……..576

Carte 4 : (Les Etchemins, Montmagny, L'Islet, Kamouraska, Témiscouata, Charlevoix, *États-Unis* : Beecher Falls (New Hampshire)…….577

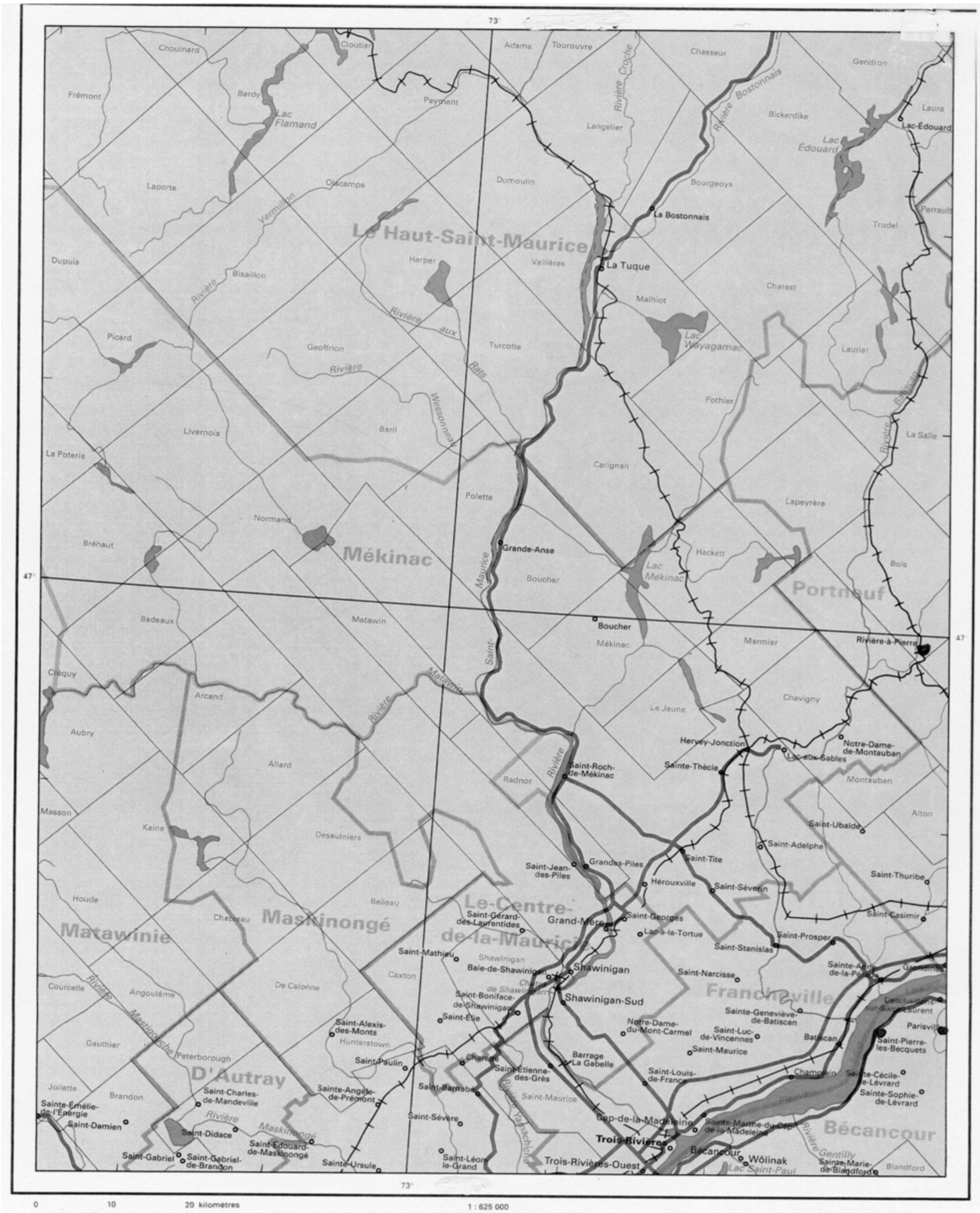
Carte 5 : (Rivière du Loup, Les Basques, Manicouagan, Sept-Rivières)……578

