

EXERCICES DE " LEADERSHIP HEROÏQUE "

Conférence prononcée aux jésuites de la Province de Maryland à Baltimore, Etats-Unis, le 9 juin 2004. L'article a été adapté pour publication par l'auteur lui-même.

Nous qui aimons l'Église, avons beaucoup entendu prononcer le mot " crise ". Nombre d'auteurs qui ont écrit sur l'Église ces derniers temps n'ont d'ailleurs pas hésité non plus à employer ce mot très fort. Cependant, la crise actuelle diffère de celles auxquelles nous devons faire face habituellement dans notre travail. Elle n'a pas éclaté brusquement, mais s'est développée au cours des années et des décennies, en présentant ce caractère insidieux que l'Ignace des Exercices identifiait comme étant l'un des traits distinctifs de l'esprit du mal à l'oeuvre dans notre vie. Jugeant l'emploi de ce terme excessif, beaucoup dans l'Église, ne reconnaissent pas la nécessité de prendre les initiatives urgentes qu'une crise appelle. En outre, j'ai l'impression que si nous faisons un sondage dans cette salle, nous découvririons presque autant d'inter-prétations des crises que doivent affronter notre Église et la société qu'il y a de présents et un éventail d'opinions tout aussi large sur les mesures à prendre : certains estimeront que notre Église ne change pas assez vite ; d'autres qu'elle a trop changé, ou qu'elle le fait dans la mauvaise direction.

Comment alors affronter cette crise, une crise que chacun de nous perçoit différemment, et avec des degrés d'urgence divers ? Il convient tout d'abord de comprendre la vraie nature d'une crise. J'ai eu l'occasion de travailler en Asie pour JP Morgan aux côtés de personnes qui m'ont appris ce qu'est réellement une crise. En chinois, le mot crise s'écrit à l'aide de deux caractères, l'un signifiant danger, l'autre opportunité. Si ce que nous vivons actuellement est une crise, c'est un moment de grand danger, et en même temps une grande opportunité. Chacun de nous a sa propre définition du danger ; ce matin, j'examinerai un aspect spécifique de ce danger : le risque que, en raison du déclin rapide et évident du nombre de jésuites, cette

génération de jésuites et de partenaires laïcs ne laisse dépérir la conception proprement ignatienne de la spiritualité, de la prière, du travail et de l'éducation, à tel point que son influence devienne insignifiante dans la vie de l'Église et de la société américaines, au moment même où elle serait le plus nécessaire. La grande opportunité, que nous partageons tous, est la réciproque : concevoir des façons d'appliquer et de fortifier la manière de procéder ignatienne afin de nous adapter aux circonstances dans lesquelles nous et l'Église nous trouvons, afin de répondre aux défis dont vous venez de discuter en petits groupes. *Car si les crises comportent un danger, elles créent aussi une opportunité* : pensez par exemple aux initiatives lancées dans les deux dernières décennies, comme *lesjesuit Volunteer Corps*, *l'Ignatian Lay Volunteers* ou la diffusion du leadership laïc dans nombre de ministères jésuites traditionnels. De telles initiatives eussent été inconcevables dans l'Église et dans la Compagnie de Jésus des années 1950, précisément parce qu'aucune crise n'avait convaincu les jésuites de la nécessité de lancer les initiatives stimulantes et fécondes - et beaucoup d'autres encore - mises en oeuvre depuis.

Quelle que soit la définition que chacun de nous donnerait de cette crise, je demande à chacun de vous personnellement, et à tous ensemble en groupe, de reconnaître son échelle de grandeur. Notre génération de jésuites et de partenaires laïcs a reçu l'appel, le privilège et la charge d'affronter un défi à sa vie commune comparable seulement à celui que connurent la toute première génération de jésuites et ceux qui vécurent juste avant et juste après la suppression de la Compagnie. Nous sommes l'équipe que l'Esprit Saint a choisi de faire descendre sur le terrain en ce moment critique ; et s'il y a parmi nous quelques personnes obstinées, bornées ou simplement trop fatiguées, la grande majorité d'entre nous sont bons, saints, intelligents, dévoués, justes et pieux, et certains savent même chanter des chansons à boire irlandaises et réciter des poèmes de Hopkins.

Le fait que nous disposions des ressources remarquables de notre tradition ignatienne partagée pour faire face à ce temps de danger mêlé d'opportunité - comme diraient les Chinois - doit nous reconforter. Je vais maintenant aborder la question qui nous intéresse en citant d'abord *cinq ressources fondatrices dont nous disposons*, et en décrivant ensuite quelques manières de procéder qui me paraissent caractéristiques des personnes et des équipes s'inspirant de la vision d'Ignace de Loyola.

