

IGNACE DE LOYOLA, LEADER ET MAITRE SPIRITUEL

1. Centralité du leadership dans le monde moderne

Un thème dont on parle beaucoup de nos jours est celui du leadership. Et cela non seulement au niveau de la concurrence ou sur le plan de la direction d'entreprise, mais encore dans le but d'en redécouvrir la signification authentique et d'en assurer la durée dans le temps. Il est intéressant de découvrir que d'une façon générale on accepte l'idée qu'à tous les niveaux des leaders sont nécessaires, non seulement sur le plan de l'organisation, mais encore et surtout au niveau politique et religieux. Face à la conviction qu'il est urgent de retrouver certaines valeurs qui peu à peu se sont perdues dans le monde moderne, il est admis à l'unanimité qu'un point-clé pour le succès ou l'échec d'une entreprise est justement l'aspect du *leadership*.

On constate de même que les institutions et les groupes humains tentent de mettre en œuvre trois éléments fondamentaux pour le succès de leurs initiatives : l'importance d'une gestion appropriée au niveau de la capacité d'innover ; la bonne entente entre liberté, esprit créatif et discipline ; et enfin l'existence d'un leadership comme moyen d'assurer une véritable autorité. Les experts sont d'accord sur le fait que pour obtenir un développement harmonieux de ces trois points, le plus important est celui de la promotion d'un véritable leadership. Et dans ce sens, un principe généralement accepté dans la pratique de l'organisation explique qu'un véritable leadership doit être basé sur trois manières de concevoir l'autorité : 1 Le leader doit être pleinement identifié avec son organisation, et le groupe humain auquel il appartient; il doit arriver à s'engager véritablement envers ses plans et ses projets et faire siens les idéaux qui ont donné naissance à la création de cet organisme social. 2 Il est fondamental qu'il ait la capacité de partager avec le groupe humain les projets de l'organisme social. Ce qui signifie que le leader doit savoir transformer en valeurs assumées par tous et chacun des

membres ce qui a été exprimé dans la planification. Il lui faut arriver à ce que les individus acquièrent et consolident un esprit de corps et, en même temps, découvrent leur vrai sens aux activités qu'ils réalisent personnellement. 3 Il est indispensable que la personne qui exerce l'autorité soit capable d'arriver à ce que le groupe soit tourné vers le futur. Il doit aussi rendre possible une perception claire et réaliste du monde qui entoure l'organisation et être capable d'identifier les qualités et les capacités des individus de telle façon à former de nouveaux leaders qui s'initient au même processus, en vue de la croissance du groupe humain.

C'est dans ce sens que la personnalité et l'œuvre d'Ignace de Loyola acquièrent une importance très particulière. Quelques spécialistes en administration et en organisation ont souligné la façon dont le fondateur de la Compagnie de Jésus a su réaliser un leadership possédant toutes les caractéristiques nécessaires pour le XXI^e siècle permettant d'atteindre l'efficacité d'un groupe social. En tant que Préposé Général de la Compagnie de Jésus, Ignace a su transmettre ces caractéristiques aux premiers compagnons qui, avec lui, ont fondé un Ordre religieux unique au sein de ce XVI^e siècle si contesté, et plus tard aux autres jésuites de ce qu'on appelle la " première génération ". Tous ont réussi, non seulement à comprendre et à assimiler ce que le Supérieur Général leur transmettait, mais ils ont su aussi aller plus loin dans l'expansion d'un groupe humain qui, au dire de quelques-uns, a changé le monde.

2. La formation antérieure au leadership d'Ignace Lopez de Loyola

Le leadership chez Ignace de Loyola a de multiples aspects. A mon avis, ses origines et sa définition se trouvent précisément dans la façon dont il a assumé son expérience personnelle, d'abord pendant sa jeunesse et plus tard en partageant sa recherche de la volonté de Dieu, dans et à partir des Exercices Spirituels. Sa façon de concevoir le service du prochain, d'accompagner les jeunes universitaires voulant se joindre au groupe initial, et plus tard son concept d'autorité pour diriger les compagnons de la Compagnie de Jésus naissante a été inspirée, de son histoire personnelle. La façon particulière qu'avait Ignace de concevoir la personne humaine provient du fait qu'il a vécu lui-même ses Exercices Spirituels et, à la suite de cette expérience de foi, la façon dont il réalisa - à travers plusieurs étapes très différentes entre elles - une pratique intense des différentes modalités que peut assumer la retraite spirituelle. Plus tard, et déjà en tant que maître spirituel, ayant appris les leçons de son propre vécu, et se souvenant d'elles pour s'en inspirer, il établit

une série de conditions minimales et de normes très exigeantes pour ceux qui voudraient chercher la volonté de Dieu selon la méthode ignacienne vécue " exactement et en retraite ". Une de ces conditions, indispensable pour vivre l'expérience complète, est que la personne possède la capacité et " *le sujet* " c'est-à-dire l'aptitude qui se montrera à travers sa disponibilité à donner le meilleur de lui-même et à chercher un " plus " qui deviendra de plus en plus clair au fur et à mesure des différentes méditations et exercices. C'est à partir de là que nous pouvons commencer à comprendre sa façon très personnelle de concevoir et de comprendre les personnes, ainsi que sa manière d'entrer en relation avec elles.

D'autre part, il insiste sur le fait que les Exercices seront beaucoup plus profitables dans la mesure où l'on attend beaucoup de fruits du retraitant, de sorte que tous ses dons, qu'ils soient naturels ou acquis, soient mis à disposition du plus grand service de Dieu. Ces exigences montrent bien un concept, une expression, une manière de penser qui définiront Ignace de Loyola et qu'il nous a transmis comme fruits d'une expérience pleinement vécue et partagée avec un groupe de compagnons. Il s'agit là de sa spiritualité dont la caractéristique fondamentale est le " *magis* " exprimé par le " *omnia ad maiorem Dei gloriam* ".

D'où donc, et comment est née cette exigence si radicale ? A mon point de vue, elle provient fondamentalement d'une série de valeurs, de croyances, de façons de penser et d'agir qu'il a saisies et intériorisées tout au long des premières années de sa vie. Inigo Lopez de Loyola est né et a grandi dans une société où le " leader ", celui qui dirige les autres, devait avoir le désir de " *valoir davantage* ", de démontrer qu'il était le plus fort, le plus puissant, le plus riche et le plus important. Cette expression, connotée chez ses ancêtres restera gravée pour toujours dans sa façon particulière d'assumer la vie. "A mon avis, cette première période de " *socialisation primaire* " a eu lieu pendant le temps où il a vécu au milieu de sa famille et de son paysage natal, avant qu'il ne commence, à son départ pour Arévalo, à exercer d'une façon plus exclusive et systématique, les tâches propres à une " *socialisation secondaire* ".

L'éducation chevaleresque qu'a reçue Ignace au sein de sa famille, dès les premières années de son enfance et à travers tous ceux qui ont été ses *autres significatifs* s'est consolidée plus tard en Castille. Elle devait être complétée par l'exemple de ceux qui se sont transformés pour lui en *personnages de référence* de sa *socialisation secondaire*, et grâce auxquels il reçut une bonne formation intellectuelle et littéraire.