Carte 6 : (Abitibi, *Ontario* : Hearst et Fort Albany)……579

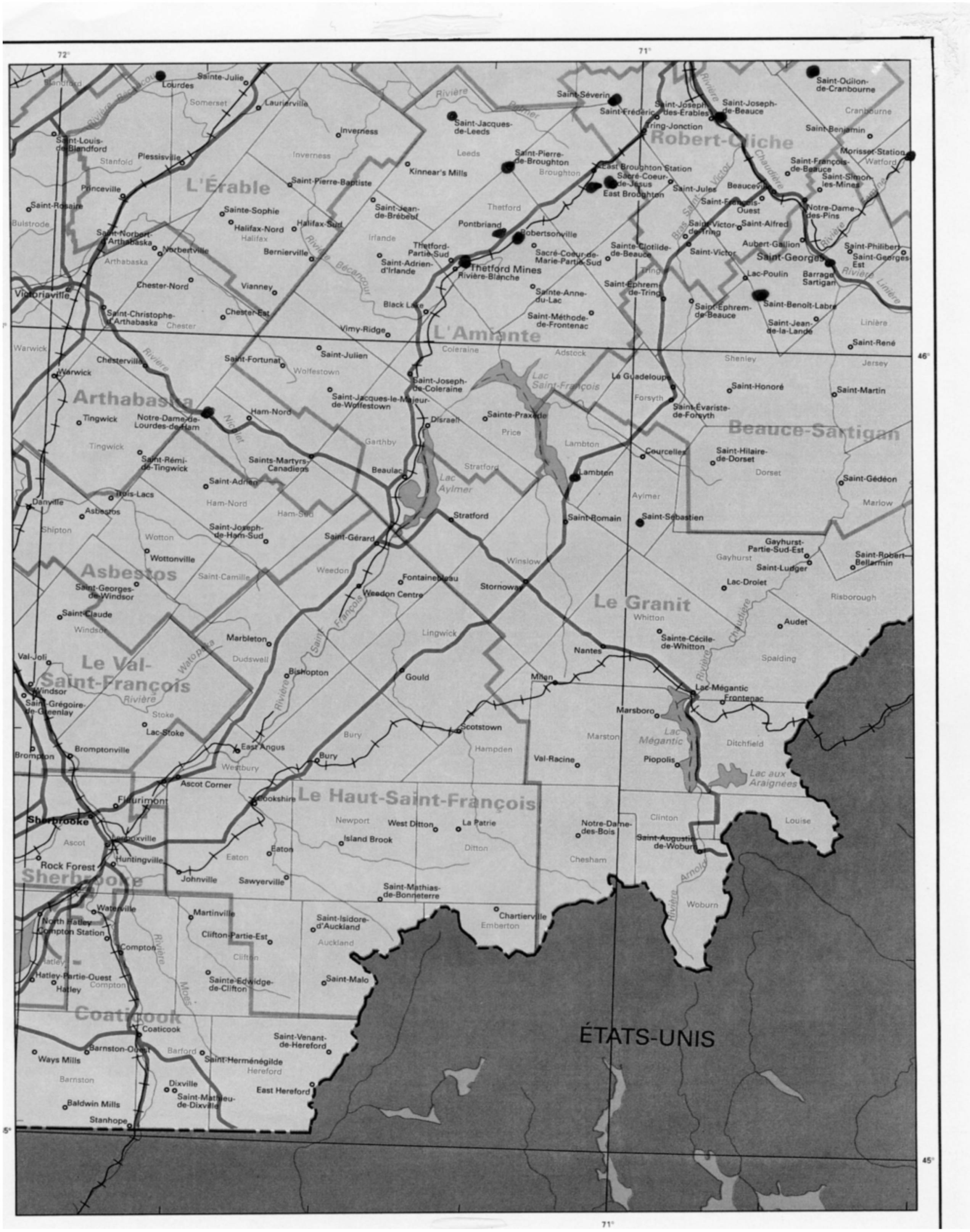
Carte 7 : (Régions du Québec)…….……580

Ces cartes proviennent de la Commission de Toponymie du Québec :
Noms et Lieux du Québec : dictionnaire illustré, 1994.