Voici d'abord quelques-unes de nos ressources :

I. UNE ESPERANCE INEBRANLABLE : se souvenir qu'au coeur de la tradition chrétienne qui anime tous les apostolats jésuites ici représentés, il y a cet

extraordinaire verset de l'Écriture : " Elle en est à son sixième mois, elle qu'on appelait la stérile, car rien n'est impossible à Dieu ". L'espérance change radicalement l'attitude du chrétien à l'égard des crises et des problèmes, et cette espérance qui est encore bien plus agissante lorsqu'elle est partagée par toute l'équipe qui s'attaque au problème en question. Cette espérance n'est cependant que l'une des dimensions d'une deuxième grande ressource dont nous disposons, à savoir :

2 . LA FOI PARTAGÉE DANS LE CHRIST JÉSUS, ET L'AFFILIATION À LA COMPAGNIE QUI PORTE SON NOM : il ne faut pas sous-estimer en effet le formidable pouvoir humain d'une tradition partagée. La foi donne au groupe un langage, des valeurs, un système de priorités qui lui sont communs : il m'est difficile d'imaginer une société multinationale engagée dans autant de secteurs d'activité que ceux représentés ici dans cette salle, et dont les membres soient en mesure de donner aussi facilement une explication à leur action commune, de formuler les valeurs qui doivent animer ceux qui collaborent avec eux, et ainsi de suite. Cette foi partagée, ne serait-ce que sous son aspect humain, nous donne un incroyable " plus " pour affronter les problèmes, par rapport à la grande majorité des entreprises humaines. Viennent s'y ajouter le riche contenu de cette foi et les occasions de fréquentation, consolation et communion, non seulement les uns avec les autres, mais aussi avec le Seigneur. Au cours de ces trois journées, les participants prieront ensemble ouvertement au moins six fois ; et pensez aussi à toutes les prières individuelles d'intercession, contemplation ou discernement qui seront prononcées. Aucune société séculière au monde ne dispose de ce genre de force unificatrice.

3. Tous CEUX QUI SONT DANS CETTE SALLE ont, d'une façon ou d'une autre, hérité de ce qui est probablement la plus puissante image de marque de l'histoire de la religion organisée. Depuis plus de 400 ans, nos prédécesseurs ont accumulé un bagage qui est à la religion institutionnelle ce que mon expérience chez JP Morgan est au métier de banque d'investissement ou - j'hésite un peu à le dire ici, dans la province du Maryland - ce que l'équipe new-yorkaise des Yankees est au base-bail. À ma connaissance, le Vatican n'a jamais établi pour les ordres religieux un classement analogue à celui des championnats ; mais s'il l'avait fait, les jésuites pourraient vanter des records aussi impressionnant que ceux des Yankees. Tous les spécialistes du marché ici présents savent que les marques puissantes ont une capacité mystérieuse de résurgence. Il est difficile de venir à bout d'une bonne marque. Johnson and Johnson, Coke et McDonalds ont survécu sans peine, au cours de notre

vie, à des faux-pas qui auraient mis sur le carreau les acteurs marginaux de leur secteur. Nous sommes redevables à nos prédécesseurs de la marge d'erreur dont nous disposons aujourd'hui : cela devrait stimuler notre désir d'expérimenter, sachant qu'aucune erreur ne peut faire sombrer le projet ignatien. Mais une marque forte a aussi un autre avantage : les clients et les consommateurs s'imaginent que nous sommes meilleurs que nous ne le sommes en réalité. Il n'y a pas lieu de nous sentir embarrassés ou de nous en excuser : nous devons au contraire faire honneur à nos prédécesseurs en investissant sagement le capital qu'ils nous ont laissé : la marque ignatienne ou jésuite peut aider à sauter les étapes préliminaires et à donner de la crédibilité à des initiatives qui ne seraient pas à la portée d'autres ordres religieux.

4. Nous POSSEDONS UN FORMIDABLE BAGAGE, pour ce qui est de surmonter les crises en tous genres. Tout au long de sa longue histoire, la Compagnie de Jésus a été aux prises avec des crises par rapport auxquelles la mauvaise passe actuelle apparaît comme le travail d'un jour normal. Imaginez par exemple que nous soyons réunis ici en 1814, en nous demandant comment faire revivre un ordre qui a cessé d'exister pendant 40 ans. Que ceux ici qui proviennent de Georgetown, Scranton ou Wheeling et qui envoient des courriers électroniques au Provincial pour lui demander de l'aide, ou qui font paraître des annonces dans le Bulletin de l'éducation supérieure, essayent de se mettre dans la peau de leurs prédécesseurs des années 1790 qui travaillaient pour un ordre supprimé et demandaient de l'aide à leurs collègues jésuites d'Europe de l'Est avec qui ils n'avaient aucune relation de *travail*, et dont ils ignoraient tout. Les générations précédentes de jésuites ont vécu la suppression de leur ordre, elles ont été expulsées d'un grand nombre de pays, parfois à plusieurs reprises : nos fondateurs se sont entendus dire par le Pape que la Compagnie ne devait pas compter plus de 60 membres au total. Bref, toute vraie équipe ignatienne a la *capacité* d'affronter les crises. Pourquoi ? Cela nous amène à la cinquième ressource que je voulais citer, la plus importante du point de vue pratique, à savoir :