Cette formation se traduisait par des connaissances, des lectures, un certain savoir de la bureaucratie administrative, toutes connaissances utiles

et nécessaires à ceux qui désiraient vraiment tenir une place de choix dans le monde de la noblesse et des courtisans, et plus particulièrement pour ceux qui voulaient exercer l'autorité et le pouvoir. A Arévalo, Inigo de Loyola vécut dans un monde de plus en plus scindé en deux groupes sociaux bien délimités. *Ad extra*, les différences entre les chevaliers et les rustres étaient bien nettes. *Ad intra*, il y avait encore certaines différences entre vilains et bourgeois, et les différences entre chevaliers et classes " inférieures " s'accroissaient aussi. Le caractère et la formation de celui qui plus tard sera le Préposé Général, se base sur les principes et les lois héritées de sa famille et de son entourage social. Citons surtout les " Siete Partidas " et de façon particulière le titre XXI de la seconde Partida qui, de par sa nature pourrait, à mon avis, avoir influencé la formation du jeune de Loyola, car elle appartient à son monde et à sa classe sociale dès l'époque de sa *socialisation primaire* et -vraisemblablement- pendant sa *socialisation secondaire*. De par leur configuration et leurs objectifs, il est probable aussi que quelques groupes et confréries aient eu une influence radicale sur la formation du jeune Loyola, et entre autres, *l'Ordre de la Bande*, étant données ses caractéristiques d'élite. Nous ne pouvons oublier que ses ancêtres furent nommés " *Chevaliers de la Milice de la Bande* " décorés de la bande ou de la courroie rouge, symbole de l'Ordre, de telle sorte que le roi leur permit de l'incorporer à leur blason en forme "de sept bandes rouges sur champ or ; et celui de la maison de Loyola de fourneaux noirs et deux loups bruns, avec un chaudron pendu à chaque fourneau...." . La bande rouge était bien connue de tous comme étant le symbole identifiant les membres de l'Ordre .

Il ne s'agit pas maintenant de démontrer l'influence que ce groupe social et ses principes ont eue sur la formation de l'esprit de leadership d'Ignace de Loyola . Je mentionnerai seulement quelques faits qui sont en étroite relation avec le comportement des membres de cet Ordre de Chevalerie. Voyons d'abord sa façon de réagir quand il fut blessé durant le siège de la forteresse de Pamplone et face à la douleur, dans son lit de Loyola . Et de même les indications qu'il donna en septembre 1541 à Pascase Broët et à Alphonse Salmeron, envoyés en mission en Irlande par le Cardinal Pôle pour faire face aux exigences d'Henry VIII, quand il précise que " au moment de négocier avec les gens, et surtout avec des égaux ou des personnes d'une dignité ou d'une autorité moindres, *parler peu et lentement, écouter longtemps et avec intérêt, prendre le temps d'écouter jusqu'à ce qu'ils puissent dire tout ce qu'ils veulent...* Tout comme les chevaliers de l'Ordre de la Bande, Ignace savait bien comment faire un processus de sélection. Il l'a appliqué pour les candidats aux Exercices de façon qu'ils fussent peu nombreux, mais très bien préparés. Et il porta cette exigence jusque dans les Constitutions, indiquant

que "Les Exercices spirituels ne doivent se donner qu'à peu de personnes, et des personnes capables d'en tirer profit au point de donner beaucoup de fruits pour la gloire de Dieu " .

Pourquoi ne pas analyser la méditation des " Deux étendards "? La référence est claire quand il affirme que "la Règle prescrivait que quand le roi allait à la guerre, tous les chevaliers de la Bande devaient aller avec lui, et une fois sur le champ de bataille, *ils devaient se réunir tous sous un étendard, et là se battre comme un seul homme* ". Pour les chevaliers de son temps, ce qui devait les distinguer sur le champ de bataille était la Bande rouge, large de trois doigts ; pour les chevaliers auxquels pensait Ignace, c'était la pauvreté, les opprobres et l'humilité .

La recherche du " plus " pour la plus grande gloire de Dieu dans toutes les actions a été influencée aussi par cet Ordre de chevaliers qui cherchaient à se distinguer par leur service en tant que chevaliers et en tant qu'hommes, puisqu'ils devaient aspirer à des biens meilleurs, toujours supérieurs. Ils étaient continuellement invités à tendre vers le " plus ", symbole évident de l'action d'un chevalier digne de ce nom. Le début du livre de la Banda le stipulait ainsi : " que fit le roy Don Alphonse de Castille, et la raison pour laquelle il se décida à le faire est : parce que la chevalerie est l'ordre le plus haut et le plus précieux que Dieu fit dans le monde...."

Et, parlant des caractéristiques de ces hommes il disait que : " il n'y a rien au monde qui appartienne davantage au chevalier que la vérité et la loyauté et c'est ce qui plait le plus à Dieu...Et il créa cet Ordre de la Bande pour que les chevaliers qui voudraient en faire partie et obtenir la Bande maintiennent les trois choses suivantes *plus* que les autres chevaliers : être loyaux envers leur seigneur, aimer celle à qui ils ont donné leur cœur et toutes leurs bonnes intentions, et se comporter comme chevaliers *plus* que les autres pour pouvoir créer *plus* de chevaleries"¹³. Inigo Lopez de Loyola a intériorisé cette façon de se conduire face à la vie, et en tant que chevalier digne de son temps, il s'est consacré sans répit à la recherche et à la pratique de la volonté de Dieu. De là vient que le " *plus* " arrivera à devenir l'un des critères essentiels qu'il portait aussi au tréfonds de son être et comme une conviction absolument personnelle¹ .

Si nous analysons avec soin le séjour d'Inigo à Arevalo, nous pouvons présumer que, grâce à son étroite relation avec Don Juan Vélasquez de Cuellar- Comptable Principal du Royaume-, il a été instruit par celui-ci dans les domaines proches de la comptabilité naissante, de l'organisation et des finances du Royaume. L'étude de l'image ignatienne de la société, élaborée par Dominique Bertrand nous aide à entrevoir la manière dont Ignacio voyait la collectivité de son temps, ses institutions, son organisation et les

relations entre les personnes. De son côté, Barthes présente Ignace comme un écrivain dans le sens le plus large du mot . Garcia-Villosa nous dit qu'écrivain il le fut pendant toute sa vie, comme le démontrent les titres de ses œuvres " . Le P. Pierre de Leturia nous renvoie à l'influence qu'Inigo reçut directement de don Juan Velazquez de Cuellar qui " était aussi un homme de lettres...un courtisan et un fonctionnaire civil qui aimait la mode littéraire en vogue auprès des Rois Catholiques et de leurs conseillers... " 'C'est à Arevalo qu'il perfectionna son écriture jusqu'à devenir " un excellent secrétaire "¹⁹. Il est parfaitement raisonnable de supposer que pendant son séjour à Arevalo, Ignace dut se préparer à collaborer avec don Juan Velazquez dans ses fonctions de Principal Comptable du roi et là, en attendant d'être promu chevalier, il devint un excellent secrétaire dans les bureaux et les dépendances de la Cour. La Castille vivait une époque de grand essor économique, et des lettres de toute sorte circulaient en nombre incroyable, et c'est la raison pour laquelle, pour des motifs évidents, Ignace dut apprendre directement ou indirectement les éléments fondamentaux de l'art épistolaire. Son style et l'énorme quantité de missives qu'il écrivit en tant que Général de la Compagnie de Jésus nous donne la possibilité d'affirmer qu'une bonne partie de sa formation s'effectua aussi dans le domaine de l'organisation et de l'administration. Il est évident qu'Ignace acquit des notions claires sur les registres d'opérations et sur la façon de mettre les choses "en ordre et précision " et sur la méthode pour suivre " l'histoire " d'activités importantes pour les organisations et les groupes de toute sorte. Tout cela nous trace le portrait d'un homme bien formé en ce qui concerne les exigences d'une bonne administration dont l'importance se fonde, précisément, sur l'information et l'analyse.

Pendant les différentes étapes antérieures à son arrivée à Paris et, bien sûr, à Rome, Ignace abordera de nouvelles phases de sa socialisation qui renforceront les aspects déjà acquis pendant son enfance, son adolescence et sa jeunesse, expériences qui lui apporteront encore plus d'éléments pour objectiver la réalité à laquelle il s'intégrait et qui sera décisive pour

comprendre sa personnalité et ses actions en tant qu'homme de décision et d'autorité à la tête de la Compagnie de Jésus.