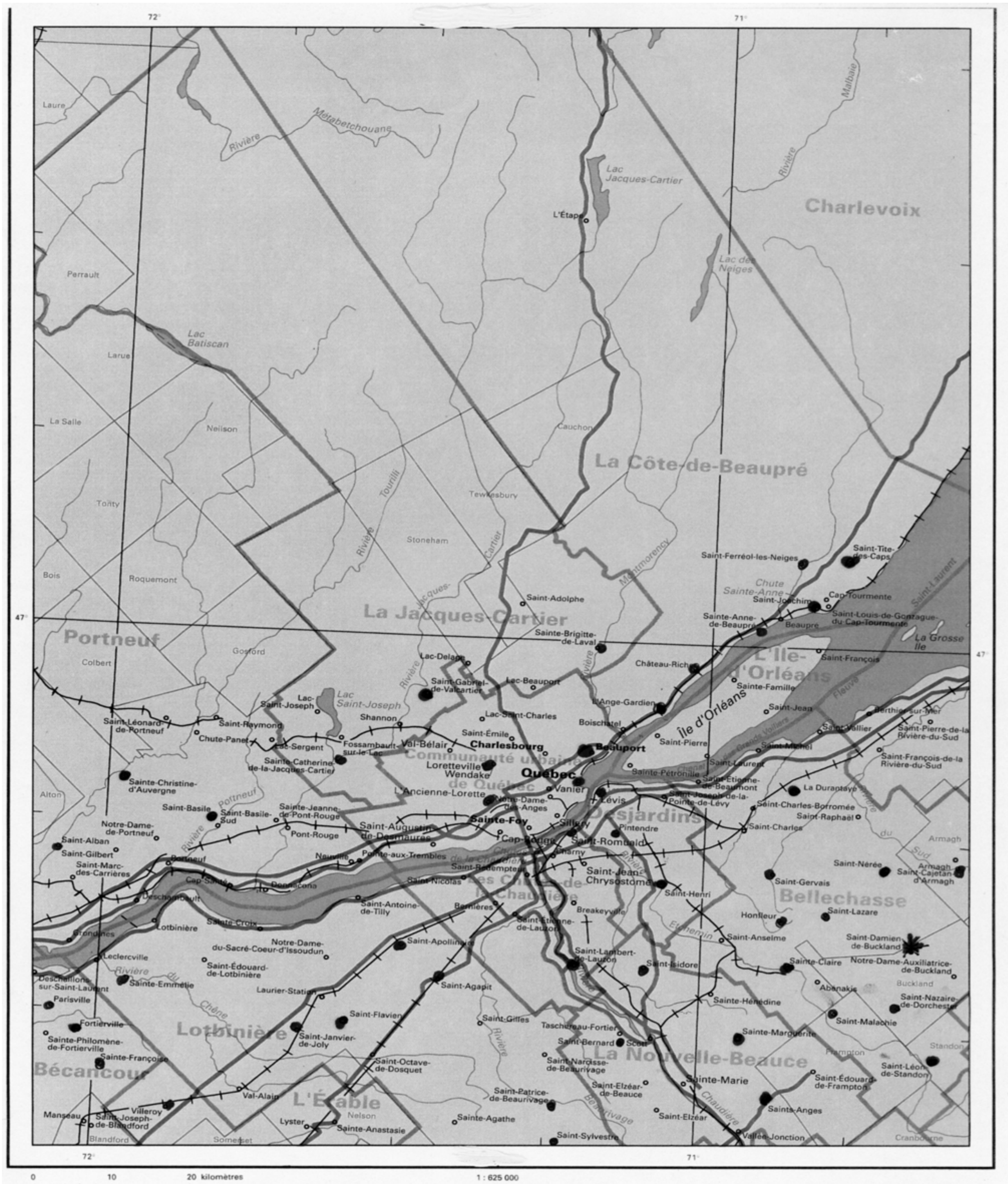
Carte 1


Le Haut-Saint-Maurice
Mékinac
Portneuf
Matawinie
Maskinongé
Le-Centre-de-la-Mauricie
D'Autray
Francheville
Bécancour
La Tuque
La Bostonnais
Grande-Anse
Boucher
Rivière-à-Pierre
Hervey-Jonction
Sainte-Thècle
Saint-Roch-de-Mékinac
Notre-Dame-de-Montauban
Saint-Ubalde
Saint-Adelphe
Saint-Tite
Grandes-Piles
Saint-Jean-des-Piles
Hérouxville
Saint-Séverin
Saint-Thuribe
Grand-Mère
Saint-Georges
Lac-à-la-Tortue
Saint-Prosper
Saint-Casimir
Saint-Stanislas
Shawinigan
Shawinigan-Sud
Saint-Narcisse
Cap-de-la-Madeleine
Trois-Rivières
Trois-Rivières-Ouest
Bécancour
Wôlinak
0 10 20 kilomètres
1 : 625 000

