

## LE GOUVERNEMENT DANS LA COMPAGNIE CE QU'IL Y A DE NEUF

Alfred Darmanin, S.J.

*Ancien Président de la Conférence de Provinciaux européens*

*Enseigne la psychologie à l'université de Malte*

*Auteur de "Developing Leadership Skills"*

Jusqu'ici, l'adjectif *ignatien* a été appliqué à de divers domaines : spiritualité, discernement, pédagogie, manière de procéder, critères apostoliques, et ainsi de suite. Mais il y a plus : on parle aussi maintenant de gouvernement ignatien ou de *leadership* ignatien. Le terme « gouvernement » rend peut-être mieux la manière dont le *leadership* ignatien peut s'appliquer dans la Compagnie, aujourd'hui. Avant toute chose, il convient de souligner que le gouvernement peut être considéré comme un aspect du *leadership*, et vice-versa aussi.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, on peut faire remarquer que comme d'autres décrets de la 35<sup>ème</sup> Congrégation Générale, le cinquième, traitant "d'un gouvernement au service de la mission universelle", s'efforce d'explorer des secteurs nécessitant un certain changement. En outre, il met plus d'accent sur certains aspects, encourage l'exécution des décrets précédents, et approuve la pratique en vigueur sur quelques questions. Cependant, comparé à d'autres décrets, le décret cinq est plus pratique, concret et spécifique.

En effet, dans ce décret, une option claire a été prise en termes de critères. Le point central est notre mission universelle. Les choix à faire et les décisions à prendre sont considérés en fonction et au service, d'une plus grande universalité (n.1a). Par conséquent, les nouvelles structures

proposées doivent être vues à la lumière de notre mission et de notre spiritualité.

Il y a aussi d'autres décrets qui se rapportent à notre mission universelle, comme par exemple, celui sur la mission (D.2, n.37-38) qui fait mention des préférences globales. En outre, le décret sur notre identité et notre charisme mentionne explicitement « la mission universelle de l'église » (D.1, n. 16), et ajoute que « servir la mission du Christ aujourd'hui signifie prêter une attention spéciale à son contexte global » (D.1, n. 20) car « le monde entier devient l'objet de notre intérêt et de notre souci » (D.1, n. 23).

*les nouvelles structures  
proposées doivent être vues à  
la lumière de notre mission  
et de notre spiritualité*

D'aucuns se demandent qui est-ce que ce décret devrait intéresser? Un délégué a affirmé que ce décret sera le moins lu ! En réalité, il devrait intéresser tout autant les supérieurs que d'autres jésuites. Bien qu'il constitue une source d'inspiration dans les rapports avec les supérieurs locaux et provinciaux, il est possible la lecture du décret n'enthousiasme pas trop la base. Je souhaiterais cependant que les provinciaux, en particulier, puissent s'en inspirer dans leur mode de gouvernement.

Une autre remarque préliminaire s'impose : ce décret aborde les trois niveaux classiques du gouvernement ignatien dans la Compagnie, à savoir : le gouvernement général, le gouvernement provincial et gouvernement local. Il fait aussi mention de la dynamique interne qui existe à ces trois niveaux. Ces derniers correspondent à l'engagement et à la participation du jésuite en tant qu'individu dans le développement du corps de la Compagnie : comme membre d'une communauté locale, appartenant à un province ou région, et inséré dans le corps apostolique de toute la Compagnie (NC, 255).

Tandis que le décret se réfère partiellement aux organisations séculaires et en incorpore certains concepts, il s'efforce néanmoins de stimuler des valeurs ignatiennes et de montrer leur pertinence, aujourd'hui, dans notre style de gouvernement et notre manière procéder. Il est vrai que l'intégration harmonieuse de ces orientations complémentaires reste pour nous un défi à relever.

Après ces considérations préliminaires, j'aimerais à présent aborder chacun des trois grands volets du décret et faire quelques remarques sur chacun d'eux. Il s'agit de traiter du gouvernement central, du gouvernement provincial et du gouvernement local. En abordant les structures actuelles de gouvernement, comme dans d'autres documents de ce genre, le décret passe de la déclaration des principes vers des orientations plus concrètes et des applications plus pratiques. Ici, tout autant qu'ailleurs, on est confronté avec la difficulté de la diversité au niveau global où les situations et les contextes changent énormément. Par conséquent, on doit faire attention à ne pas publier des directives ou des recettes ultra spécifiques, mais des principes utiles, des directives et des critères inspirateurs.