4. Autorité et leadership d'Ignace de Loyola

D'après Ribadeneira, qui connut de très près le Général de la Compagnie de Jésus, Dieu, dans sa miséricorde " lui avait donné tous les dons nécessaires pour bien gouverner " . Cette opinion a été partagée par tous les jésuites contemporains d'Ignace de Loyola, témoins privilégiés d'une façon tout à fait particulière de gouverner - et d'exercer le leadership d'un Ordre religieux très particulier. Ils avaient compris qu'Ignace gouvernait comme s'il avait reçu un don spécial et c'est pour cela qu'ils demandèrent à Ribadeneira d'écrire une sorte de manuel contenant toutes les indications sur comment devait s'effectuer le gouvernement de l'Ordre . Grâce à son témoignage, aux Constitutions de la Compagnie de Jésus et aux lettres d'Ignace, nous pouvons avoir une vision de sa façon d'agir qui nous permet une meilleure compréhension pour le présent. Dans la Dixième partie, nous constatons sa conviction qu'une simple structure ne garantit pas le corps et que " la bonne ou la mauvaise tête a une influence sur tout le corps " . et c'est pourquoi " l'élection du Général " est " extrêmement importante " . Il renvoie à la Neuvième Partie comme étant " celle des préposés inférieurs pour les provinces, les collèges et les maisons de la Compagnie " .

La façon dont doit s'exercer l'autorité a été parfaitement décrite dans la lettre sur l'obéissance, quand il affirme " elle s'entend tant pour les simples subordonnés envers leurs Supérieurs immédiats, que pour les Recteurs et Préposés locaux, et pour les Provinciaux envers le Général et celui-ci envers celui que Dieu Notre Seigneur lui a donné comme Supérieur, et qui est son Vicaire sur la terre " '. Le supérieur qui commande et exerce le service d'autorité doit toujours le faire "*ad edificationem*"²⁵ service "aidé et rendu plus léger " grâce à des personnes de grande confiance capables de l'orienter, de le conseiller et qui peuvent le servir et l'aider. Ses aides doivent être des personnes bien préparées, de sorte qu'ils puissent conseiller celui qui commande et " l'informer sur tout pour qu'il agisse au mieux en toutes choses pour la gloire de Dieu " . De même, il doit mettre sa confiance en des personnes qui soient capables de le corriger et même de le déposer en cas de " péchés mortels actuels "².

L'autorité s'exercera *ad vitam* pour éviter les moments d'ambition et de

28

distracted . Il ne parle pas d'une autorité détenant un pouvoir juridique, mais simplement de celle qui doit s'exercer à partir " du sérieux et de l'exemple de vie " , et qui se base fondamentalement sur ce que doit être le

témoignage d'un homme de Dieu. Il accepte la délégation de l'autorité, mais recommande que cette délégation " se fasse de telle manière de la part de celui qui est en charge et de celui qui est à ses côtés que ni l'obéissance ni le respect des autres ne s'affaiblissent " . Et le Supérieur pouvant toujours mieux s'informer par d'autres voies .

Celui qui exerce l'autorité doit être un " homme de foi " et " familier de l'oraison " ; possédant un amour et une véritable humilité...qui le rendent très aimable, libre de toutes les passions et surtout si prudent dans sa façon de parler qu'il sache unir... la rectitude et la sévérité nécessaires avec la bonté et la douceur...de telle sorte que ceux qui sont réprimandés ou châtiés reconnaissent qu'il procède en toute droiture, dans le Seigneur et en toute charité... " . Celui qui exerce l'autorité doit être doué " d'une grande intelligence et d'un grand jugement, mais surtout être prudent pour discerner les esprits et conseiller et assister ceux qui ont des besoins spirituels. Et être discret pour s'occuper des choses extérieures, traiter de sujets variés et converser avec des personnes très différentes. Etre vigilant et attentif pour commencer les choses et rempli d'énergie pour les mener à leur terme et à leur perfection " . Comme leader, il doit avoir "la santé, la présentation extérieure et l'âge... les forces physiques... ni d'une grande vieillesse, celle-ci n'étant pas ordinairement apte aux travaux et soucis d'une telle charge, ni non plus d'une grande jeunesse que n'accompagnent, ordinairement, ni l'autorité ni l'expérience qui conviennent... " ³⁵. Parmi les choses extérieures qui peuvent aider habituellement il signale : "le crédit, la bonne réputation et ce qui aide à avoir de l'autorité. " Fondamentalement, l'autorité doit être " pour l'édification et le service de Dieu " ³⁶.

Ignace de Loyola comprenait l'autorité non seulement à partir de la source de l'obéissance, mais ce qui peut-être le préoccupait davantage c'était l'attitude de " la tête ". Il a compris parfaitement qu'un bon supérieur ne se fait pas par grâce d'état. Même la sainteté n'est pas suffisante et elle doit être accompagnée par la prudence " si l'on veut que le gouvernement marche comme il doit marcher " ³⁷. Il comprenait clairement que tous ne servent pas pour tout et moins encore pour " diriger les autres " . Dans ce sens, une qualité de celui qui exerce l'autorité était pour lui " d'éprouver les personnes et de prendre le pouls de leur condition et de leurs talents " ³⁹.

Un aspect central pour concevoir le leadership d'Ignace est sa façon de vivre l'autorité en fonction du corps de la Compagnie. Il ne faut pas seulement considérer la structure d'une organisation sous son aspect juridique, mais aussi sous celui d'une mission au service d'un corps apostolique. Plus que supérieurs infailibles, il voulait que ceux-ci fussent aimés grâce aux services qu'ils rendaient au corps, car une attitude de véritable

humilité est beaucoup plus efficace qu'une manifestation intransigeante de l'autorité reçue, qui pourrait avoir " quelque goût et odeur du monde ". C'est pour cela qu'il disait qu'aux personnes qu'il dénomme " décretistas ", il faudrait leur donner aussi des " décrets ". Envers ceux qui collaborent dans le corps apostolique, le supérieur doit avoir et montrer de l'amour et de la préoccupation pour eux " et qu'ils soient perçus ainsi pour le bénéfice de tout le corps " de sorte que les inférieurs aient l'assurance que leur supérieur sait et peut les bien diriger en Dieu Notre Seigneur ". Le travail d'équipe est important, pour chercher que tous se sentent valorisés et ainsi éviter des murmures qui affectent le corps apostolique³. Cette affabilité se concrétise dans la conduite d'un supérieur " courtois et poli " et qui " n'offense pas ". Il est nécessaire de faciliter un climat d'estime et d'aide mutuelle qui foment " conserve et augmente la bonne opinion " que l'on peut avoir d'un compagnon, et fait que l'on parle de lui de façon exquise ", surtout aux personnes en dehors de la Compagnie car " on doit toujours dire du bien de tous " .

Cette estime n'est pas apparente, mais quand quelqu'un constate les erreurs des compagnons, " ce qu'il fait, c'est seulement raconter la faute telle quelle, sans condamner ni dire que celui-là est un scélérat ". Ignace insistait sur l'importance de couper court à toutes les médisances et aux rumeurs, au point que lui-même " ne croit jamais rien du mal que l'on dit d'un autre, serait-ce même de la part de Polanco ", son homme de confiance. Si quelque accusation devait se faire contre quelqu'un, il exigera que ce soit par écrit " car la langue humaine est naturellement inclinée à dire du mal ". Qu'il confronte les différentes versions " et jamais ne dise chose insinuée sans la mettre au clair entre le juge et le jugé "⁸.