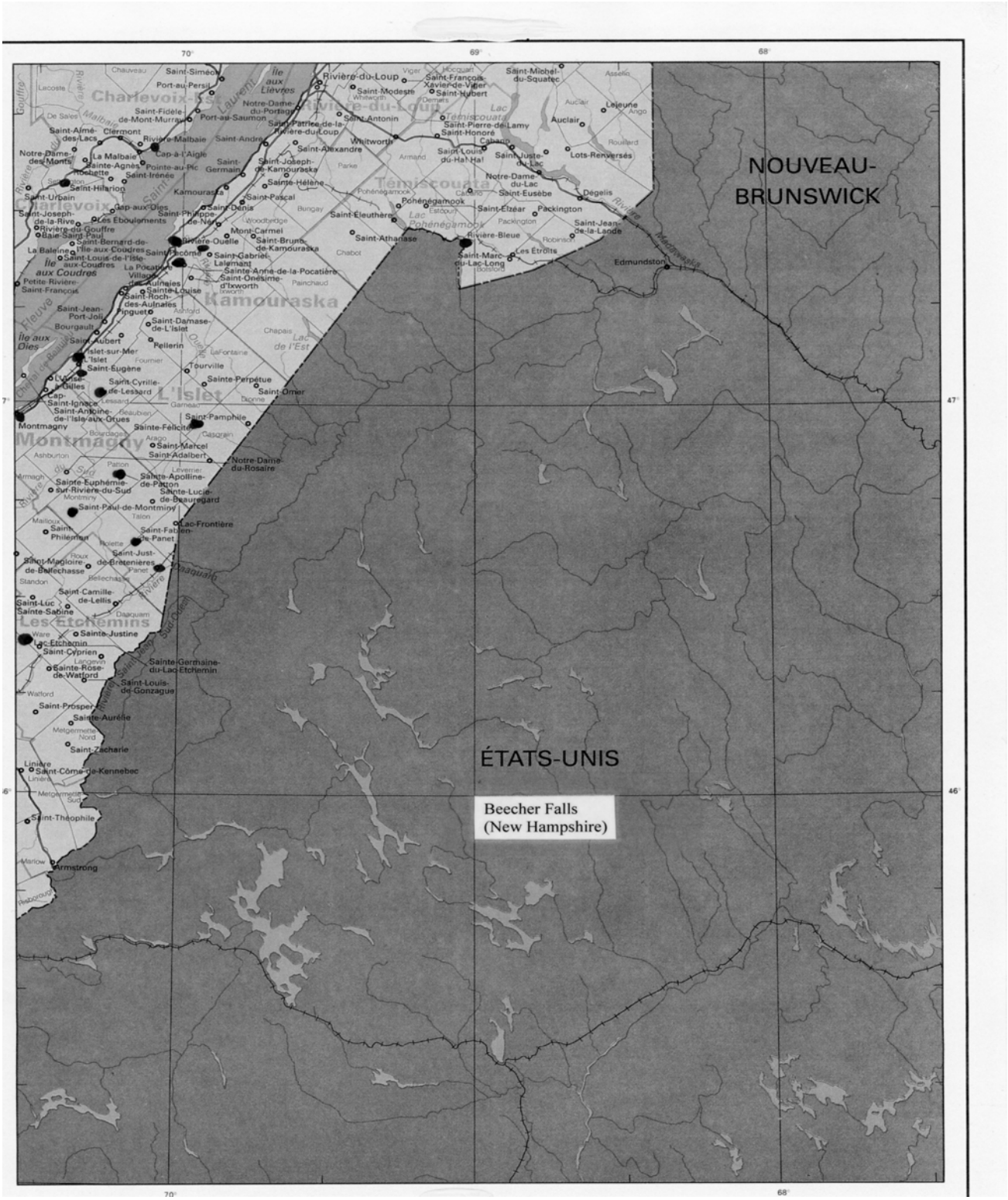
Carte 2


L'Érable
Arthabaska
L'Amiante
Robert-Cliche
Beauce-Sartigan
Asbestos
Le Val-Saint-François
Le Granit
Le Haut-Saint-François
Sherbrooke
Coaticook
ÉTATS-UNIS
Lac Saint-François
Lac Aylmer
Lac Mégantic
Lac aux Araignées
Victoriaville
Thetford Mines
Saint-Georges
Sherbrooke
Lac-Mégantic
Coaticook
Plessisville
Warwick
Danville
Asbestos
Windsor
East Angus
Cookshire
Scotstown
Disraeli
Weedon Centre
Lambton
Saint-Joseph-de-Beauce
Beauceville
Saint-Séverin
Saint-Jacques-de-Leeds
Saint-Pierre-de-Broughton
East Broughton
Robertsonville
Pontbriand
Notre-Dame-de-Lourdes-de-Ham
Saint-Benoît-Labre
Saint-Ludger
Saint-Romain
Saint-Sébastien
Stratford
Stornoway
Nantes
Milan
Piopolis
Marsboro
Frontenac
Rock Forest
Lennoxville
Compton
Stanhope
72°
71°
46°
45°

