

UN CADRE EMERGEANT DES INSTRUCTIONS POUR L'ÉQUIPE DE TRENTE

Résumé. – L'auteur analyse l'Instruction de Maître Ignace aux compagnons de Trente. Il y trouve un cadre pour les guider en tant qu'équipe. Maître Ignace établit le but et indique les moyens de l'atteindre. Il va plus loin et précise un processus de groupe. Il montre comment chacun devrait contribuer au processus et croître en celui-ci. L'auteur fait voir comment ce sont là les éléments recommandés par la pratique du développement organisationnel.

D 70
epuis longtemps c'est ma conviction que si Ignace vivait aujourd'hui, il reconnaîtrait et appuierait un grand nombre des approches du renouveau organisationnel connu sous le nom de développement organisationnel¹. Le développement organisationnel est une approche du développement *qui facilite* la tâche: il fonctionne en aidant les membres des organisations à gérer leur propre changement, en réfléchissant sur leur propre expérience et parvenant à leur propre jugement sur ce qui a besoin de changement et sur la manière de procéder en la matière. Il insiste énormément sur le travail des équipes et des groupes au sein du développement organisationnel, car équipes et groupes ont beaucoup plus d'influence sur le changement que n'en ont les individus.

Si nous examinons les écrits d'Ignace pour trouver des directives sur la manière dont équipes et groupes peuvent le mieux travailler selon son charisme, est-il possible d'en trouver? Le présent article fournit une

réponse affirmative et en donne comme preuve la lettre d'Ignace aux premiers compagnons participants du concile de Trente, rédigée au début de 1546².

L'article présente le texte de la lettre d'Ignace et extrapole un cadre émergeant que, par la suite, il explore dans le contexte de la théorie et de la pratique de la théorie contemporaine de l'équipe et du groupe.

Instructions pour l'équipe de Trente³

Maître Ignace rédigea ces instructions pour James Laínez, Alphonso Salmerón et Pierre Favre, auxquels se joignirent plus tard Claude Le Jay et Pierre Canisius. L'Instruction comprend trois parties. "L'aide aux autres" traite de la manière de se comporter dans les sessions du concile. "L'attention à nous-mêmes" donne des directives sur le maintien du groupe. Dans l'Instruction, on peut retrouver beaucoup d'éléments clés d'un cadre pour un travail d'équipe ignatien.

Premier élément. Le premier élément est l'objectif et la fin. Ignace établit l'objectif général.

Notre but principal (une plus grande gloire de Dieu) dans cette entreprise de Dieu consiste à mettre en pratique (comme groupe d'hommes qui vivent ensemble en un endroit approprié) la prédication, les confessions et les lectures, l'enseignement aux enfants, le bon exemple à donner, les visites aux pauvres dans les hôpitaux, l'exhortation à ceux qui nous entourent, chacun selon les différents talents qu'il peut avoir, incitant le plus grand nombre possible à plus de piété et de prière. Tout cela entrepris de façon que ces gens et nous-mêmes puissions solliciter de Dieu notre Seigneur que sa divine Majesté nous fasse la grâce d'infuser son divin Esprit en tous ceux qui débattent des questions propres à une si noble assemblée, afin que l'Esprit Saint puisse descendre sur le concile avec une plus grande abondance de dons et de grâces [2.1].

Deuxième élément. Ignace s'exprime très clairement sur la manière dont tout cela doit se faire. D'où, le deuxième élément se rapporte aux moyens d'atteindre l'objectif ou la fin. Ignace s'est toujours exprimé très clairement sur la distinction entre but et moyens et l'a constamment utilisée. En participant aux sessions du concile, le groupe jésuite doit

entretenir de bonnes relations avec ceux avec qui il est en contact.

Que chacun des nôtres soit lent à parler et manifeste de la considération et de la sympathie, particulièrement en traitant des définitions doctrinales [1.2].