Celui qui exerce le leadership d'un groupe humain a affaire avec des personnes et doit " mêler à propos la rectitude et la sévérité nécessaires avec la douceur et la bénignité "⁴⁹. Il est conscient que le jésuite a besoin de se sentir affectivement et effectivement intégré au corps de la Compagnie. Gonçalves de Câmara nous dit que " un signe de ce grand amour est la joie et le plaisir qu'il ressentait en entendant dire et parler de la vie des frères... comment ils mangeaient, comment ils dormaient, comment ils s'habillaient, et d'autres détails sur de grandes et petites choses... ". L'affection du collaborateur ne s'exige pas par décret, il faut la gagner. En relation avec cela, Ignace évitait toute sorte de " favoritisme ". Il fut affable envers tous mais avec personne ne fut familier . Il était proche de ceux qui avaient besoin de lui et donnait le témoignage d'une présence aimable et affectueuse, spécialement avec les plus jeunes. Il était plus exigeant avec les hommes de sa confiance, et les traitait " sans aucun respect, et même durement et avec de rigoureux

reproches " à Jérôme Nadal, Jean Alphonse de Polanco ou Diego Lainez ' . Et il n'hésitait pas à leur faire remarquer leurs erreurs ou leurs déficiences dans l'exécution de leur mission, sans attacher d'importance au fait qu'ils fussent provinciaux, recteurs ou supérieurs .

5. Relation entre supérieurs et sujets.

En tant que responsable d'un groupe humain, Ignace sut comprendre les personnes de telle façon que chacune puisse développer ses capacités et ses qualités personnelles: il a su mettre en pratique ce qu'il entendait par " sujet " et a agi en conséquence faisant de la prise de décision un mélange "fait de douceur et de sévérité " . Pour que les personnes qui étaient sous son autorité puissent répondre à ses ordres, il essayait de les comprendre, de connaître leurs inclinations et préférences de façon à ne pas leur faire violence par ce qu'il leur commandait de réaliser. Il recherchait l'agilité, la mobilité au bénéfice de la mission, favorisait les initiatives personnelles mais aussi l'accord et la conciliation en faveur de l'efficacité du groupe. Il a cherché à harmoniser les aptitudes personnelles et les initiatives et les penchants de chacun de ses compagnons ; et ce qui aussi est important, c'est qu'il n'en faisait jamais une imposition ou une exigence de l'autorité⁵¹. // *croyait dans l'unité collective au bénéfice du corps, et en même temps à la nécessité des apports personnels, selon les forces et les talents, la capacité et la préparation, les faiblesses et les limites de chacun .*

Conscient de l'importance de la santé physique et morale, il ne permettait jamais que les jésuites se chargent de travaux excessifs ou de responsabilités supérieures à leurs forces. Il était compréhensif envers les plus faibles et les plus timides, ainsi que pour les plus rustres et les moins doués . Et c'est pourquoi il insista sur " la modération dans les travaux de l'esprit et du corps, ainsi qu'une juste mesure en ce qui concerne les Constitutions, pour qu'elle ne tombent pas dans une rigueur excessive ou dans un trop grand relâchement (et ainsi pourra-t-on mieux les observer). Cela aidera à ce que tout le corps dure et se maintienne dans son état " . Il était attentif à la façon de refuser ce que l'on ne pouvait concéder et le refusait de telle sorte " qu'il laissait satisfait ceux qui le lui demandaient "⁸. Et il communiqua cette manière de faire aux supérieurs afin qu'ils comprennent qu'il ne s'agit pas de refuser simplement ce qui ne convient pas, mais bien de le faire " avec de si bonnes paroles qu'il reste content de votre volonté "⁵⁹.

A ceux qui traversaient des moments difficiles, de désolation ou simplement qui ne pouvaient répondre à cent pour cent, il demandait d'avoir un soin spécial pour les accompagner jusqu'à ce qu'ils se récupèrent. Quand se

produisaient des cas d'aveuglement ou que simplement une certaine décision ne se voyait pas clairement, il essayait d'aider la personne à ce qu'elle objectivise le problème en toute liberté et en lui donnant des motifs objectifs afin qu'il puisse mieux percevoir les causes subjectives. Et cela prenait une grande importance, car " ce n'était pas dans l'esprit de N.P. Ignace de faire des lois universelles pour des maux particuliers " .

" Agissant en toute sagesse et charité " il essayait d'être proche et " quand quelqu'un était gravement tenté de sortir de la Compagnie.... " .

Quant au profit pratique et à l'efficacité apostolique, Ignace aborda le problème à partir de différentes perspectives. Pour ce qui est de la destination du jésuite - aspect crucial pour la mission-, il considérait avant tout que le succès de l'apostolat ne dépend pas tant et seulement de la bonne utilisation des dons naturels, mais surtout de leur efficacité surnaturelle qui prend racine dans l'union parfaite avec la Volonté de Dieu et la façon de l'accepter et de la vivre. Nous ne devons pas nous étonner alors d'apprendre que " bien qu'il eût l'habitude de s'informer sur les inclinations de chacun, il préférait l'indifférence et ceux qui se remettent dans les mains du Supérieur comme une cire bien molle ou une matière première " ~. Pour cela, il essayait de connaître les inclinations des sujets de deux manières : pour les choses faciles, il demandait à quelque ami ou confident de la personne qu'il enquêtait de lui parler et de lui faire connaître ses inclinations. Et, " pour les choses difficiles, il leur demandait qu'après avoir prié ils lui répondent par écrit sur trois points : s'il se sentait prêt à faire telle chose si on lui en donnait l'ordre ; s'il en sentait le désir ; et si on lui laissait la liberté de la faire ou non, que ferait-il ?³ Nous savons qu'il mettait déjà en pratique un principe classique pour une bonne administration : " à ceux qu'il mettait à un poste pour lequel ils avaient une certaine habileté, mais qui ne leur convenait pas à cause de leur condition ou de leur peu de vertu ou pour ne pas savoir en tirer profit, le Père le leur enlevait, estimant les progrès dans vertu de ses subordonnés plus importants que tout le reste ; c'est ainsi et pour cette raison qu'il empêcha plusieurs personnes de poursuivre leurs études et les retira de leurs activités" .

De façon étonnante, il a prévu l'ouverture de conscience et la représentation au Supérieur de la part de ceux qui ne se sentaient pas à leur place selon leurs qualités et leurs désirs et qui surtout, en conscience, ne se sentaient pas capables de donner du fruit selon leurs possibilités humaines . Il a défini quelques critères-clé pour choisir les ouvriers qu'il faut envoyer aux ministères : " La sainte providence et *direction* de l'Esprit Saint...envoyer des hommes choisis et de confiance là où il convient davantage de ne pas se tromper...des hommes robustes et de bonne santé là où il y a davantage de

travaux physiques à fournir...des hommes discrets et de bonne présentation extérieure vers les gouvernants... des hommes intelligents et cultivés qui par leurs conversations pourront aider davantage... Pour le peuple, seront généralement plus aptes ceux qui ont du talent pour prêcher et confesser....Il serait bon de ne pas être seuls, mais au moins deux ; et cela aussi bien pour qu'ils s'aident davantage entre eux dans les choses spirituelles et corporelles pour qu'ils puissent produire plus de fruits en se partageant les travaux..."

6. Le leadership en fonction de la Mission Apostolique

Pour ce qui a trait à la façon dont le jésuite doit se comporter dans la pratique sur son terrain apostolique, Ignace demande que toutes les fois que cela est nécessaire, le Supérieur donne par écrit une instruction indiquant clairement sa façon de procéder . Nous en conservons un exemple dans une lettre à François de Borgia et dans les indications données dans les Constitutions à celui qui doit discerner s'il doit rester plus longtemps à un même endroit .

Il demandait une information claire et précise pour assurer, non seulement l'exécution responsable des ordres reçus, mais encore la planification des activités futures. Et pour ce faire " il était très attentif à la façon dont les choses étaient exécutées, et pour cela, chaque soir, il demandait compte aux personnes qui l'aidaient de ce qu'elles avaient fait ce jour-là, et leur donnait des ordres pour ce qu'elles avaient à faire le jour suivant ". Il envoyait avec des responsabilités partagées et d'après le témoignage de Jérôme Nadal, " dans sa praxis il fut d'une grande efficacité et responsabilité pour l'exécution des choses " .