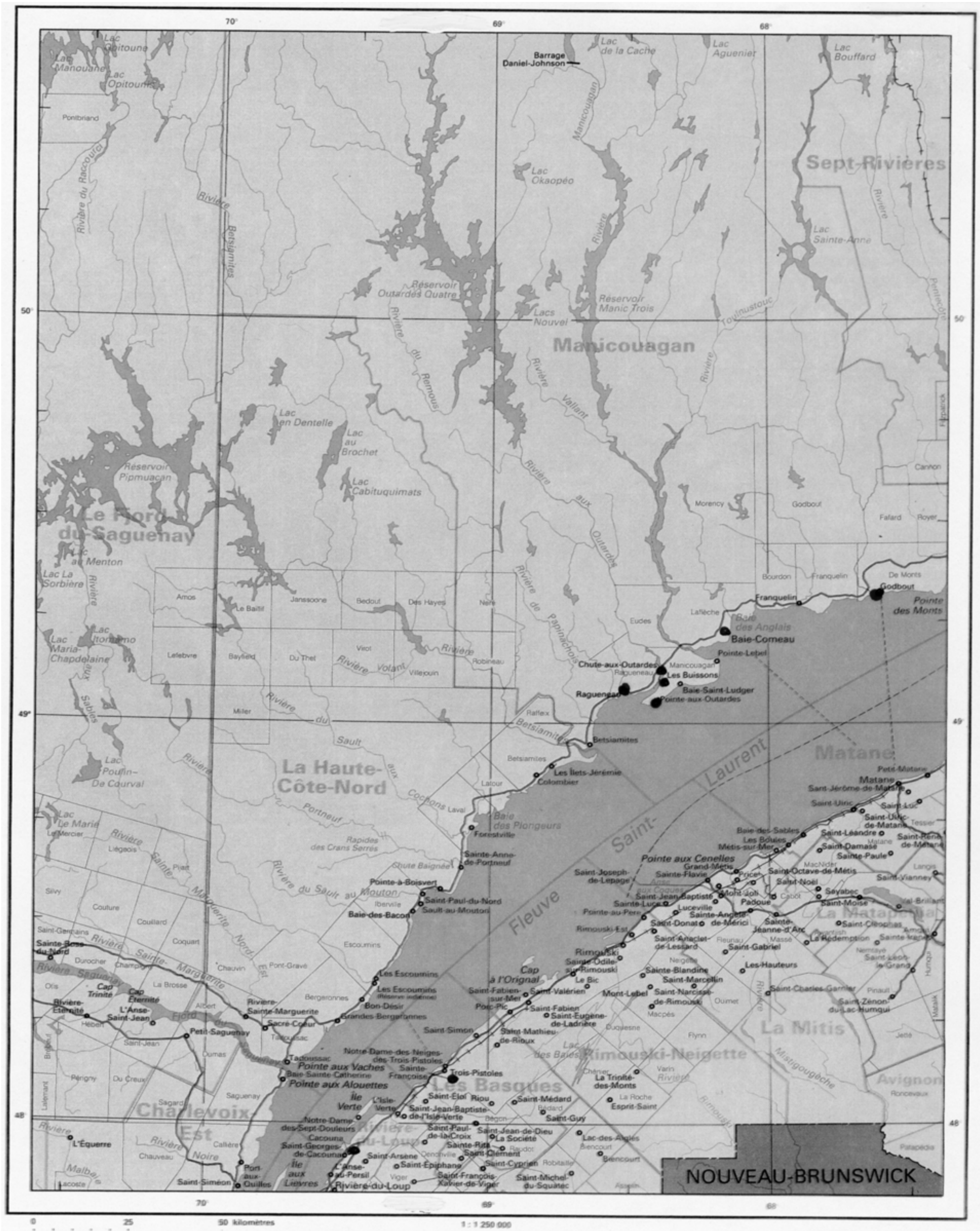
Carte 3


72°
71°
Charlevoix
La Côte-de-Beaupré
La Jacques-Cartier
Portneuf
L'Île-d'Orléans
Communauté urbaine de Québec
Desjardins
Les Chutes-de-la-Chaudière
Bellechasse
Lotbinière
La Nouvelle-Beauce
Bécancour
L'Érable
Lac Jacques-Cartier
Lac des Neiges
Lac Batiscan
Rivière Métabetchouane
Lac Saint-Joseph
Laure
Perrault
Larue
La Salle
Neilson
Tonty
Bois
Roquemont
Colbert
Gosford
Cauchon
Tewkesbury
Stoneham
L'Étape
Saint-Adolphe
Sainte-Brigitte-de-Laval
Lac-Delage
Saint-Gabriel-de-Valcartier
Lac-Beauport
Lac-Saint-Charles
Shannon
Saint-Émile
Charlesbourg
Beauport
Loretteville
Wendake
Québec
Vanier
L'Ancienne-Lorette
Sainte-Foy
Sillery
Cap-Rouge
Lévis
Saint-Romuald
Charny
Saint-Jean-Chrysostome
Saint-Nicolas
Saint-Rédempteur
Saint-Ferréol-les-Neiges
Saint-Tite-des-Caps
Saint-Joachim
Cap-Tourmente
Sainte-Anne-de-Beaupré
Beaupré
Saint-Louis-de-Gonzague-du-Cap-Tourmente
Château-Richer
L'Ange-Gardien
Boischatel
Île d'Orléans
Sainte-Famille
Saint-Jean
Saint-François
Saint-Pierre
Saint-Laurent
Sainte-Pétronille
Saint-Vallier
Saint-Michel
Berthier-sur-Mer
Saint-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud
Saint-François-de-la-Rivière-du-Sud
La Grosse Île
Fleuve Saint-Laurent
Saint-Léonard-de-Portneuf
Saint-Raymond
Chute-Panet
Lac-Sergent
Fossambault-sur-le-Lac
Val-Bélair
Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier
Sainte-Christine-d'Auvergne
Alton
Saint-Basile
Saint-Basile-Sud
Sainte-Jeanne-de-Pont-Rouge
Pont-Rouge
Saint-Augustin-de-Desmaures
Notre-Dame-de-Portneuf
Saint-Alban
Saint-Gilbert
Saint-Marc-des-Carrières
Portneuf
Cap-Santé
Deschambault
Donnacona
Neuville
Pointe-aux-Trembles
Grondines
Lotbinière
Sainte-Croix
Leclercville
Deschaillons-sur-Saint-Laurent
Parisville
Fortierville
Sainte-Philomène-de-Fortierville
Sainte-Françoise
Sainte-Emmélie
Saint-Édouard-de-Lotbinière
Notre-Dame-du-Sacré-Coeur-d'Issoudun
Saint-Antoine-de-Tilly
Saint-Apollinaire
Laurier-Station
Saint-Agapit
Saint-Flavien
Saint-Janvier-de-Joly
Saint-Octave-de-Dosquet
Val-Alain
Villeroy
Saint-Joseph-de-Blandford
Manseau
Blandford
Somerset
Lyster
Nelson
Sainte-Anastasie
Bernières
Saint-Étienne-de-Lauzon
Breakeyville
Saint-Lambert-de-Lauzon
Saint-Isidore
Saint-Henri
Pintendre
Saint-Joseph-de-la-Pointe-de-Lévy
Saint-Étienne-de-Beaumont
La Durantaye
Saint-Charles-Borromée
Saint-Raphaël
Saint-Charles
Saint-Gervais
Saint-Nérée
Armagh
Saint-Cajetan-d'Armagh
Honfleur
Saint-Lazare
Saint-Anselme
Saint-Damien-de-Buckland
Sainte-Claire
Notre-Dame-Auxiliatrice-de-Buckland
Buckland
Abénakis
Saint-Nazaire-de-Dorchester
Saint-Malachie
Sainte-Hénédine
Saint-Gilles
Taschereau-Fortier
Saint-Bernard
Scott
Saint-Narcisse-de-Beaurivage
Sainte-Marguerite
Frampton
Standon
Saint-Léon-de-Standon
Saint-Édouard-de-Frampton
Saint-Elzéar-de-Beauce
Sainte-Marie
Saints-Anges
Saint-Elzéar
Saint-Patrice-de-Beaurivage
Sainte-Agathe
Saint-Sylvestre
Vallée-Jonction
Cranbourne
Rivière Chaudière
Rivière Etchemin
Rivière du Sud
Rivière du Chêne
Rivière Portneuf
Rivière Jacques-Cartier
Montmorency
Chute Sainte-Anne
0
10
20 kilomètres
1 : 625 000