#### *Gouvernement general*

Concernant **la Congrégation Générale**, le décret donne mandat et autorité au Père Général pour engager une révision approfondie de la *Formule de la Congrégation Générale*, ainsi que des *Formules* de la Congrégation des Procureurs et de la Congrégation Provinciale. Cette révision doit être guidée par certains principes et respecter le rôle traditionnel d'une Congrégation Générale.

Par ailleurs, pour qu'une Congrégation Générale puisse fonctionner efficacement, beaucoup de travaux préparatoires doivent être faits à l'avance. Les différentes structures existantes dans la Compagnie peuvent utilement contribuer à cette préparation : les réunions des provinciaux, les présidents des conférences des provinciaux, les électeurs des différentes assistances, les divers secteurs apostoliques, et j'en passe. Quand un grand groupe de 225 membres se réunit pendant deux mois, les participants doivent trouver les travaux de base déjà bien préparés, afin aboutir à une certaine forme de consensus.

*on doit faire attention  
à ne pas publier des directives  
ou des recettes ultra spécifiques,  
mais des principes utiles,  
des directives et  
des critères inspirateurs*

---

## -CE QUI'IL Y A DE NEUF

---

Ce qu'il y a de neuf ici est ce qui est souligné au n.4c2, à savoir : la présence à une Congrégation Générale d'un nombre approprié de Frères comme électeurs et non seulement *ad negotia* mais également *ad electionem*. C'est une manière de dire que la Compagnie entière est représentée à la Congrégation Générale.

Quand il est question du ***gouvernement central***, le décret demande au Père Général d'engager une large révision, dans la perspective d'une réorganisation à promouvoir pour le service de la mission (n.9). Une telle révision, à mon avis, permettrait au Père Général de mieux exercer son rôle de *leadership* et l'aiderait à déléguer certaines responsabilités liées à la gestion à d'autres collaborateurs, membres de la Curie Généralice.

Dans un autre article publié dans le n. 109 de C.I.S. xxxvi, II, 2005, j'ai expliqué la différence entre le *leadership* et la gestion. Je me suis posé la question de savoir si, selon cette distinction, Saint Ignace était un *leader* ou un gestionnaire. La réponse est certainement qu'il était l'un et l'autre et il a pratiqué des rôles de *leadership* et de gestion. Il a eu une vision, une certaine orientation et une mission à accomplir, afin d'assurer une certaine efficacité apostolique. En même temps, il a présenté des stratégies, des moyens, des méthodes, des structures efficaces et des ressources adaptées, afin d'atteindre les buts et les objectifs qu'il s'était fixés. En outre, en décrivant les qualités d'un supérieur dans la Compagnie, Ignace mentionne les qualités ou les caractéristiques qui exigent tout à la fois un sens du *leadership* et des aptitudes à la gestion. Cependant, il accorde plus d'importance aux qualités d'un bon *leadership* et moins sur les aptitudes à la gestion. Quand un supérieur manque ces aptitudes à la gestion, ses collaborateurs (Socius, Ministre, Econome, etc. ) pourront toujours compenser cette lacune.

La révision du gouvernement central de la Compagnie doit être entreprise sérieusement et avec professionnalisme, en développant un plan stratégique, en établissant des objectifs clairs, en définissant des rôles et des fonctions (par exemple pour les membres de la Curie et des différents secrétariats), en formulant des descriptions de fonction, en concevant un organigramme efficace et en développant des mécanismes d'évaluation. Tous ces éléments sont les ingrédients essentiels dans n'importe quelle entreprise ou organisation.

La Congrégation Générale avait inscrit à l'ordre du jour d'échanger en profondeur sur la question de la ***conférence de Supérieurs Majeurs***, ainsi que sur le rôle de son président. Etant entendu que chaque conférence a

ses caractéristiques spécifiques, il est néanmoins apparu important que la Congrégation Générale puisse donner à l'ensemble de la Compagnie certains principes et directives inspirateurs. A en croire un bon nombre de jésuites, les conférences de Supérieurs Majeurs faciliteraient la coordination et la collaboration parmi des provinces et des assistances. D'autres avaient peur que cette structure puisse créer un autre niveau hiérarchique d'autorité dans la Compagnie.

Le décret trouve un moyen terme. Il présente ces conférences dans la perspective de la mission universelle. Pour mieux accomplir notre mission universelle, il nous faut encourager la coopération inter et supraprovinciale. Pour cette raison, il est impérieux d'envisager une certaine forme de structure qui créerait également un sens de solidarité et de responsabilité parmi les provinciaux eux-mêmes. Cependant, le décret énonce clairement que les "Conférences ne constituent pas un nouveau niveau de gouvernement entre le Père Général et les Provinciaux" (n.18b) mais ils nous donnent une occasion de prendre au sérieux la mission de la Compagnie, au delà de notre propre province.