5. LES EXERCICES SPIRITUELS. La *capacité* qu'a la Compagnie d'affronter les crises est étroitement liée à sa culture fondatrice, à l'ensemble des valeurs partagées qui inspirent, souvent implicitement, la manière dont les membres d'une organisation se mettent en relation entre eux et avec leur milieu de travail. La culture fondatrice étant un terme très ambigu, les professeurs des écoles de commerce expriment parfois ce même concept de manière plus accessible

comme étant " la façon dont nous faisons les choses ici ". Il se trouve que les premiers jésuites utilisaient la même expression presque mot pour mot, puisqu'ils parlaient de *nuestro modo de proceder*, notre manière de procéder. Cette manière de procéder découlait des Constitutions, de l'exemple vécu, des lettres qu'ils échangeaient, et surtout des Exercices spirituels. Il est hors de doute que toute la force dont j'ai parlé précédemment est contenue dans les Exercices et transmise par eux : c'est la manière spécifique qu'ont les jésuites et leurs collègues de vivre leur foi et leur espérance et d'en parler. En outre - chose plus importante encore pour notre propos - les Exercices ont la capacité d'instiller la disposition personnelle nécessaire pour aborder les problèmes avec décision. Je voudrais maintenant examiner comment une équipe ignatienne applique concrètement le leadership individuel et commun face aux opportunités et aux défis. Pour cela, je vais rapidement passer en revue quatre valeurs qui s'expriment dans l'action, et que j'appellerai : héroïsme, ingéniosité, amour et conscience de soi.

Vu le rôle et les tâches remplis par chacun de vous, je pense que vous pouvez appliquer ces quatre valeurs à trois niveaux distincts : premièrement, que signifie diriger pour chacun de vous personnellement comme individu ; deuxièmement, beaucoup d'entre vous sont des cadres ou des dirigeants dans leur vie professionnelle : quel environnement et quels savoir-faire cherchez-vous à développer chez vos subordonnés et dans la communauté de votre collège en général ; et troisièmement, un point très important pour nous dans le cadre de notre rencontre d'aujourd'hui et de demain : vous êtes tous, d'une façon ou d'une autre, des " administrateurs " de l'avenir de la Compagnie, et c'est pourquoi j'espère que mes remarques nourriront vos pensées et vos rêves à propos du genre de leaders que vous souhaitez que la Compagnie forme pour son futur, et comment vous entendez contribuer afin que cette formation devienne une réalité.

Comment opèrent les leaders ignatians ?

D'abord avec courage, en étant prêts à prendre des risques ou, comme je le dis dans mon livre, avec héroïsme. Permettez-moi de citer un exemple de l'histoire jésuite pour montrer en quoi l'héroïsme jésuite diffère de notre idée stéréotypée de l'héroïsme. Puisque nous sommes réunis dans une université, l'étude de cas de l'éducation est particulièrement appropriée.

Les jésuites gèrent actuellement ce qui demeure le réseau d'éducation secondaire privée le plus vaste du monde, avec plus de 70 collèges et lycées aux États-Unis. Dans ce système remarquable, les instituts de la province de

Maryland arrivent en tête, juste derrière les collèges Régis et Fordham de New York, où j'ai fait mes études. Au cours de notre vie, ce système d'éducation jésuite très influent au niveau mondial a éduqué des présidents et des premiers ministres aux États-unis, Mexique, Canada, France, et dans nombre d'autres pays. Parmi les anciens élèves des jésuites, on trouve des personnalités aussi différentes que Bill Clinton, le juge de la Cour suprême Antonin Scalia et Fidel Castro.

Cependant, le système d'éducation jésuite n'a pas toujours été aussi vaste et puissant. Alors qu'il en était encore à ses débuts, Pedro Ribadeneira, l'un des premiers jésuites, eut la témérité extrême d'écrire au roi d'Espagne en décrivant ce système d'éducation comme quelque chose de tellement important que " le bien-être du monde entier et de toute la chrétienté " en dépendent. Quelle vision !... Qui en réalité était tout à fait fondée. En outre, Ribadeneira présentait sa conception de ce que signifie enseigner dans une école : " C'est une chose rebutante, ennuyeuse et pesante de diriger, enseigner et tenter de tenir une horde de jeunes naturellement si frivoles, si agités, si bavards et si peu disposés à travailler que même leurs parents n'arrivent pas à les garder à la maison ". Ribadeneira donne là une définition de l'héroïsme qui est très importante pour notre travail aujourd'hui : *des personnes totalement enracinées dans la réalité, bien conscientes de tous les problèmes, et en même temps capables d'envisager toutes les potentialités du travail qu'elles accomplissent*. Pour les chrétiens, il s'agit là d'un héroïsme incarnationnel, autrement dit, d'une imitation de ce Jésus qui s'est incarné dans notre monde chaotique et compliqué, sans jamais renoncer à sa vision ambitieuse de la façon dont les hommes peuvent vivre ensemble et se traiter mutuellement.