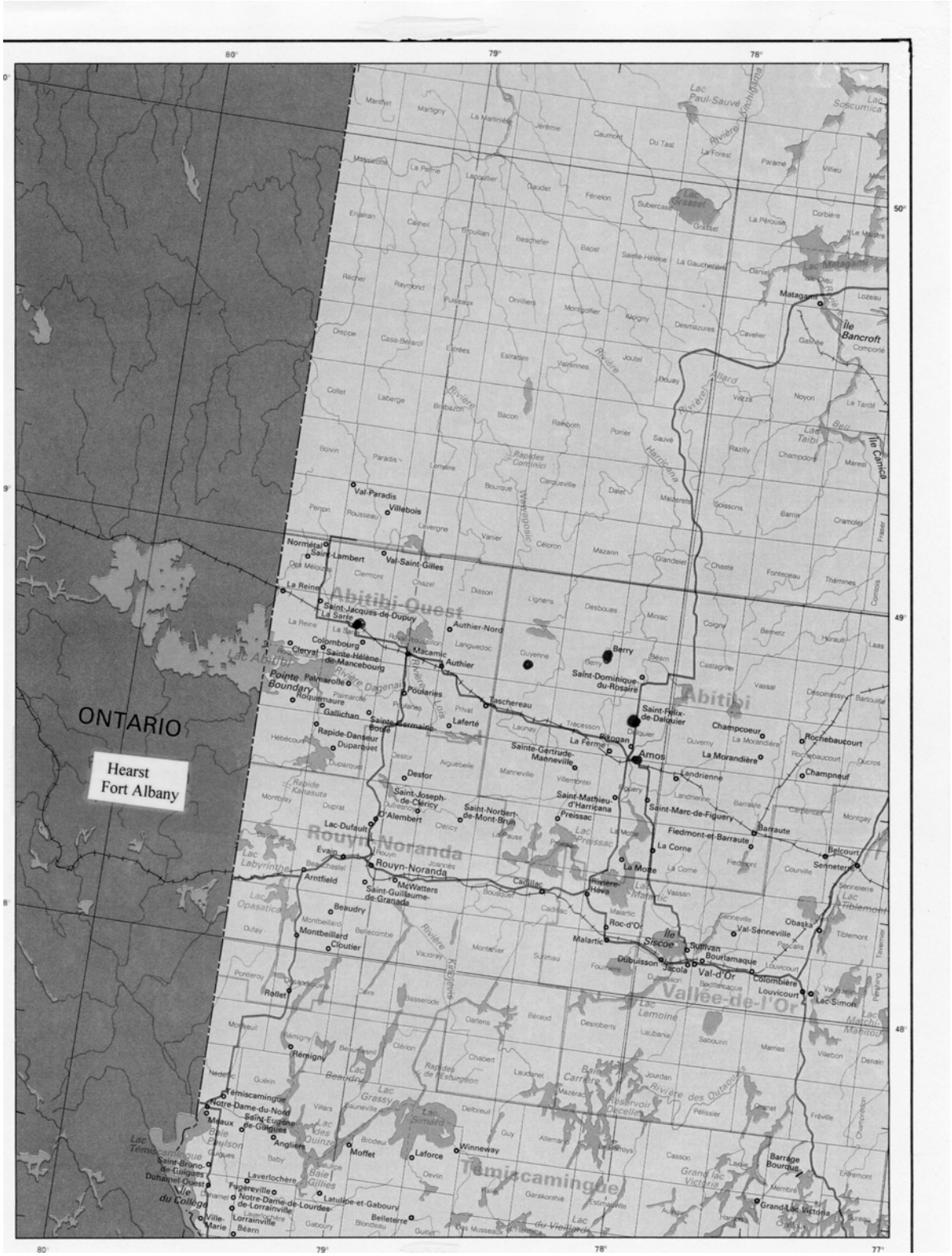
Carte 4


NOUVEAU-BRUNSWICK
ÉTATS-UNIS
Beecher Falls
(New Hampshire)
Charlevoix
Kamouraska
L'Islet
Montmagny
Les Etchemins
Témiscouata
Rivière-du-Loup
Saint-Simeon
Port-au-Persil
Saint-Fidèle
Port-au-Saumon
Clermont
Rivière-Malbaie
Cap-à-l'Aigle
La Malbaie
Pointe-au-Pic
Saint-Irénée
Saint-Hilarion
Saint-Urbain
Cap-aux-Oies
Les Éboulements
Rivière-du-Gouffre
Baie-Saint-Paul
Saint-Bernard-de-l'Isle-aux-Coudres
Saint-Louis-de-l'Isle-aux-Coudres
Petite-Rivière-Saint-François
Saint-Jean-Port-Joli
Bourgault
Saint-Aubert
L'Islet-sur-Mer
Saint-Eugène
Cap-St-Ignace
Saint-Antoine-de-l'Isle-aux-Grues
Montmagny
Saint-Cyrille-de-Lessard
Saint-Pamphile
Saint-Marcel
Saint-Adalbert
Notre-Dame-du-Rosaire
Sainte-Euphémie-sur-Rivière-du-Sud
Saint-Paul-de-Montminy
Lac-Frontière
Saint-Philémon
Saint-Just-de-Bretenières
Saint-Magloire-de-Bellechasse
Saint-Camille-de-Lellis
Saint-Luc
Sainte-Sabine
Sainte-Justine
Lac-Etchemin
Saint-Cyprien
Sainte-Rose-de-Watford
Saint-Louis-de-Gonzague
Sainte-Germaine-du-Lac-Etchemin
Saint-Prosper
Sainte-Aurélie
Saint-Zacharie
Saint-Côme-de-Kennebec
Saint-Théophile
Armstrong
Saint-Siméon
Saint-Andre
Saint-Germain
Kamouraska
Saint-Denis
Saint-Philippe-de-Néri
Rivière-Ouelle
Saint-Pascal
Mont-Carmel
Saint-Bruno-de-Kamouraska
Saint-Gabriel-Lalemant
Sainte-Anne-de-la-Pocatière
Saint-Onésime-d'Ixworth
Saint-Hélène
Saint-Alexandre
Saint-Antonin
Saint-Modeste
Saint-Patrice-de-la-Rivière-du-Loup
Whitworth
Saint-Eleuthère
Saint-Athanase
Pohénégamook
Saint-Louis-du-Ha!-Ha!
Saint-Honoré
Saint-Pierre-de-Lamy
Saint-Michel-du-Squatec
Saint-François-Xavier-de-Viger
Saint-Hubert
Saint-Juste-du-Lac
Notre-Dame-du-Lac
Saint-Eusèbe
Saint-Elzéar
Packington
Saint-Jean-de-la-Lande
Rivière-Bleue
Saint-Marc-du-Lac-Long
Les Etroits
Edmundston
Lejeune
Auclair
Dégelis
Lots-Renversés
Lac Témiscouata
Lac de l'Est
Lac Pohénégamook
Fleuve Saint-Laurent
Rivière Saint-Jean
Rivière Madawaska
Rivière Ouelle
Rivière Kamouraska
Rivière du Sud
Rivière Bras Sud-Ouest
Rivière Etchemin
Rivière Chaudière
Rivière Malbaie
Rivière Noire
Rivière Bleue
Rivière Ashuapmushuan
Rivière Ouiatchouan
Rivière Métabetchouane
Rivière Ste-Anne
Rivière Jacques-Cartier
Rivière Sainte-Marguerite
Rivière Portneuf
Rivière Sainte-Anne
Rivière Bras-du-Nord
Rivière Malbaie
Rivière Noire
Rivière Bleue
Rivière Ashuapmushuan
Rivière Ouiatchouan
Rivière Métabetchouane
Rivière Ste-Anne
Rivière Jacques-Cartier
Rivière Sainte-Marguerite
Rivière Portneuf
Rivière Sainte-Anne
Rivière Bras-du-Nord
70°
69°
68°
47°
46°