*pour mieux accomplir  
notre mission universelle,  
il nous faut encourager  
la coopération inter  
et supraprovinciale*

Le rôle et la compétence *du président de la Conférence* sont clairement décrits. En tant que Supérieur Majeur, il a la responsabilité *de la cura personalis* et *de la cura apostolica*. Les principes du subsidiarité, et d'autorité suffisante pour exercer la tâche confiée, doivent aussi être appliqués aux Présidents de Conférence pour exercer correctement leur rôle. En effet, en matière de gestion des entreprises, l'expérience a prouvé que, confier la responsabilité à un employé sans lui donner l'autorité correspondante n'engendre qu'amertume et frustration.

Par ailleurs, un *leadership* efficace suppose que le responsable puisse rendre compte de la manière dont il exerce sa responsabilité et son autorité. Au n. 20c2, le décret indique que les provinciaux dépendent directement du Père Général et c'est à lui qu'ils rendent compte de ce qui touche au gouvernement interne de leur Province ; ils ne rendront compte au Président que de ce qui relève du domaine de sa compétence.

Il y a quelque chose de nouveau dans ce décret, quand il est question de définir les attributions du personnel pour les œuvres communes

dépendants de la Conférence. La 34<sup>ème</sup> Congrégation Générale, au décret 21, n. 24, avait déclaré que « lorsqu'il est demandé à un Supérieur Majeur de mettre un jésuite à la disposition d'une œuvre commune, il doit, normalement, donner à cette demande une priorité au moins égale à celle qu'il accorde aux besoins de sa Province ou de sa Région ». Maintenant,

*un leadership efficace suppose  
que le responsable puisse  
rendre compte de la manière dont  
il exerce sa responsabilité  
et son autorité*

parlant du gouvernement, la 35<sup>ème</sup> Congrégation Générale, au n.20a.1, affirme que « toutes choses égales par ailleurs, les besoins des activités et œuvres dépendant de la Conférence ont priorité sur les besoins des Provinces ». Il y a donc ici une modification dans le ton plutôt radical. En effet, il n'y a pas de

changements radicaux perceptibles dans cette section du décret, à moins que ceux-ci n'émergent des tâches que la Congrégation Générale a confiées au gouvernement ordinaire du Père Général.

### ***Gouvernement provincial***

Il faut l'avouer : un important, bien que difficile, rôle de n'importe quel chef institutionnel est le fait de combiner ou d'intégrer les besoins et les talents des individus avec les objectifs de l'institution. En tant que chef animateur, le rôle du Provincial est d'intégrer *la cura personalis* avec *la cura apostolica*, en vue d'accomplir la mission de la Province et la réalisation de ses plans apostoliques. Le génie d'Ignace a été dans la manière originale d'accomplir cette intégration, au moyen de *la célèbre manifestation de conscience ou du compte de conscience*, qui est devenu une des caractéristiques les plus importantes du *leadership* ignatien.

Au n.26, la Congrégation Générale demande au Père Général de confier à une commission un processus de réflexion sur les Provinces et les structures provinciales, avec des critères spécifiques pour l'établissement, la reconfiguration et la suppression des Provinces et Régions. Finalement, les changements exigés refléteraient comment des provinces peuvent être efficacement gouvernées.

La Congrégation Générale encourage également un style de *leadership* et de gouvernement plus participatif. Concrètement, elle recommande une approche participative et marquée par le discernement, dans le processus de prise de décision à tous les niveaux. Ceci suppose une clarté suffisante au sujet des processus de planification et de prise de décision. À cet

*la célèbre manifestation de conscience  
ou du compte de conscience,  
est devenu une des caractéristiques  
les plus importantes  
du leadership ignatien*

égard, le décret insiste sur le fait que les rôles spécifiques des différentes commissions, les chargés d'office, le personnel administratif, les consultants de Province, les supérieurs appropriés... soient clairement communiqués. Il est intéressant de constater comment au n.28d, le décret décrit la liste de tâches de la Commission des ministères, en y ajoutant la nécessité « de la formation apostolique permanente des collaborateurs ».

Une matière dont on a beaucoup parlée, et sur laquelle on a assez écrit et qui est maintenant explicitement mentionnée dans un décret de la 35<sup>ème</sup> Congrégation Générale est celle **de la formation aux responsabilités de gouvernement** (n.30-32). Nombre de jésuites se sont plaints d'avoir été invités à assumer une responsabilité importante de *leadership* sans formation et préparation nécessaires préalables pour l'exercice de cette mission. La formation au *leadership* dont il est question s'applique non seulement pour les nominations données pour exercer la mission de supérieur à l'intérieur de la Compagnie, mais aussi pour les jésuites qui dirigent des oeuvres apostoliques. La formation dont on parle ici s'adresse également pour ceux qui pourraient devenir responsables, tout en ne perdant pas de vue la formation permanente des *leaders* actuels.