En même temps que cette réticence, il devrait toujours être prêt à écouter, à garder son calme, de manière à bien sentir et apprécier les positions, émotions et désirs de ceux qui parlent [1.3].

Il devrait accepter les deux côtés de la question et ne pas manifester d'opinion personnelle, tâchant d'éviter de mécontenter aucune des parties [1.4].

À moins que les questions soulevées n'aient une grande importance, il devrait s'abstenir de citer des auteurs, spécialement les plus importants; en lieu et place, il devrait se comporter amicalement avec tous et éviter tout soutien passionné de l'une ou de l'autre partie [1.5].

Quand surgissent des questions sur des points de droit que l'on ne peut ou ne devrait passer sous silence, il doit donner son point de vue aussi calmement et simplement que possible, ajoutant comme clause additionnelle salvo meliori iudicio [sauf meilleur avis] [1.6].

Enfin, lorsque les thèmes tournent autour de la connaissance expérimentale ou infuse, si quelqu'un désire y prendre part, il lui sera très utile d'oublier complètement ses propres préoccupations et le manque de temps, i. e., sa propre convenance, et s'adapter à la convenance et aux exigences de la personne avec laquelle le désire traiter, de sorte que je puisse l'inciter à une plus grande gloire de Dieu [1.7].

Dans la troisième partie, "L'aide aux autres", Ignace donne des directives claires sur *les moyens*: la prédication, les confessions et les lectures, l'enseignement aux enfants, le bon exemple à donner, les visites aux pauvres dans les hôpitaux, les exhortations, l'incitation autant que

possible à plus de piété et de prière. Sur chacun de ces points Ignace donne des instructions plus spécifiques.

Dans leur prédication ils devraient ne pas faire référence aux sujets de conflit entre protestants et catholiques, mais exhorter simplement tout le monde à une bonne conduite et à la pratique ecclésiastique, pressant un chacun à une pleine connaissance de lui-même et à une plus grande connaissance et un plus grand amour de son Créateur et Seigneur. À la fin de chaque sermon ils devraient diriger des prières pour le concile [2.2].

Ils devraient faire la même chose pour les lectures que pour les sermons, essayant de faire de leur mieux pour influencer les gens au moyen d'un grand amour de leur Créateur et Seigneur, à mesure qu'ils expliquent le sens de ce qui est lu; de même, ils devraient amener leurs auditeurs à prier pour le concile [2.3].

En entendant les confessions, ils devraient se rappeler de répéter à leurs pénitents ce qu'ils disent en public, et dans toutes les confessions ils devraient donner comme pénitence quelques prières à cette intention [2.4].

Lorsqu'ils donnent les Exercices ou autres conférences, ils devraient se rappeler ce qu'il disent en public [2.5].

Ils devraient passer quelque temps, selon qu'il convient, à l'enseignement élémentaires des jeunes, selon les moyens et la disposition de tous ceux qui sont impliqués, et avec plus ou moins d'explications selon les capacités des élèves [2.6].

Qu'ils visitent les hospices une ou deux fois par jour, aux heures qui conviennent à la santé des patients, entendant les confessions et consolant les pauvres, les amenant, au besoin, et les incitant à la sorte de prière mentionnée plus haut pour les confessions [2.7].

Dans leurs rapports avec les gens, lorsqu'ils les incitent à se confesser

et à communier, à dire la messe fréquemment, à entreprendre les Exercices spirituels et autres bonnes œuvres, ils devraient les inciter à prier pour le concile [2.8].

On a mentionné qu'il y a avantage à être lent à parler et mesuré dans ses déclarations, lorsque sont impliquées des définitions doctrinales. Le contraire est vrai, lorsqu'on incite les gens à voir à leur progrès spirituel: alors, on devrait être éloquent et prêt à parler, plein de sympathie et d'affection [2.9].