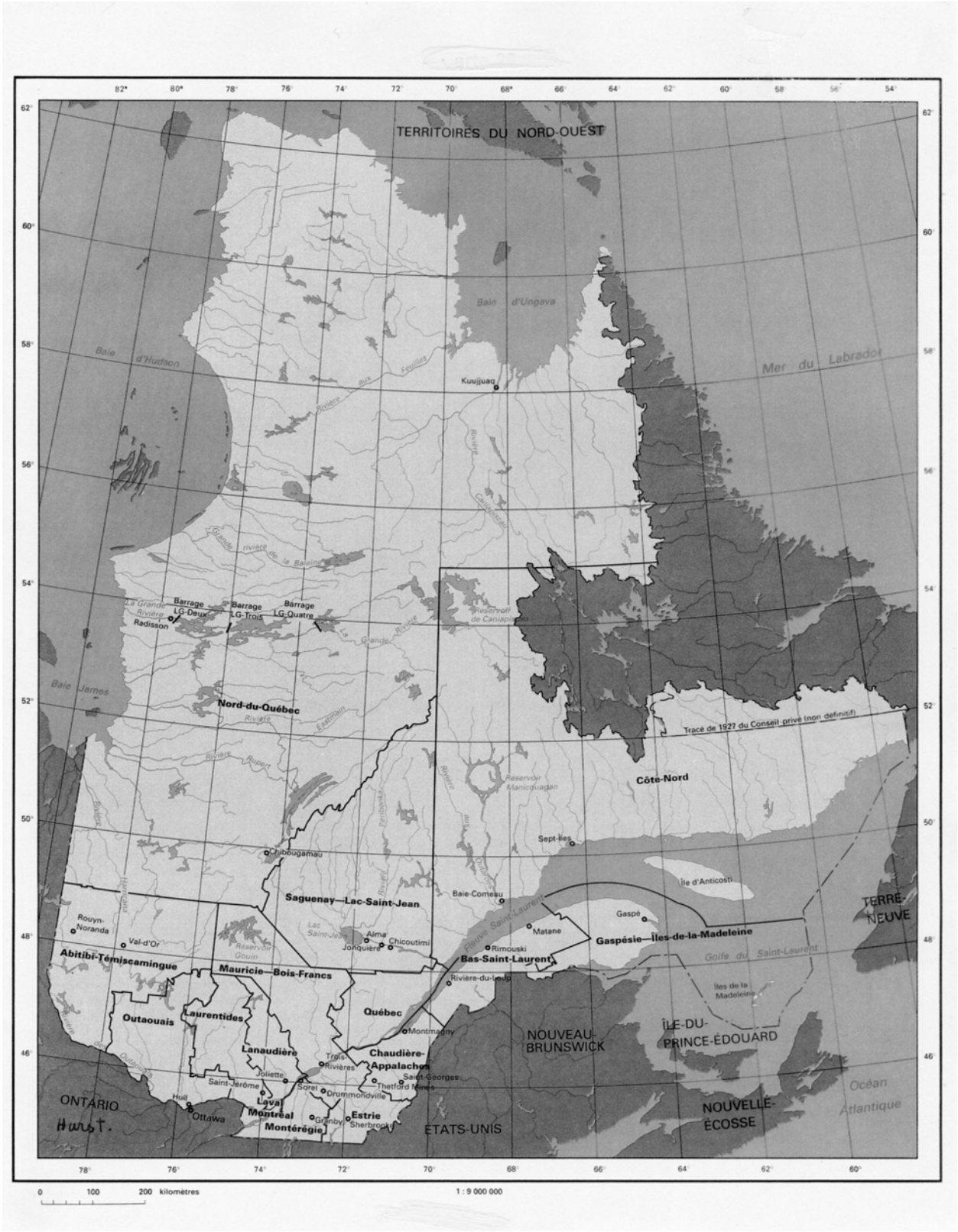
Carte 5


Barrage Daniel-Johnson
Lac Manouane
Lac Opitounis
Sept-Rivières
Réservoir Outardes Quatre
Réservoir Manic Trois
Lacs Nouvel
Manicouagan
Lac Okaopéo
Réservoir Pipmuacan
Le Fjord du Saguenay
Lac en Dentelle
Lac au Brochet
Lac Cabituquimats
La Haute-Côte-Nord
Godbout
Pointe des Monts
Franquelin
Baie des Anglais
Baie-Comeau
Pointe-Lebel
Chute-aux-Outardes
Les Buissons
Baie-Saint-Ludger
Pointe-aux-Outardes
Ragueneau
Betsiamites
Les Îlets-Jérémie
Colombier
Baie des Plongeurs
Forestville
Sainte-Anne-de-Portneuf
Pointe-à-Boisvert
Saint-Paul-du-Nord
Sault-au-Mouton
Baie-des-Bacon
Les Escoumins
Bon-Désir
Grandes-Bergeronnes
Sacré-Coeur
Rivière-Sainte-Marguerite
Tadoussac
Pointe aux Vaches
Baie-Sainte-Catherine
Pointe aux Alouettes
Petit-Saguenay
L'Anse-Saint-Jean
Cap Trinité
Cap Éternité
Rivière-Éternité
Sainte-Rose-du-Nord
Charlevoix-Est
Saint-Siméon
Fleuve Saint-Laurent
Matane
Pointe aux Cenelles
Grand-Métis
Sainte-Flavie
Mont-Joli
Rimouski
Le Bic
Cap à l'Orignal
Trois-Pistoles
Les Basques
Rimouski-Neigette
La Mitis
La Matapédia
Île Verte
L'Isle-Verte
Cacouna
Rivière-du-Loup
Notre-Dame-des-Sept-Douleurs
Saint-Georges-de-Cacouna
Avignon
NOUVEAU-BRUNSWICK
70°
69°
68°
50°
49°
48°
0
25
50 kilomètres
1 : 1 250 000