Minutieux jusqu'à l'extrême, il avait un grand zèle pour conserver à la Compagnie sa pureté initiale et pour cela, tout en laissant une grande liberté aux initiatives personnelles et à la créativité de ses membres, il ne tolérait pas qu'on introduise quelque chose de nouveau, même si apparemment c'était très bon, sans son consentement ou celui du supérieur . Ribadeneira le confirme quand il nous dit que " il fit très attention à ce que l'on n'introduise dans la Compagnie ni rites, ni cérémonies, ni prières, ni coutumes nouvelles sans qu'il le sache " .

Une autre caractéristique de sa bonne conduction comme supérieur, et qui de nos jours est très répandue dans les grandes organisations, a été sa capacité de renforcer les potentialités des membres de la Compagnie de Jésus. Il a conçu l'Ordre comme un corps ouvert à la mission. Il pensait la personne comme quelqu'un qui a " *sujet* ", selon le langage des Exercices, capable de donner toujours " plus " comme le répètent les Constitutions. Quand une personne n'a pas de " *sujet* " ou ne montre pas de dispositions à

le développer, il n'hésite pas à la renvoyer, considérant qu'elle n'est pas apte pour la mission. Et dans tout ce processus, il ne se laissait pas entraîner par " des sentiments, mais s'inspirait de motifs les plus objectifs possible ". Il cherchait avant tout que les décisions soient prises à la suite d'un processus sérieux d'élection et d'indifférence. Ceux qui étaient tentés, il essayait de les retenir par sa patience et son aide personnelle, cherchant tous les moyens pour les " réduire ". Mais son attitude était différente envers celui qui ne se montrait pas apte ou l'apostat . Il était convaincu que " ceux qui s'écartent de la religion et tournent le dos à Dieu en apostasiant, il n'est pas bon de les aider dans les choses temporelles, mais seulement pour qu'il reviennent à la religion " . Inflexible envers ceux qui " ne veulent pas obéir ou redresser leur jugement propre en ce qu'on leur commande ou bien qui éloignent d'autres de la Compagnie, le supérieur doit faire usage de toute rigueur au point de les renvoyer " . Quand il y avait danger de scandale, il faisait usage de son autorité et ne permettait pas que l'on brise l'unité, "car il n'y a pas de plus grand scandale que toute la ville sache qu'il y a des divisions dans la maison, et que vit parmi nous celui qui fait la guerre " . Cette attitude, sans aucun doute, lui donnait davantage d'autorité et de respect parmi les jésuites . En tant que préposé Général, Ignace a exercé un leadership positif en incitant les autres à effectuer leur travail avec sérieux et intérêt. Il a été un formateur né qui préparait des successeurs conscients de recevoir une responsabilité qu'il leur déléguait en tant qu'autorité suprême. Même si quelquefois on lui a reproché d'être dur et intransigeant, nous voyons que les exemples cités jusqu'à présent nous laissent une vision différente. Il est vrai qu'il n'acceptait pas de justifications pour des erreurs attribuées à la négligence personnelle " parce qu'au commencement on en commet quelques unes, et ensuite à une autre s'en ajoute une autre encore ; et ainsi ce qui au parce que parfois par négligence les choses augmentent et ce qui au commencement était tolérable devient ensuite insupportable ", ou " de petits commencements se transforment en grandes erreurs " .

Quant il s'agissait de déléguer, il était clair et transparent. Il établissait des règlements minimes pour que tous sachent bien ce qu'ils devaient faire, mais il ne les fixait pas de façon immuable ou innamorable . Le jésuite, comme n'importe quel subordonné de nos jours, devait apprendre à réagir selon la

réalité qu'il avait à vivre, et en accord avec les problèmes et les circonstances qui se présentaient à lui. // *a su mettre en œuvre ce que nous appellerions aujourd'hui le principe de " subsidiarité ", c'est-à-dire qu'il laissait chaque sujet agir selon sa propre personnalité, librement et en accord avec ce que lui dictait la réalité dans laquelle il était plongé.* Ceci s'appliquant aux provinciaux, aux supérieurs locaux et évidemment à chaque jésuite en particulier. Il convient de dire aussi qu'il appliquait de façon effective la responsabilité déléguée, et le respect de celle-ci favorisait une plus grande prise de conscience de la part des personnes impliquées. .

Pour rendre plus souple la délégation de l'autorité, il insistait surtout sur le fait que le Supérieur devait " être informé de tout pour pouvoir au mieux, pour la gloire de Dieu, pourvoir à toute chose "⁸³. Quand cela était nécessaire ou convenable, le supérieur pouvait donner son conseil ou utiliser des moyens adéquats pour animer, et, si nécessaire, reprendre. Ceci étant évidemment inutile quand la personne envoyée était très instruite et adroite .

Quant à la ligne d'autorité, la communication la plus ordinaire devait se faire en partant des simples supérieurs ou recteurs avec les Provinciaux et de ceux-ci avec le Préposé Général afin de maintenir une meilleure subordination. La convenance d'une équipe de consultants ou assistants était prévue car " le Général a besoin de ministres même pour les affaires universelles et propres de son office afin qu'il puisse les exécuter bien et tranquillement... " . Et, pour si cela était peu, il fut établi aussi qu'il lui était possible de demander n'importe quelle sorte d'informations aux différentes équipes de gouvernement "car c'est à lui de suppléer aux défauts des Préposés inférieurs et de perfectionner ce qui ne l'est pas en eux, avec la grâce et l'aide de Dieu .

Le plus grand soin est porté à la définition d'un certain organigramme qui garantisse la présence d'un syndic général qui informe aussi bien sur les personnes que sur les affaires importantes ou d'un intérêt spécial pour le corps apostolique. Ce flux d'informations devait être mis par écrit et envoyé chaque année au Préposé Général et deux fois par an au Provincial pour que celui-ci puisse communiquer à la Curie de ce qui, à son avis, était plus significatif afin que l'on puisse procéder en tout avec une grande circonspection et une grande prudence . Très réaliste, Ignace pour éviter que l'existence du " collatéral " diminue l'autorité du supérieur, recommandait que : "le collatéral se comportera avec celui qui a la charge et ce dernier avec lui, de telle façon que l'obéissance et le révérence des autres n'en soient pas affaiblies"⁸⁵. Le Supérieur majeur ayant toujours la possibilité de s'informer par d'autres voies .

Jamais il ne centralisait ou n'accaparait les fonctions et, quand cela était nécessaire, il sut se mettre de côté pour que d'autres poursuivent l'œuvre qu'il avait commencée. Dans ses lettres en particulier, il répétait que les œuvres ou les communautés ne devaient en aucune circonstance être considérées comme œuvre personnelle, ce qui permettrait de pouvoir continuer ce que d'autres avaient commencé. Comme le disait Ribadeneira "dans les œuvres de piété et de miséricorde il consacrait volontiers ses soins et son travail pour parvenir à les mettre en ordre et à bien les établir grâce à ses ordonnances et ses lois ; et quand il les avait bien acheminées, il en commençait d'autres. Il disait que les nôtres n'avaient pas à dépasser ces limites, ni se laisser accaparer par l'administration ordinaire de telles œuvres " .

Nous avons déjà mentionné la subsidiarité, un style clair et transparent dans la ligne du commandement, des encouragements et de l'aide engénéral " . Finalement, il nous faut souligner sa capacité d'acceptation de ses limites. Et en même temps sa disponibilité pour reconnaître les talents et les qualités des autres, sans doute plus capables et avec une plus grande expérience que lui dans certaines activités ou certains terrains apostoliques. Cela a donné la possibilité de faire fonctionner des affaires pour lesquelles il se reconnaissait, non pas incapable, mais au moins peu préparé. Ce fut aussi la manière de procéder de la Compagnie primitive, dans laquelle on a su toujours encourager les qualités, se compléter réciproquement et même combler les limites des compagnons. Selon les paroles de Rivadeneira, " quand il ne voyait pas clairement et avec évidence les choses dont il délibérait, il se laissait facilement porter par l'avis des autres, et quoique étant le supérieur, il se faisait en tout l'égal de ses subordonnés " . De l'avis du Père Loarte Ignace était l'huile et Gonçalves de Camara ,qui remplissait la fonction de ministre, le vinaigre⁹² .