T*roisième élément.* En toute tentative de collaboration, il importe de faire attention au maintien du groupe lui-même, gardant les membres ensemble, en vue d'accomplir les tâches qui leur ont été assignées⁴. Ignace est conscient de cela. Dans la troisième partie de l'Instruction, il pose des instructions très claires de processus sur la manière dont le groupe doit conserver la qualité de sa vie de groupe. D'où, le troisième élément d'un cadre pour travail d'équipe ignatien est le maintien de la vie du groupe.

Nous devrions réserver une heure chaque à une rencontre de tous pour nous informer mutuellement de ce qui a été fait au cours de la journée et de ce qui devrait être fait le jour suivant [3.1].

Nous procéderons par vote ou par quelque autre manière pour arriver à une entente sur ce qui a eu lieu et ce qui est encore à venir [3.2].

Tous les matins nous devrions examiner ce que nous voulons faire ce jour-là, puis faire un examen de conscience deux fois par jour [3.5].

Le présent horaire est à respecter cinq jours après notre arrivée à Trente. Amen [3.6].

Q*uatrième élément.* Ignace prescrit également quelques activités pour aider les membres individuels du groupe, et c'est le quatrième élément d'un cadre de travail en équipe ignatien: la croissance du membre individuel du groupe.

Un soir, un membre peut demander aux autres d'indiquer toute faute qu'ils peuvent avoir observée, et la personne critiquée ne devrait pas rétorquer, sauf si on lui demande d'expliquer pourquoi il a fait ce qui a été trouvé fautif [3.3].

Un autre soir, un autre membre fera la même chose, et ainsi de suite alternativement, de sorte que tous puissent s'aider mutuellement à croître en charité et en bonne influence autour d'eux [3.4].

Un cadre ignatien émergent

Dans l'Instruction, on peut glaner plusieurs éléments clés d'un cadre de travail d'équipe ignatien (figure 1). Le premier élément est manifestement celui de la clarté de l'objectif et de la fin; le deuxième choisit les moyens d'atteindre la fin; le troisième est le processus de groupe, centré sur la manière dont le groupe remplit ses tâches et favorise sa vie propre; le quatrième est la croissance de l'individu. Pour les équipes de jésuites ou les équipes désireuses de travailler selon un mode ignatien, les quatre éléments: 1) objectif ou fin; 2) moyens; 3) processus de groupe; et 4) croissance de l'individu fournissent un cadre utile.



Objectif ou fin



Moyens



Maintenir la vie du groupe



Aider la croissance de l'individu

Figure 1. L'équipe Ignatien

Sous *objectif ou fin*, les membres de l'équipe considéreront la question: Qu'est-ce que nous voulons? Qu'est-ce que nous voulons apporter à long terme, à moyen terme et à court terme? Quels buts nous donnons-nous?

Sous *moyens*, les membres de l'équipe considéreront: Comment atteindrons-nous notre objectif ou notre fin? Qui le fera? Qui est en responsable? À quel moment cela sera-t-il fait? Comment cela sera-t-il fait?

Sous *processus de groupe*, la question est celle-ci: Comment procéderons-nous? Comment structurerons-nous nos rencontres et assurerons-nous une écoute mutuelle⁵? Comment structurerons-nous l'écoute de l'Esprit Saint ? Comment nous engagerons-nous dans le discernement apostolique en commun?

Enfin, sous *croissance de l'individu*: Comment construire sur les expériences et les dons des membres de l'équipe? Comment maintenir des relations d' "amis dans le Seigneur"? Comment travailler de façon que "tous puissent s'aider mutuellement dans la charité et la bonne influence autour d'eux"?

Ces éléments ont une importance hiérarchique.⁶ *Objectif ou fin* vient en premier. On y définit pourquoi le groupe est formé et quelles sont sa

tâche principale et ses priorités. Sans cela, rien n'est clair, il y a confusion et probablement conflit sur la raison de l'existence du groupe et sur ce qu'il est censé accomplir. Lorsqu'il y a quelque degré de clarté et de consensus sur l'objectif ou la fin, alors la tâche suivante consiste à examiner *les moyens* en assignant le travail et précisant la manière dont il doit être fait. Évidemment, si la clarté fait défaut à propos de l'objectif ou de la fin, le choix des moyens sera problématique.