En fait, Pedro Ribadeneira, nous présente un magnifique modèle d'héroïsme, applicable non seulement au métier d'enseignant, mais aussi à nos différentes tâches : c'est l'idée de nous plonger carrément dans la sale réalité que nous devons affronter chaque jour, sans jamais perdre de vue notre vision directrice et nos espoirs les plus chers. Nous avons l'habitude d'associer l'héroïsme à des actes extraordinaires comme évacuer des personnes prisonnières d'un immeuble en flammes ou sauver des camarades pendant une bataille. La vision jésuite montre au contraire que l'héroïsme ne porte pas tant sur les occasions qui se présentent - car la plupart d'entre nous ne peuvent pas contrôler les occasions que la vie leur offrira : nous pouvons n'avoir jamais l'occasion de sauver une personne en détresse - que sur la réponse donnée à l'occasion qui se présente, une réponse que nous pouvons toujours contrôler. Un professeur, un travailleur social ou un prêtre n'a

aucune garantie qu'il exercera une influence profonde, déterminante, sur la vie d'un enfant : son héroïsme se manifeste dans son effort pour vivre et travailler comme s'il pouvait faire une telle différence, sans jamais perdre de vue la vision la plus pleine de ce qui peut être accompli. Cela me rappelle une anecdote dont je ne suis pas sûr qu'elle soit vraie : le Président Kennedy, en visite à la NASA au début des années 1960, rencontra un homme qui balayait le sol. Pour être poli, il lui demanda quel était son métier. Il paraît que celui-ci lui répondit : " Monsieur, j'envoie des hommes sur la lune ". Comme leaders, nous devons nous efforcer d'insuffler en nous-mêmes et dans nos équipes un état d'esprit tel que, quel que soit le rôle qu'il remplit, chacun puisse participer à une vision plus vaste en accomplissant sa tâche non seulement bien, mais en s'efforçant de découvrir le *magis*, ce " plus " dans le travail qu'il fait. Notre culture ignatienne commune nous appelle à faire en sorte que chaque personne, dans l'apostolat qui est le sien, - à commencer par nous-mêmes - ait le sentiment de collaborer à un projet plus grand, quelque chose d'héroïque, une incarnation vécue du *magis*.

Cet exemple contient une autre leçon importante pour nous. Certains d'entre nous peuvent estimer que les professeurs sont parfois héroïques, mais la plupart d'entre nous ne les considèrent pas comme des leaders, du moins au sens habituel de ce terme. Le modèle jésuite va à l'encontre de toute une série de stéréotypes culturels sur ce que sont le leadership et celui qui dirige. Je vous demanderais de faire avec moi, pendant quelques secondes, un test consistant à chercher le nom de deux ou trois personnes vivantes que vous considérez comme des leaders... Je me demande combien d'entre vous ont pensé à eux-mêmes. Sans doute personne. La culture courante veut que seuls ceux qui occupent une certaine fonction soient des leaders : PDG, généraux, hommes politiques. La vision des premiers compagnons jésuites fournit au contraire à chacun les instruments pour diriger à sa façon, en faisant appel aux vertus qui déterminent le rôle, telles que l'héroïsme ou le *magis* que je viens de décrire, qu'il soit PDG, donateur, étudiant, enseignant, ou qu'il élève simplement ses enfants à la maison. *La notion de leadership n'a pas trait au statut ou à la position hiérarchique dans un organigramme, mais au rôle qui détermine une certaine façon de vivre.*

Cette conception du leadership qui va à l'encontre de nos stéréotypes culturels n'est pourtant ni un truc, ni une lubie, ni quelque chose que j'ai inventé de toutes pièces. Elle se rapproche beaucoup de la définition du leader avancée par certains spécialistes du monde des affaires. Ainsi, le professeur John Kotter de la Harvard Business School définit le leader comme quelqu'un qui 1) a une vision du futur, 2) rassemble les autres autour de cette vision, et 3) les aide à franchir les obstacles inévitables dans leur parcours pour l'atteindre. On trouve une définition très voisine du leadership dans les dictionnaires : la capacité d'indiquer un parcours, une direction ou un but et d'y faire participer les autres. Assurément, les jésuites et les collègues laïcs qui vivent vraiment une valeur comme le *magis* déterminent un rôle conforme à la notion de leadership de John Kotter.

Car, comme vous le savez mieux que moi, l'héroïsme selon le style jésuite - ou *magis*- tel qu'il s'exprime dans les Exercices, s'accompagne toujours d'un objectif bien précis : faire ce qui est le mieux pour la gloire de Dieu, ou agir pour la plus grande gloire de Dieu. Cela nous amène à une deuxième série de défis, et à une deuxième manière caractéristique d'agir des leaders ignatiens et de leurs équipes aujourd'hui.

Ce qui est le mieux pour la gloire de Dieu établit un critère qui transcende toute personne ici présente et toute institution ici représentée. Je félicite les organisateurs de cette conférence d'avoir divisé les groupes de travail selon l'origine géographique et l'apostolat, et pas selon les instituts. À la limite, et à la différence des sociétés commerciales, l'état d'esprit ignatien, tel qu'il s'exprime dans les Exercices, engagerait ceux d'entre vous de Georgetown, de la paroisse de la Sainte-Trinité ou du collège de Scranton à être suffisamment libres pour quitter ces instituts si vous pouviez servir " la plus grande gloire de Dieu " ailleurs. Soyez tranquilles, nul ne vous demandera une telle chose cette semaine, que je sache.