On ne peut jamais trop insister sur un point central pour sa façon de gouverner et d'exercer le leadership : l'autorité est avant tout un service. En commençant par Ignace, puis toujours dans l'histoire de la Compagnie, on a donné une grande importance à " la consulte " . Toujours formée par des jésuites très différents entre eux et n'appartenant jamais au cercle strictement personnel ou amical du supérieur, Ignace déposait en elle toute sa confiance et y avait recours chaque fois qu'il avait besoin d'objectiver et même de

modifier quelques décisions. Gonçalves de Camara décrit la " façon qu'avait le Père de consulter, demandant que l'on discute d'abord sur la matière, sans rien déterminer, et qu'ensuite on le fasse par écrit "93.

Il est évident que le Préposé Général savait et assumait que c'était lui le supérieur mais, il donnait une place privilégiée à cette façon de prendre ses décisions. Et il eut vraiment besoin de prendre de sérieuses décisions, et eut à délibérer beaucoup de situations dans la vie du corps apostolique, mais toujours il le fit, comme un bon dirigeant, après avoir écouté la voix de Dieu dans la prière et le discernement, ainsi que l'opinion de ses compagnons.

7. Le leadership comme service pour un bien plus Universel et plus Divin

Comme un aspect se trouvant à la base de tout le reste, nous devons mentionner le fait *qu'Ignace a rempli sa mission de commandement à partir d'une conception surnaturelle de celle-ci*. Pour lui, il n'y avait aucun doute que le supérieur représente le Christ qui nous dirige à travers lui ; il est l'interprète de la divine volonté ; on ne lui obéit pas à cause de ses qualités, ses dons de prudence ou de sympathie ; en lui il faut voir le Christ. Et pour que cette conception surnaturelle pénètre dès le commencement, il indique dans le chapitre IV de l'Examen " quelques choses que ceux qui entrent ont avantage à savoir, et qu'il faut observer dans la Compagnie. " Il est dit dans les moindres détails " comment la véritable obéissance ne regarde pas à qui elle se rend, mais pour qui elle se fait, et si elle se fait seulement pour Notre Créateur et Seigneur, on obéit donc au Seigneur de tous ".⁹

Le Supérieur doit prendre conscience du fait qu'il " doit rendre compte à Dieu Notre Seigneur de tous les siens " ; et, " confiant dans l'Esprit Saint dont l'onction enseigne toutes choses à ceux qui se disposent à recevoir sa sainte illumination, spécialement en ce qui touche chacun sur le plan de sa responsabilité " , "qu'il ordonne ce qu'il juge convenable selon la fin que Dieu et la Compagnie lui présentent, se souvenant dans sa façon de gouverner de la bénignité, de la douceur et de la charité du Christ, ainsi que de Saint Pierre et de Saint Paul, ayant soin d'avoir toujours les yeux fixés sur cette norme " .

Il y a chez lui une conscience très claire sur un fait qui n'admet pas de compromis, et sur lequel on ne peut négocier, et ce fait est que le bien de la Compagnie se trouve au dessus de tout. Il laisse entre les mains de Dieu les décisions les plus importantes comme le sont l'admission ou le renvoi des jésuites car " après avoir eu recours à Dieu il déterminera et décrètera seul et par un jugement libre, ce qui lui paraît plus propice au service de Dieu et au

bien de la Compagnie " . Et s'il était exigeant pour les admissions, il l'était davantage encore pour les cas d'expulsion . Mû par un véritable esprit de charité et de prudence, Ignace travaillait toujours avec l'intention d'aider les personnes, même quand il s'agissait de cas difficiles¹ .

Une autre note caractéristique sur sa façon de vivre l'esprit de service dans l'autorité a été son insistance sur l'union de coeurs, l'esprit de collaboration et la nécessité de la communication entre jésuites. Cela est évident dans les Constitutions, dans ses lettres et la relation qu'il sut cultiver avec tout le monde : son amitié avec François Xavier en est un exemple . Ou encore ce qu'il répétait avec insistance aux Supérieurs d'essayer de parvenir à maintenir l'obéissance chez les subordonnés de telle façon qu'il pisse, pour sa part, user de tout l'amour, de toute la modération et de toute la charité possibles, de façon à ce que les subordonnés puissent se disposer à avoir toujours, envers leurs supérieurs, plus d'amour que de crainte " .

Ignace vécut profondément convaincu que dans l'Ordre " le lien principal est l'amour de Dieu Notre Seigneur. En effet lorsque les Supérieurs et les inférieurs sont très unis à la divine et souveraine Bonté, ils s'uniront très facilement entre eux, par le même amour qui descendra d'elle et se répandra sur tous les hommes, et particulièrement sur le corps de la Compagnie...et par conséquent aidera aussi tout mépris des choses temporelles qui sont habituellement une occasion de désordre pour l'amour propre, principal ennemi de cette union et du bien universel "¹⁰. Il était fermement persuadé que le fondamental est l'amour de notre vocation, l'unité, le zèle pour le salut des âmes. En cela consiste le noyau central qui doit motiver le jésuite dans sa mission apostolique, car " ni les Constitutions, ni les Déclarations ni aucune autre règle de vie ne pourront obliger sous peine de péché mortel ou véniel à moins que les Supérieurs ne les impose au nom du Christ Notre Seigneur ou en vertu de l'obéissance ; cela pourra se faire pour certaines choses et certaines personnes, quand on jugera que cela convient tout à fait au bien particulier de chacun ou au bien général. C'est ainsi que la crainte de l'offense fera place à l'amour et au désir d'une entière perfection, d'où s'en suivront une plus grande gloire et une plus grande louange du Christ notre Créateur et Seigneur "¹⁰⁵.

Cette attitude de confiance, avec laquelle les jésuites doivent se soumettre à l'obéissance et au travail apostolique, pour la gloire et l'honneur de Dieu " plutôt que par la crainte des peines ou l'espoir des récompenses, bien qu'on doive aussi en être aidé., et en l'aimant en toutes et toutes en Lui, conformément à sa très sainte et divine volonté " : . Mais ce doit être une attitude de total et sincère abandon, car " il n'est pas possible qu'un membre de notre groupe désire davantage plaire aux hommes qu'à Dieu " .

Telles étaient les attitudes qu'il désirait voir se développer dans la Compagnie. Et toujours avec une réelle sincérité devant Dieu et devant les hommes, nous sommes tous invités à " contempler en eux (les Supérieurs) la personne de Jésus Christ qu'ils représentent et obéir malgré nos doutes, certains que c'est par eux que Notre Seigneur nous guide. Ne passons pas sous silence nos tentations ni même nos bonnes pensées ; Nous devons tout communiquer et nous laisser guider par le conseil des autres plus que par le nôtre, que nous devons considérer comme douteux ".

Et cette sincérité qu'il s'efforçait de stimuler chez ses inférieurs, il la recherchait et la désirait par lui-même; en effet il considérait et demandait que " les gens de la maison devaient eux aussi l'aider (le Supérieur) par leurs prières, et s'ils étaient sûrs de reconnaître en lui quelque imperfection, et après y avoir beaucoup pensé, ils pourront la lui dire en secret, avec humilité, médiatement ou directement.