Le décret mentionne au n.31 quelques secteurs critiques pour développer des attitudes et compétences qui doivent être incluses dans un programme de formation continue. À la liste des domaines-clés et qualifications qui doit couvrir une telle formation, j'ajouterais ce qui suit : les qualifications intra personnelles telles que la maîtrise du stress et la gestion du temps, les qualifications interpersonnelles dans la communication linéaire, tout en incluant le fait de savoir comment traiter avec les personnes

difficiles, comment les gérer, sans omettre d'autres qualifications concernant la délégation du pouvoir, la prise de la parole en public et le sens de la créativité.

### ***Gouvernement local***

Apparemment, la Congrégation Générale s'est rendu compte que les aspects importants au sujet du supérieur local ont été déjà dits dans des écrits antérieurs. Ces principes et directives concernant le gouvernement local peuvent être trouvés dans *les directives pour les supérieurs locaux, les normes complémentaires* et *les directives pour les relations entre le supérieur et le directeur d'œuvre*.

Le décret se réfère souvent à ces documents, soulignant leur pertinence tout en mettant l'accent sur certains aspects et en indiquant les défis à relever. Il reconnaît certains obstacles qui ont émergé dans la manière dont le supérieur s'efforce d'accomplir sa mission (n.35). Un exemple frappant est quand le principe du subsidiarité n'est pas respecté dans le gouvernement, parce que trop d'autorité dans la prise de décision, est donnée au niveau provincial au détriment du niveau local.

La Congrégation Générale recommande également aux Supérieurs Majeurs de prévoir des rencontres régulières de supérieurs locaux, avec les objectifs suivants : promouvoir un soutien mutuel entre supérieurs ; encourager le discernement entre responsables apostoliques ; faciliter la formation permanente dans la mission du supérieur local. Ces recommandations sont déjà mises en application dans certaines provinces ou régions et portent de bons fruits.

Dans le décret sur l'obéissance, il y a une section entière sur des Supérieurs Majeurs et locaux (n.47-52). Ce décret mentionne également l'importance du compte de conscience dans la pratique de l'obéissance, de la délégation efficace, de la fidélité créatrice, du principe du subsidiarité et de la formation des supérieurs.

### ***Conclusion***

Je pense que le message de ce décret à la Compagnie universelle est évident : tenant compte de notre prise de conscience de l'identité globale

et de l'universalité de la mission de la Compagnie, comment mieux organiser, coordonner et développer le gouvernement de la Compagnie ? Quelles structures favoriseraient le plus la collaboration pour satisfaire efficacement les problèmes et les besoins globaux, à la lumière du charisme ignatien ? Ces questions sont pertinentes, car il y a là une invitation à rester ouvert pour un changement d'esprit et une disponibilité de cœur à vivre, afin de relever ces défis et répondre à l'appel de la mission universelle.

En conclusion, ce décret, comme tous les autres, doit être compris dans son contexte. La 35<sup>ème</sup>

Congrégation générale avait pour premier objectif l'élection d'un nouveau Supérieur Général. La Congrégation a investi son temps et ses énergies à cela. En outre, elle a également eu la tâche d'aborder les questions importantes qui ont émergé depuis la 34<sup>ème</sup> Congrégation Générale et à y donner des solutions satisfaisantes.

*les résultats positifs de la  
Congrégation Générale  
s'expliquent aussi par la  
procédure suivie tout au  
long de la durée des travaux*

Les réponses sont venues de diverses manières : en recommandant instamment aux jésuites de vivre notre charisme dans le monde d'aujourd'hui ; en faisant appel à la continuité, tout en indiquant pourtant la manière d'aller de l'avant avec créativité ; en clarifiant, plutôt que de simplement répéter, des documents existants ; en approuvant ou en confirmant certaines positions déjà prises ; en faisant des recommandations pour la considération du Père Général ; et en établissant les comités et les commissions *ad hoc*.

La Congrégation Générale n'a pas seulement répondu à travers le contenu de ses décrets et documents. Les résultats positifs de la Congrégation Générale s'expliquent aussi par la procédure suivie tout au long de la durée des travaux, et cela à la satisfaction générale de tous les délégués. Quand ils vont partager ce qu'ils ont vécu avec tout le reste de la Compagnie, un renouvellement collectif véritable, dans l'esprit, pourra se faire remarquer et se vivre.

*Trad : Jules T. Tshibamfumu, SJ*