Mais l'esprit jésuite d'indifférence ou de détachement, la liberté de faire ce qui est pour la plus grande gloire de Dieu, est à la fois une force immense et un défi complexe pour une équipe ignatienne au XX^e siècle. Beaucoup de partenaires laïcs avec famille à charge n'ont pas concrètement la liberté de changer radicalement leur vie pour exploiter d'autres opportunités. Et très franchement, les jésuites non plus, à une époque où les provinciaux n'ont plus l'autorité matérielle d'assigner et d'insérer des jésuites dans des institutions d'éducation dirigés par des conseils didactiques indépendants, dans le cadre d'un contrat de location.

Mais je ne vois pas pourquoi cette réalité parfois inconfortable devrait dispenser un groupe qui se dit ignatien du vrai détachement voulu par les Exercices spirituels. Un *magis* qui ne franchit pas les murs d'une école ou d'un apostolat particulier n'est pas un *magis* ignatien. Les leaders ignatien sont suffisamment libres - ou si vous préférez, suffisamment ingénieux, notre deuxième manière caractéristique de travailler - pour continuer à penser hors du cadre des quatre murs d'une institution particulière. De façon très consciente, les premiers jésuites exercèrent leur apostolat dans de petites entités citadines - écoles, paroisses, centres sociaux - qui avaient nécessairement entre elles un effet de synergie ; et, ce qui est plus frappant encore, les premiers missionnaires en Chine et les hommes de science européens instaurèrent entre eux une synergie, notamment en échangeant leurs connaissances en astronomie ou en histoire naturelle. Si la séparation prévue au plan juridique dans les statuts de nos institutions et le fait de vivre dans un monde de plus en plus sécularisé nous empêchent de concevoir des manières ingénieuses de coordonner nos efforts, alors il me semble que nous ne sommes pas à la hauteur du bagage d'ingéniosité de ceux qui ont construit la sainte image de marque dont nous avons tous hérité. Dans nos institutions respectives, un leader doit constamment imaginer de nouvelles approches pour faire vivre le *magis*.

Certains pensent que l'entrée des jésuites dans le secteur éducatif représente leur plus grande réussite : il est instructif de noter à ce propos que cette entrée a comporté un déplacement radical par rapport à leur instinct apostolique initial. Certains pensent aussi que le fait que les jésuites du XVII^e siècle n'aient pas été capables de s'opposer à la suppression imminente de leur Compagnie est leur plus grand échec. Je trouve frappant qu'un historien jésuite qui vécu cette débâcle ait parlé de cette catastrophe en ces termes : " Je crois que pour faire face à des infortunes de nature non commune, des moyens non communs doivent être employés... Je suis convaincu qu'une audace exceptionnelle est indispensable ". L'audace dont il parlait manqua à l'évidence, avec pour résultat que la Compagnie dut plier bagage.

Cependant les " stratégies audacieuses " comportent aussi un certain nombre de problèmes. Il se peut que ma proposition audacieuse pour le futur vous paraisse pure folie, qu'elle mette en danger votre travail ou qu'elle nous mène dans une direction que vous jugez mauvaise pour l'Église. Le fait que nous ne travaillions pas seuls, mais en équipe, est certes stimulant, mais cela complique inévitablement nos tentatives pour être ingénieux et audacieux dans notre approche de cette tâche.

Heureusement, la tradition ignatienne nous offre des ressources pour pallier ces complications. Ce n'est certainement pas un hasard si Ignace, en rédigeant les 23 observations introductives à son programme d'Exercices spirituels, a bien mis en évidence les deux dernières. La 22^{ème}, appelée aussi présupposé, dit : " Il faut présupposer que tout bon chrétien doit être plus disposé à sauver la proposition du prochain qu'à la condamner... ". C'est un appel adressé à nous tous, ici présents aujourd'hui, à nous interroger sur le fait que l'Eglise et la Compagnie ont changé trop ou trop peu. Ce présupposé n'est pas une simple affirmation intellectuelle ; c'est la voie royale pour considérer les autres observations et pour les appliquer. Il se base sur la vision biblique, si prééminente à la fin des Exercices, selon la quelle chacun de nous a été créé " à l'image de Dieu " et possède de ce fait une dignité singulière qui mérite le respect et l'amour, troisième manière caractéristique de travailler pour les équipes et les personnes ignatienne. Ainsi, dans ses Constitutions, Ignace engage les responsables jésuites à diriger " avec tout l'amour, la modestie et la charité possibles ", pour que leurs équipes puissent s'épanouir dans un milieu caractérisé par " davantage d'amour que de crainte ". Tel est le genre d'environnement que les leaders ignatien s'efforcent de créer, et cette façon de traiter les autres est au coeur de la manière de procéder ignatienne.