Sincérité, prudence, modération et désir sincère de chercher à renoncera soi-même comme il l'avait répété anjec insistance dans les Exercices. C'est là précisément que prend racine le voeu spécial qui nous oblige à obéir "à ce que le Pontife Romain et ceux qui le seront dans le futur ordonne pour la propagation de la foi et le profit des âmes et désire nous envoyer dans n'importe quel pays ". C'était là le plus important et à cette fin il engageait le meilleur de sa vie et de ses hommes, pour chercher la plus grande gloire de Dieu dans le service des hommes, à partir du renoncement à sa volonté et à son intérêt propres comme pôle central et vital de son apostolat . Mais il n'insiste pas là-dessus comme si c'était une fin en elle-même, sinon que comme un aspect génial de la règle de la modération, c'est-à-dire "pourvu que le sujet ne se corrompe pas " ou que l'on n'empêche pas la réalisation d'autres biens plus importants comme le sont la préoccupation pour l'occupation voulue par Dieu, l'étude ou l'apostolat " . Il veut que l'on suive l'avis du médecin quant à la quantité et à la qualité des aliments, quant au sommeil et au vêtement, et s'il n'était pas possible de le suivre : " mieux vaut diminuer le nombre des sujets que de manquer du nécessaire " . Il donne des normes que nous pourrions appeler déjà d' " inculturation " car, insiste-t-il : " qu'il s'agisse de la nourriture, du sommeil ou de l'usage des autres choses nécessaires ou utiles à l'existence, tout cela doit être ordinaire et ne doit pas

s'écarter de ce qui semblera bon au 'médecin du pays où l'on vit, de telle sorte que ce que chacun en retranchera le soit par dévotion et non par obligation. On aura égard à l'abaissement, à la pauvreté et à l'édification spirituelle que nous devons toujours avoir devant les yeux en Notre Seigneur .

Pour nos jours, Ignace est un exemple très clair de l'homme qui recherche ardemment la volonté de Dieu ; qui se demande ce qu'il veut de nous, même si cela doit paraître absurde aux yeux des hommes, car il met sa confiance en Celui pour qui nous assumons la mission ; pour ensuite nous efforcer de la faire avancer "mettant notre espoir en Dieu comme si tout le succès dépendait de Lui, et non pas de nous ; et en même temps travaillant de toutes nos forces, comme si nous devions tout faire par nous mêmes " . Extraordinaire équilibre entre la confiance pusillanime et la présomption pleine d'audace qui veut obliger la puissance de Dieu à soutenir l'oeuvre qu'il n'a pas inspirée, ou à mettre les moyens qu'il n'a pas favorisés comme si nous devions faire dépendre Dieu de notre volonté au lieu d'être pleinement dépendants de la sienne . Rien de meilleur ne pourrait avoir été exprimé, ni même dans les temps modernes, pour une administration d'entreprise à l'avant-garde et dotée d'une haute technologie.

Et tout cela uniquement dans un seul but, celui d'accepter l'invitation du Roi Eternel à militer sous son étendard. *Et pour un service qui soit toujours davantage au service de l'universalité, toujours à la recherche d'une intention pure et droite, le regard fixé sur le plus grand service à Dieu et le bien le plus universel.* Ce n'est pas en vain qu'il nous parle de " l'endroit où il y a le plus de besoins, d'où l'on attend le plus de fruits, où il y a plus de dettes de notre part, où le bien est le plus universel (les personnes ou les villes où il y a la possibilité d'avoir plus d'influence, les universités...) ; là où on a semé l'ivraie et les mauvaises opinions sur la Compagnie. Il faut préférer les biens spirituels, d'une plus grande perfection, les plus urgents, les travaux dont personne ne s'occupe, les plus sûrs à réaliser,...les plus durables pour ceux qui aident pour peu de temps... " . *Un moyen de voir sa mission sous de larges horizons et c'est en cela qu'il dépensa toute sa vie .*

Nous ne pouvons terminer sans souligner auparavant ce qui est un fait évident : plus nous avançons dans la connaissance de la vie d'Inigo Lopez de Loyola d'abord, et plus tard dans celle d'Ignace, plus nous nous émerveillons de voir comment il apprit à être homme de son temps, profondément ancré dans son monde et dans son histoire. Quand nous fouillons l'entrelacement complexe des Constitutions, nous ne pouvons que nous émerveiller de voir de quelle manière il a su incarner dans un cadre juridique l'expérience de Dieu vécue dans les Exercices spirituels. Si nous parcourons l'histoire de

l'Ordre, nous nous rendons compte qu'il a été effectivement, un cadeau de Dieu pour l'Eglise. *De toutes façons, il nous est impossible de résumer-et plus encore d'exprimer- la richesse et la profondeur d'Ignace pour exercer sa mission, d'abord comme gentilhomme, diplomate, apprenti soldat, "chevalier de Dieu ", pèlerin, étudiant, et ensuite comme leader à la tête d'un organisme aussi complexe et original comme l'est la Compagnie de Jésus.* Ses nombreuses lettres gardent les traces évidentes d'une époque complexe et troublée. Un changement d'époque qui a eu un impact certain sur l'Humanisme et son apport au monde des arts, sur la vie politique et la formation d'une nouvelle Europe. Les universités et leurs apports importants pour les sciences, en particulier, pour la philosophie et la théologie. La situation d'un monde changeant, encore sous les effets de la répercussion de la découverte de l'Amérique et des ambitions des grands rois. Sans oublier, évidemment, les moments douloureux et pleins de tensions que traversait l'Eglise, les blessures encore ouvertes causées par Martin Luther, Jean Calvin et tant d'autres opposants de l'Eglise et du Pontife romain. Et en plus, la grande ignorance du peuple et même des prêtres en matière de foi, et en même temps, leur soif de Dieu, leurs besoins et leur recherche avide de conversion et de réforme.

Il est vrai que c'était un monde spécial, difficile, problématique et chargé de problèmes. Néanmoins, la grande capacité d'Ignace de Loyola comme personne qui sut prendre en mains la situation, et répondre aux provocations de son temps, est hors de doute. Sa figure charismatique pour diriger et commander nous inspire pour affronter le monde d'aujourd'hui et, curieusement, avec des défis un peu semblables à ceux de son temps. *Un leader qui aimait ce qu'il faisait, conscient qu'il était de l'avoir découvert ainsi à travers sa recherche inlassable de la volonté de Dieu.* Ignace de Loyola a effectué un leadership net, réaliste, bien centré, universel, et il était parfaitement conscient que tout cela il le faisait pour donner vie à ce qu'il avait expérimenté et écrit dans les Exercices spirituels et à ce dont il était pleinement convaincu : il faut *en tout aimer et servir*. Il fallait tout donner, et même la vie s'il en était besoin, pour la plus grande Gloire de Dieu. Ignace, le chevalier de l'Ordre de la Bande, le gentilhomme castellan, l'apprenti comptable, l'"homme au sac" de Manresa, l'universitaire d'Alcala, de Salamanque et de Paris, le Préposé Général et le Saint, a appris à devenir un homme du monde et pour le monde il se dépouillait de lui-même chaque fois qu'il devait exercer son autorité. Seul Dieu était important et pour Lui il se rendait indifférent et ne recherchait dans le service que ce qui Lui rendait plus de gloire. Peu lui importaient ses idées propres ou ses positions personnelles. Ce qui l'occupait et le préoccupait davantage c'était de former de véritables apôtres au service de Dieu, l'Unique Absolu. Il cherchait à partager l'énorme

responsabilité d'un Ordre religieux en continuelle croissance, affronté avec toujours plus de force aux nouveaux défis apostoliques, et aux requêtes insistantes du Pape, des Evêques et des seigneurs de son temps.

Ignace de Loyola sut exercer un leadership inséré dans la réalité de ce monde, mais toujours avec un regard posé sur le discernement pour chercher, trouver, sentir et accomplir la volonté de Dieu. Après de longues heures de méditation et de contemplation du Dieu de l'histoire présent dans la vie quotidienne et à travers des moments de consolation et de désolation, il a présenté au Seigneur la possibilité de mettre en pratique ses options dans des œuvres apostoliques qui recherchaient toujours le plus grand service de l'homme et de tous les hommes, toujours fidèle à l'Eglise hiérarchique et militante. Par sa façon d'exercer l'autorité, comme un service toujours utile et engagé, il a formé un corps apostolique agile et responsable en vue de la mission. Sa fonction en tant que supérieur était précisément celle de faciliter que le corps dont il était chargé produise des fruits abondants pour l'Eglise et le monde. Si l'on pouvait résumer en un mot le sens de sa mission, nous pourrions dire que son grand mérite a été, par sa vie, d'enseigner à exercer l'autorité moyennant le service et à vivre et à partager son "*omnia ad maiorem Dei gloriam*".