À mesure que le groupe détermine son travail, les questions relatives à la manière dont le groupe se gère lui-même et gère son travail deviennent pertinentes. Aussi, le groupe a-t-il besoin de décider du nombre de fois qu'ils se réunira, de la sorte de rencontres qu'il tiendra, de la communication requise entre les membres, de la manière dont les décisions seront prises, de la manière dont désaccords et conflits seront traités et de ce qu'on attend du leader. Ce sont là des questions relatives au *processus d'équipe* et elles se rapportent à la manière dont le groupe s'acquitte de sa tâche collective. Enfin, il y a les besoins des *membres individuels* et les relations inter personnelles entre eux.

Les *tâches* différentes engendrent des processus différents et des exigences de relations dans les équipes. Par exemple, dans l'industrie certaines équipes ont besoin de se réunir tous les jours; d'autres, une fois par semaine ou moins souvent. Le facteur déterminant pour décider combien souvent on doit se rencontrer est ce qu'exige l'objectif ou la fin. Dans la même perspective, les *tâches* de certaines équipes remettent la sécurité personnelle des membres de l'équipe entre les mains de leurs compagnons. Cette responsabilité partagée crée entre les membres de l'équipe un lien particulier que ne connaissent pas les équipes qui ne jouissent pas de semblable responsabilité.

J'ai travaillé avec des équipes dont les membres m'ont avoué qu'ils avaient besoin d'aide parce qu'ils avaient "des conflits de personnalités" dans l'équipe. Dans certains cas, il peut fort bien s'agir de cela. C'est moins souvent le cas que l'on ne pense. Ce qui se présente le plus souvent, c'est que l'objectif ou la fin n'est pas clair(e) et les membres du groupe ne savent pas qu'il existe différentes perceptions et différents points de vue selon lesquels le groupe devrait agir. En semblable cas, il y a des chances que chacun des membres agisse selon sa manière propre

de percevoir ce qui est l'objectif ou la fin du groupe et tous interprètent les contributions des autres membres comme des bizarreries de personnalités plutôt qu'une intelligence de leur situation comme celle d'un objectif ou une fin qui manque de clarté.

Ou bien encore, le supposé "conflit de personnalité" peut être un signe que les rencontres ne sont pas bien organisées et conduites, de sorte que le processus d'équipe crée des tensions inter personnelles. Et donc, il importe de percevoir le travail des équipes sous l'angle des quatre éléments organisés hiérarchiquement – objectif ou fin, moyens, processus d'équipe et membres individuels.

Quatre perspectives sur le cadre

Les quatre éléments du travail en équipe peut se percevoir dans plusieurs perspectives différentes, que je pourrais appeler celles des leaders, des membres, des résultats et des consultants.⁷

Les leaders, ou supérieurs, ont de façon caractéristique une perspective. À propos de l'objectif ou de la fin, ils considèrent jusqu'à quel point ils définissent l'objectif et jusqu'à quel point ils invitent les membres à agir en conséquence. Les priorités sont-elles une donnée ou sont-elles décidées par le groupe? Quels sont les résultats souhaités par les leaders? À propos des moyens, ils considèrent qui établit les moyens. Comment faut-il assigner toutes les tâches nécessaires? Quels rôles sont requis? Dans le processus d'équipe, ils considèrent comment le groupe accomplit le travail. Quelle en est l'efficacité? Qu'en a-t-on besoin d'autre? À propos de l'individu, ils considèrent comment chacun des membres apporte sa contribution et comment on peut l'aider à croître.