Chacun sait que les enfants apprennent mieux et obtiennent de meilleurs résultats lorsqu'ils sont élevés, instruits et accompagnés par des familles, des enseignants où des directeurs sportifs qui les considèrent comme des personnes importantes, qui reconnaissent leur dignité, qui placent haut la barre et qui créent un environnement d'amour plutôt que de crainte. Pourquoi nos besoins d'adultes seraient-ils différents ? Les équipes excellentes dont je faisais partie chez JP Morgan s'épanouissaient précisément dans la confiance, le soutien mutuel, le vrai respect des talents des autres, un réel intérêt à les aider à réussir, et la volonté de se sentir solidairement responsables des standards élevés, afin que chacun donne le meilleur de lui-même, individuellement et en équipe.

La façon dont nous nous traitons les uns les autres dans le monde des entreprises américaines et dans notre vie quotidienne est, à bien des égards, chaotique : fortement politisée, souvent compétitive à l'excès, à l'occasion craintive et suspicieuse. Nombre de spécialistes dénoncent cette situation dans les universités et dans les salles de classe, en nous disant une chose que le monde des entreprises américaines savait déjà. Ce qui serait nouveau et extraordinairement fort, me semble-t-il, serait que le corps enseignant, les équipes et les institutions nous montrent en action une autre manière de

travailler, fondée sur l'esprit d'équipe et sur l'amour dont j'ai parlé précédemment. Les équipes de Wheeling, Loyola, Scranton, Gonzaga, St. Aloysius et St. Joe se sentent-elles capables d'appliquer cette manière radicalement différente, fondée sur l'amour, d'être une école " ou d'être une paroisse " et - ce qui est très important - de démontrer qu'elles sont plus efficaces - et non pas moins efficaces - précisément pour cette raison ?

Il est à noter que le nom choisi par les fondateurs jésuites pour leur Compagnie était, dans le langage vernaculaire, " Compania ", Compagnie de Jésus. Le sens qu'ils donnaient au terme " compagnie " n'était pas celui que nous entendons habituellement aujourd'hui. De nos jours, le mot compagnie ait été presque entièrement détourné par les entreprises commerciales, mais il faut se souvenir que la racine latine de ce mot est *cum panis*, rompre le pain ensemble... Au XVI^e siècle, le mot " compagnie " désignait en général un groupe religieux, une troupe militaire, ou même parfois un groupe d'amis. *Les premiers jésuites se considéraient comme des compagnons de Jésus et des compagnons les uns des autres, et ce compagnonnage était précisément ce qui donnait de l'énergie à leurs efforts.* La compagnie jésuite vous présente donc un autre défi : être certains que vos " companias ", ou apostolats, reflètent la conception qui en est à la base : des groupes se distinguant par un soutien mutuel qui fortifie chacun des membres de l'équipe. Non seulement cela fortifierait nos équipes respectives, en les aidant à franchir les obstacles inévitables qui se présentent, mais cela donnerait aussi aux élèves, aux paroissiens et aux entreprises américaines un modèle alternatif sur la manière de procéder : quelle grande contribution ce serait pour la société américaine du XXI^e siècle !

Les trois vertus qui caractérisent le leadership que je viens de développer : prendre des risques, se donner des ambitions héroïques, traiter les autres avec amour, sont difficiles, mais les leaders ignatiens disposent heureusement d'un quatrième outil, d'une habitude qui aide : la conscience de soi, acquise principalement à travers les Exercices spirituels, fondement de toutes ces vertus de leadership. Aucune des dispositions dont j'ai parlé n'est fondamentalement un outil intellectuel abstrait à employer, par exemple, à la manière dont les banquiers appliquent la méthode d'actualisation pour être plus efficaces. Les leaders ignatiens, eux, deviennent plus efficaces en vivant le *magis*, le détachement, en étant des hommes pour les autres, et ainsi de suite, uniquement à travers la conversion personnelle et l'engagement qui découlent de l'expérience vécue des Exercices. Pour être vraiment efficaces, ces outils demandent une adhésion réelle, et pas seulement intellectuelle. Abraham Zaleznik, professeur émérite à Harvard, a observé un jour que

beaucoup de chefs d'entreprises semblent être des personnes " renées " après qu'une crise personnelle - accident, faillite ou alcoolisme - les a contraints de faire les comptes avec qui ils sont en tant qu'adultes et quelles valeurs ils se donnent : si cet examen approfondi de nous-mêmes n'est pas le résultat d'une crise, nous devons engendrer nous-même ce processus, et les Exercices nous fournissent l'outil nécessaire pour cela. Il ne suffit pas que les équipes didactiques ignatiennes se contentent de mentionner des idées telles que le *magis* dans leurs publications ou qu'elles les rabâchent en classe : ceux qui les promeuvent doivent être profondément engagés et animés par ces mêmes idées à travers les Exercices.