Carte 6


ONTARIO
Hearst
Fort Albany
Abitibi-Ouest
Abitibi
Rouyn-Noranda
Vallée-de-l'Or
Témiscamingue
Lac Abitibi
Lac Témiscamingue
Lac Preissac
Lac Lemoine
Lac Grassy
Lac Simard
Lac Matagami
Lac Paul-Sauvé
Lac Soscumica
Lac Grasset
Lac Taibi
Lac Beli
Lac Labyrinthe
Lac Opasatica
Lac Tiblemont
Lac Matchi-Mahiduli
Lac Malartic
Lac Victoria
Grand Lac Victoria
Lac Baie Gillies
Lac des Quinze
Lac Bernard
Lac Carrière
Lac de Vieillards
Lac Cecilia
Lac Sauvage
Lac Vassan
Lac Pelletier
Lac Dasserade
Lac Bellecombe
Lac Duvay
Lac Dufay
Lac Dubuisson
Lac Jacola
Lac Simon
Lac Matagami
Lac Soscumica
Rivière Harricana
Rivière Allard
Rivière Kinojévis
Rivière Tamiscamingue
Rivière des Outaouais
Rivière Kaministiquia
Rivière Dagenais
Rivière Louis
Rivière Kekekabic
Rivière Kinojévis
Rapides Continuo
Rapides de l'Esturgeon
Rapide Kabasuta
Rapide-Danseur
Rapides Continuo
Réservoir Dozois
Barrage Bourque
Île Bancroft
Île Carica
Île Siscoe
Île du Collège
Île Sullivan
Val-Paradis
Villebois
Normétal
Saint-Lambert
Val-Saint-Gilles
La Reine
Saint-Jacques-de-Dupuy
La Sarre
Colombourg
Clerval
Sainte-Hélène-de-Mancebourg
Pointe-Boundary
Palmarolle
Roquemaure
Gallichan
Rapide-Danseur
Duparquet
Saint-Germain-Bourg
Poularies
Laferté
Tiscareau
Mécamic
Authier
Authier-Nord
Berry
Saint-Dominique-du-Rosaire
Saint-Félix-de-Dalquier
Dalquier
Champcoeur
Rochebaucourt
La Morandière
Amos
La Ferme
Pikogan
Sainte-Gertrude-Manneville
Landrienne
Champneuf
Destor
Saint-Joseph-de-Clericy
Alembert
Saint-Norbert-de-Mont-Brun
Saint-Mathieu-d'Harricana
Preissac
Saint-Marc-de-Figuery
Fiedmont-et-Barraute
Barraute
Lac-Dufault
Evain
Rouyn-Noranda
Arntfield
McWatters
Saint-Guillaume-de-Granada
Cadillac
Rivière-Héva
La Corne
La Motte
Belcourt
Senneterre
Beaudry
Montbeillard
Cloutier
Roc-d'Or
Malartic
Sullivan
Val-Senneville
Obaska
Dubuisson
Jacola
Bourlamaque
Val-d'Or
Colombière
Louvicourt
Lac-Simon
Rollet
Rémigny
Témiscamingue
Notre-Dame-du-Nord
Saint-Eugène-de-Guigues
Moffet
Laforce
Winneway
Barrage Bourque
Grand Lac Victoria
Laverlochère
Fugereville
Notre-Dame-de-Lourdes
Latulipe-et-Gabourg
Belleterre
Ville-Marie
Lorrainville
Béarn
Duhamel-Ouest
Saint-Bruno-de-Guigues
80°
79°
78°
77°
50°
49°
48°

Carte 7


TERRITOIRES DU NORD-OUEST
Baie d'Ungava
Baie d'Hudson
Mer du Labrador
Kuujjuaq
Rivière aux Feuilles
Rivière Caniapiscau
Grande rivière de la Baleine
Barrage LG-Deux
Barrage LG-Trois
Barrage LG-Quatre
La Grande Rivière
Radisson
Réservoir de Caniapiscau
Baie James
Nord-du-Québec
Rivière Eastmain
Rivière Rupert
Tracé de 1927 du Conseil privé (non définitif)
Côte-Nord
Réservoir Manicouagan
Rivière aux Outardes
Rivière Péribonka
Sept-Îles
Chibougamau
Île d'Anticosti
Baie-Comeau
Saguenay—Lac-Saint-Jean
Fleuve Saint-Laurent
Gaspé
Matane
Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine
TERRE-NEUVE
Rouyn-Noranda
Val-d'Or
Lac Saint-Jean
Alma
Jonquière
Chicoutimi
Rimouski
Golfe du Saint-Laurent
Abitibi-Témiscamingue
Réservoir Gouin
Mauricie—Bois-Francs
Bas-Saint-Laurent
Rivière-du-Loup
Îles de la Madeleine
Outaouais
Laurentides
Québec
Montmagny
NOUVEAU-BRUNSWICK
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD
Lanaudière
Trois-Rivières
Chaudière-Appalaches
Joliette
Saint-Jérôme
Sorel
Drummondville
Saint-Georges
Thetford Mines
Hull
Ottawa
Laval
Montréal
Granby
Estrie
Sherbrooke
Montérégie
ONTARIO
ÉTATS-UNIS
NOUVELLE-ÉCOSSE
Océan Atlantique
0 100 200 kilomètres
1 : 9 000 000