EMILIO GONZALEZ MAGANA, SJ. Professeur à l'Institut de Spiritualité de l'Université Grégorienne, Rome. Auteur de "*Inigo de Loyola, ¿Una Historia de Fracasos?*" et de "*Los Ejercicios : Una oferta de Ignacio de Loyola a los Jômenes*", Seuia-Ytefso, Mexique, 2002.

NOTES

Lowney, Chris. *Hernie Leadership*, Chicago: Loyola Press, 2003.

Garcia Mateo, Rogelio, "El mundo caballeresco en la vida de Ignacio de Loyola", *Archivum Historicum Societatis Iesu*, NI 60, 27.

Gonzalez Minguez, en: Orella Unzué. (1986). *La Hermandad de Vizcaya (1320-1498). Congreso de estudios históricos. Vizcaya en la Edad Media*, San Sébastian: Sociedad de Estudios Vascos-Diputaciôn Forai de Guipûzcoa, 391-418 y 419-448.

Rosell, Cayetano, (Ed.). (1875). *Crônicas de los Reyes de Castilla, desde Don Alfonso el Sabio, basta los Catôlicos Don Fernando y Dona Isabel*, Tomo I, Biblioteca de Autores Espanoles, Vol. NI 66, Madrid: M. Rivadeneyra, 431.

ML, FD, 469.

Guevara, en: Ochoa, Eugenio. (1850), *Epistolario Espaïol*, Biblioteca de Autores Espanoles, Vol. 13, Tomo Primero, Madrid: Imprenta de la Publicidad, D.M., Rivadeneyra, 131.

Gonzalez Magana, Jaime Emilio. (2002). *Inigo de Loyola. ¿Una Historia de Fracasos?*
Mexico: SEUIA-ITESO.
ML, FN, I, 366.

LOYOLA, San Ignacio de. Obras. (1991). 5a. Edición. Madrid: B.A.C., 752; Guevara,
en Ochoa (1850), Opus cit.. 131-132.
Const., Partie VII [6491; Guevara, en Ochoa (1850), Idem., 131.
Guevara, en Ochoa (1850), Ibidem, 132.
EE., 136-146.

13. Garcia Díaz, Isabel. (1991). "La Orden de la Banda", *Archivum Historicum
Societatis Iesu*, Vol. 60, 79-
ML, Ex. II, 90.

Bertrand, Dominique. (1985). *La Politique de Saint Ignace de Loyola. L'analyse
Sociale*. Paris: Les Éditions du Cerf.

Barthes, Roland. (1971). *Sade, Fourier, Loyola*, Coll. "Tel quel", Paris: Éditions du
Seuil, 45-54.

García-Villoslada, Ricardo. (1986), *San Ignacio de Loyola, Nueva Biografía*,
Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, Série Maior 28, 504.

Leturia, Pedro de. (1938), *El Gentilhombre Inigo López de Loyola en su Patria y
en su siglo*, Montevideo: Editorial Mosca Hermanos, 58.
ML, Se., I, 43.

Berger y Luckmann (1995), *La Construction Social de la Realidad*, Buenos Aires:
Ammorrtu Editores, 174.
ML, FN, IV, 781.
ML, FN, III, 608-610.
Const. 820.
Lettre de l'obéissance: ML, *Epp. et Instr.* 4, 659 et ss.
Const. 736.
Const. 792.
Const. 774-777.
Const. 719-722.
Const. 790.
Const. Partie VIII, chapitre 1.
Const. Partie IX, chapitre 6.
Const. 723-724.
Const. 728.
Const. 729-730.
Const. 731-732.
Const. 733-734.
ML, FN, IV, 871.
ML, FN, II, 390.
ML, FN, II, 851.

ML, FN, IV, 781.
MI, FN, III, 646-647.
Const. 667.
ML, FN, I, 580-583.
ML, FN, I, 697.
ML, FN, III, 645.
ML, FN, I, 672-673.
ML, FN, III, 662.
ML, FN, I, 725-726.
ML, FN, I, 579-580.
ML, FN, I, 531-533.
ML, FN, I, 586-588.
ML, FN, III, 629, 659, 672-673, 775.
ML, FN, IV, 821-823.
ML, FN, I, 596-603; 716-717, 725.
ML, FN, II, 494.
ML, FN, III, 659; EE 18.
Const. 822.
ML, FN, IV, 825, 827.
ML, FN, IV, 895.
ML, FN, I, 553-554.
ML, FN, III, 664.
MHSI, Série IV, 1, 475-477.
MHSI, Série IV, 1, 475-477, chapitre 41 Mode de Gouvernement.
MHSI, Série IV, 1, 475-477, chapitre 2E.
Carta de la Obediencia. ML, *Epp. et Instrl*IV, 669 y ss.
Const. Partie VII, chapitre 2.
Const. Partie VII, chapitre 2 y 21.
ML, *Epp. et Instrl*2, 515.
Const. Partie VII, chapitre 3.
ML, FN, I, 731.
ML, FN, II, 123.
ML, FN, III, 433-434.
ML, FN, III, 631.
ML, FN, I, 693-694.
ML, FN, IV, 897.
ML, FN, III, 635.
ML, FN, I, 554-562; FN, III, 677; FN, IV, 823.
ML, FN, II, 388.
ML, FN, III, 623-624.
ML, FN, II, 357-358.

MI., FN, I, 669-670; II, 347-348; III, 666-667; 684; Const. Partie VI, cap. 5.
ML, FN, I, 684-687.
Const. Partie X, chapitre 6.
Const. Partie VII, chapitre 21.
Const. Partie IX, chapitre 6.
Const. Partie IX, chapitre 6.
Const. Partie IV, chapitre 17.
Const. Partie VIII, chapitre 1.
Const. Partie IX, chapitre 6.
ML, FN, IV, 889.
91.MI.,FN, IV, 781.

ML, FN, III, 649.

ML, FN, I, 728.

Lettre de l'obéissance. ML, Epp. et Instr IV, 669 y ss.

Ex. Chapitre 4. MHSI série III, 1.

ML, *Epp. et Instr II*, 437-8.

ML, *Epp. et Instr III*, 499-503 y Const. Partie VIII, chapitre 3.

Bula Regimini militantis Ecclesiae en MHSI, Série III, I, 25-29.

Const. SI, 301.

Const. III, chapitre 3.

Rivadeneira. MHSI Série IV, 345.

San Francisco Javier. (1996). Cartas y Escritos de. Madrid; BAC, 258, 341-342, 327.

Const. Partie VIII, chapitre 1.

Const. Partie VIII. Chapitre 1.

Const. Partie VI, chapitre 5.

Const. III, chapitre 1.

ML, *Epp. et Instr 6*, 251.

Avisos Primero (ano 1547) en MHSI, Reglas 141-143.

MHSI, Régle 241. (Const. Collegiorum, ano 1550?) .

Bula RegiminiY, en MHSI, Série III, 1, 27-28.

Examen, chapitre 1, 6; Const. Partie III, chapitre 2, 5.

EE numéros 83-84; Const. Partie VI, chapitre 2 y Partie IV, chapitre 4.

ML, *Epp. et Instr*, 4, 494-495.

Const. Partie VI, chapitre 2.

Selectas número F. N. sent. 2.

ML, *Epp. et Instr*, 2, 481-483.

Const. Partie VII, chapitre 2.

ML, FN, II, 379-