Car outre qu'ils moti'vent et fondent les autres <vertus de leadership, les Exercices contiennent aussi un excellent outil pour rester sur le droit chemin : l'examen. Vous savez tous que l'examen ignatien nécessite que nous prenions une brève pause de réflexion au moins trois fois par jour. Le matin, au réveil, nous devons nous rappeler ce dont nous devons être reconnaissants et ce que nous voulons obtenir. Puis, à deux reprises, l'une au milieu de notre journée de travail et l'autre à la fin, nous devons nous arrêter pour nous rappeler les bienfaits reçus et les buts à atteindre, en repassant mentalement les heures écoulées pour tirer les leçons qu'elles contiennent.

Les jésuites ont rompu radicalement avec la pratique monastique qui rassemblait les frères dans la chapelle plusieurs fois par jour, en choisissant un style de vie beaucoup plus actif. Pourtant, Ignace a eu une intuition extrêmement actuelle que nous, hommes du XXI^e siècle, avons tendance à négliger : si vous et moi ne pouvons pas nous offrir le luxe de nous retirer dans une chapelle plusieurs fois par jour comme les moines, nous devons trouver une autre manière de nous garder concentrés et recueillis, alors que nous devons faire face chaque jour aux déferlements des courriers électroniques, appels téléphoniques et réunions, sans jamais prendre une pause pour faire le point. Je suis persuadé que vous avez constaté comme moi les conséquences de ce style de vie chaotique : nous arrivons à la fin de la journée sans avoir atteint notre priorité ; ou encore, après avoir assisté à une réunion à 8h30, nous sommes distraits et improductifs tout le reste de la journée... *Pour les leaders ignatiens, l'examen constitue en outre le grand régulateur des autres ^vertus -*, par exemple, suis-je suffisamment héroïque ou audacieux dans mes aspirations et mes buts ; ou inversement, est-ce que je ne suis pas en train de délaissier des valeurs essentielles de la Compagnie ou de l'Église dans ma poursuite de nouveaux modèles ? En d'autres termes, est-ce que j'ai trouvé le juste équilibre entre l'élan vers les valeurs essentielles et l'impératif de m'adapter au monde changeant où je travaille ? Car de même

que les équipes et les institutions jésuites peuvent appliquer des méthodes de travail plus efficaces dans un environnement où règne davantage d'amour que de crainte, elles peuvent aussi se distinguer en montrant l'efficacité d'une action accomplie consciemment.

Enfin, et même si je soutiens dans mon livre que le monde des entreprises américaines a beaucoup à apprendre de la sagesse ignatienne, je vais vous parler maintenant de deux manières d'agir que nous, comme individus et comme équipes, pouvons apprendre du monde des entreprises américaines. La première est le *sentiment d'urgence*. Quiconque travaille dans une société opérant sur le marché est douloureusement conscient qu'il est évalué chaque trimestre, lorsque les comptes de profits et pertes sont publiés et que le prix des actions plonge ou s'envole. Nous pouvons déplorer ce système à courte vue, mais il faut reconnaître qu'il a la capacité de concentrer notre esprit sur la tâche que nous avons devant nous. Je n'entends pas ici le mot "urgence" tel qu'il est si souvent prononcé aujourd'hui comme indiquant un état permanent de panique anxieuse. Souvenez-vous de la célèbre maxime de saint Ignace, recommandant de "travailler comme si le succès dépendait de nos propres efforts, et avoir confiance comme s'il dépendait de Dieu".

Le message implicite contenu dans cette maxime est très important. Nous avons tendance à penser : si nous nous engageons dans un travail spécifique, nous aurons un impact de leadership. Eux disent : vous aurez un impact quel que soit le travail que vous accomplissez. Concentrez-vous sur l'impact que vous pouvez contrôler, et pas sur ce que vous ne pouvez pas contrôler. Cela anticipe, me semble-t-il, nombre d'intuitions de la psychologie moderne : par exemple, le principe que les individus en bonne santé apprennent à "contrôler les contrôlables" : hautement actifs dans les domaines de la vie qu'ils contrôlent, mais libres de toute obsession sur ce qu'ils ne peuvent pas contrôler. Je propose donc d'aborder ces questions avec l'urgence que le monde des entreprises américaines applique si bien, et avec l'égalité d'humeur ignatienne enracinée dans la foi.

La deuxième leçon du monde des entreprises américaines que je voudrais vous laisser porter sur l'importance de mesurer les résultats. Tout chef d'entreprise sait qu'il ne peut obtenir des résultats de qualité que par rapport à des objectifs qui sont mesurés : qui plus est, si on ne mesure pas, comment peut-on savoir si on les a atteints ? L'objectif de former des hommes et des femmes pour les autres fait partie intégrante de la mission de tous les collègues jésuites. Je suis persuadé que les représentants des collèges jésuites ici présents peuvent citer sans difficulté le taux de réussite mesurant le succès académique de leurs institutions respectives. Mais pouvez-vous me donner

aussi des statistiques concernant votre taux de réussite dans votre travail pour faire de ces mêmes étudiants des hommes et des femmes pour les autres ? En ce qui concerne les anciens élèves, pour prendre l'exemple de mon collègue jésuite, nous savons que 46,5% de la classe de 1976 a subventionné le collège Régis l'an dernier. Mais nous n'avons pas les moyens de calculer quel pourcentage de cette classe vit actuellement en " homme pour les autres ". Le fait qu'il soit difficile de mesurer une donnée comme celle-là avec précision n'est pas une excuse pour ne rien faire. Ignace, dans sa célèbre lettre aux missionnaires qui se rendaient en Allemagne, parle des leçons qu'il dit avoir reçues de Satan : si Ignace était disposé à emprunter ses bonnes pratiques à Satan, les leaders ignatiens du XXI^e siècle ne doivent pas avoir honte d'emprunter leurs bonnes pratiques sur l'urgence et sur l'évaluation des résultats au monde des entreprises américaines. En résumé :