Dans l'Instruction, Ignace a écrit dans cette perspective; il a clairement établi "la fin ultime", déterminé les moyens à utiliser et prescrit la manière dont le groupe doit travailler.

Les membres ont de façon caractéristique une perspective différente de celle des leaders du groupe. À propos de l'objectif ou de la fin, ils demandent de façon caractéristique: Est-ce que je sais ce qu'on attend de

moi? À propos du processus de groupe, ils considèrent l'atmosphère du groupe et la manière dont celui-ci travaille et comment ils aiment ou n'aiment pas être membres du groupe. À propos de l'individu, ils sont conscients des défis lancés à leur propre manière de penser et de travailler.

Puis, *les résultats* suggèrent une troisième perspective. Ce qui importe, après tout, ce sont les résultats du travail du groupe. Par rapport à l'objectif ou à la fin, les résultats sont-ils importants et qu'est-ce qu'on veut? Les moyens qu'on a choisis et auxquels on a recouru facilitent-ils l'atteinte de ces objectifs? La manière d'être et de travailler du groupe facilite-t-elle l'atteinte des fins? Les membres individuels contribuent-ils aux résultats?

Un consultant, ou auxiliaire, suggère une quatrième perspective. Beaucoup de groupes et d'équipes recourent de temps à autre aux services d'un consultant de processus et/ou d'un auxiliaire qui les aide à améliorer leur efficacité ou leur manière de travailler.⁸ Ceux qui sont engagés dans des groupes comme consultants de processus ou auxiliaires considèrent l'objectif ou la fin du point de vue de la clarté et du consensus. Ce groupe sait-il quels sont ses objectifs? Les membres sont-ils d'accord sur l'objectif ou la fin? Comment choisissent-ils les moyens et les mettent-ils en application? Le groupe travaille-t-il bien? Est-il dans la consolation? Comment se comportent les membres dans les réunions?

En manière de conclusion

Dans cette Instruction au groupe de Trente, Ignace a rappelé aux membres "leur fin principale". Puis, il leur a enseigné la manière de réaliser cette fin et celle de garder vif l'esprit du groupe, suggérant des moyens de partager leurs expériences et de s'aider mutuellement à croître.

À partir de cette Instruction nous pouvons extrapoler un cadre ignatien de travail en équipe qui commence par un objectif ou une fin, puis passe aux moyens de réaliser cette fin, et puis se centre sur la dynamique de l'équipe et du soutien des individus en vue de garder ensemble les

membres pour travailler à la réalisation de l'objectif.

Ignace a prévu les éléments contemporains de l'équipe et la dynamique de groupe et fournit un cadre appréciable pour ceux qui travaillent selon un mode ignatien à la fois pour œuvrer en conformité avec la spiritualité ignatienne et pour bénéficier de ce que la recherche contemporaine nous a enseigné sur les groupes et les équipes.

Notes

1. *Good Instruments: Ignatian Spirituality, Organisation Development and the Renewal of Ministries*, David Coghlan, Rome, Secretariatus Spiritualitatis ignatienne 1999.
2. L'idée du présent article provient de l'article de Franz Meures, "Jesuit Corporate Identity", dans *Review of Ignatian Spirituality*, 1998, #89, p. 35, 21. Je remercie le père Meures pour m'avoir autorisé à adopter son idée et pour son soutien dans le développement de celle-ci.
3. *Saint Ignatius of Loyola: Personal Writings*, Trans. Joseph A. Munitz & Philip Endean, Penguin, London, 1996, pp. 164-167.
4. "Functional Role of Group Members", K. Benne & P. Sheats, *Journal of Social Issues*, 1948, 4, 41-49.
5. *Creating Effective Teams*, Susan A. Wheelan, Sage, Thousand Oaks, CA., 1999
6. Optimizing Team Building Efforts, Richard Beckhard, *Journal of Contemporary Business*, 1972, p. 23-27, 30-32.
7. Beckhard, *op. cit.*
8. Coghlan, *op. cit.*