1. Paradoxalement, nous pouvons être reconnaissants si chacun de nous découvre dans l'Église d'aujourd'hui une crise, un moment de danger mêlé d'opportunité, qui va nous stimuler à prendre, comme individus et comme équipes, des initiatives que nous aurions hésité à prendre autrement.
2. Ceux qui sont réunis dans cette salle doivent être reconnaissants pour les ressources singulières qu'une équipe ignatienne peut mettre en oeuvre face à une crise : la foi et l'espérance chrétiennes, ainsi qu'un formidable bagage jésuite de succès et de capacité de surmonter les crises, grâce à la " culture d'entreprise " instillée par les Exercices.
3. Cette culture d'entreprise spécifiquement ignatienne détermine notre réponse aux défis, en revêtant quatre caractéristiques fondamentales : 1. elle est audacieuse, héroïque, et inspirée par le *magis* ; 2. le détachement donne la liberté et l'ouverture, la capacité et la volonté de changer, de penser hors des cadres préétablis, d'être, en un mot, ingénieux ; 3. l'amour unit une équipe, lui donne de l'énergie, aide à se traiter les uns les autres avec le respect dû à chacun, en aidant l'équipe à travailler ensemble malgré les différences d'opinion ; et 4. la conscience de soi et l'habitude de l'examen garantissent que l'action est suffisamment audacieuse, sans toutefois mettre à risque les valeurs essentielles et sans jamais s'écarter trop ou trop longtemps de ce que veut l'Esprit.
4. De même qu'Ignace a appris de Satan, nous devons être prêts à apprendre les meilleures pratiques partout où cela est possible. Le monde des entreprises américaines peut nous apprendre à appliquer les dons des Exercices avec

un sens approprié de l'urgence et à être pleinement responsables, en mesurant nos progrès par rapport aux buts et aux objectifs que nous jugeons importants.

5. Enfin, toutes ces vertus prises ensemble forment une unique manière d'agir, de procéder. Cette manière de procéder ressemble beaucoup à ce que nous appelons, dans le monde d'aujourd'hui, le leadership. Les personnes et les équipes ignatiennes acceptent le privilège et le défi de guider l'Église, un leadership qu'elles ne conçoivent pas comme dépendant du statut hiérarchique, mais qui manifeste un ensemble de valeurs fondamentales dans leur vie et dans leur travail.

Je vous laisse sur une observation finale : nous devons nous inspirer de notre génération fondatrice en ce qui concerne le genre de personnes nécessaires pour aider la Compagnie à répondre aux défis sans précédents du XXI^e siècle. Lorsque les dix jésuites fondateurs formèrent leur Compagnie, ils n'avaient aucun programme et aucune idée claire quant au genre de travail qu'ils allaient accomplir, mais ils avaient en revanche une idée très claire quant au genre de personnes qu'ils voulaient recruter pour se joindre à eux. Jérôme Nadal croyait que la Compagnie avait besoin de *quamplurimi et quam aptissimi*, c'est-à-dire autant et aussi aptes que possible. À l'origine, comme vous le savez, loin d'être le résultat d'un programme destiné à bâtir un empire mondial de l'éducation supérieure, le système scolaire jésuite fut presque entièrement le fruit du hasard, découlant de la vision du recrutement des fondateurs jésuites : affligés du fait que les écoles européennes ne produisaient pas suffisamment d'*aptissimi*, ils prirent des dispositions pour amener leurs propres recrues à ce niveau. Même si l'accent mis par la Compagnie sur le système scolaire a ensuite bifurqué vers l'éducation des laïcs, son ambition de base n'a pas changé : elle était - et demeure - un endroit où les *aptissimi* - les meilleurs - sont éduqués. Les défis du XXI^e siècle sont différents, mais pour les surmonter, la Compagnie a toujours besoin de *quamplurimi et quam aptissimi*.

Merci de votre attention et bonne chance à nous tous, alors que nous nous efforçons de rendre plus conscients, ingénieux, héroïques et aimants nous-mêmes, nos familles et nos lieux de travail dans cette province.

CHRIS LOWNY. Auteur de " *Heroic Leadership : Best Practices from a 450-year old Company that changed the World* ", Loyola Press, Etats Unis, 2004; " *A Vanished World: médiéval Spain's Golden Age of Enlightenment* ", Free Press, Etats-Unis, 2005.

