



## Club L'Homme Essentiel



8 Septembre 2021

*Autour de*

***Antoine KERHUEL, s.J.***

*Secrétaire de la Compagnie de Jésus*



***Gérer les hommes : comment inspirer, motiver, communiquer et encadrer ?***

***L'exemple de la Compagnie de Jésus***

Les Jésuites sont les membres d'un ordre religieux catholique singulier : la Compagnie de Jésus. La devise de l'ordre des « hommes en noir » est en quelque sorte leur programme : « **Pour la plus grande gloire de Dieu** ».

**Cinq éléments caractérisent la Compagnie de Jésus.** Son ancienneté tout d'abord puisque son origine remonte au début de la renaissance 16<sup>ème</sup> avec le rôle décisif de Ignace de Loyola, prêtre et théologien basque-espagnol. L'histoire a commencé entre Paris l'Espagne et Rome. C'est un ordre aux appartenances culturelles diverses dont le déploiement international a épousé celui de l'Europe un peu partout sur les continents, plus précisément dans des pays tels que l'Inde, la Chine le Vietnam et certains pays d'Amérique Latine. On y trouve aussi une grande diversité des engagements. L'ordre missionnaire a une activité tournée vers l'annonce de la foi chrétienne mais ses missionnaires y associent la prise en compte de problématiques dans des domaines très variés : éducation secondaire et supérieure, recherche

philosophique, sciences humaines, engagement social, théologie, astrophysique, (observatoire du Vatican animé par des jésuites)

Auprès des jeunes, les jésuites montrent la « voie vers Dieu » avec discernement et esprit critique. Ce sentiment fort d'appartenance à un ordre n'exclue pas de travailler avec les autres ordres pour la cohésion de la « maison commune ». Toutes ces caractéristiques font que les jésuites sont des professionnels engagés (médecins, professeurs, journalistes...) émetteurs d'idées dans des revues. **Ils n'hésitent pas à prendre part au débat public.** Leur grande hétérogénéité se manifeste à travers un rayonnement géographique dans pas moins de 128 pays en 2021 ! A noter que leur centre de gravité se déplace vers l'Asie et l'Afrique. S'il repose sur une forte centralisation, leur cadre institutionnel est fondé sur un équilibre des pouvoirs avec un « père supérieur général » élu à vie par une congrégation générale et il est supposé appliquer les recommandations votées par les délégués. Le pouvoir central est encadré par d'autres jésuites.

Les délégués se réunissent lorsqu'il convoque une assemblée en cas de changement important dans le monde et cela va de soi, lorsque le père supérieur général meurt.

Que survienne une crise et la **congrégation des procureurs** (réunion des jésuites, un par province) interroge la population, rédige un rapport général et peut imposer au père général une réunion extraordinaire. C'est un contre-pouvoir utile.

A cela s'ajoute le fait que le supérieur a toujours à ses côtés une sorte d'« admoniteur » qui lui fait des remarques, n'hésitant pas à attirer son attention sur son comportement ou ses relations avec les autres.

### **Quelle singularité de l'ordre des jésuites par rapport aux dominicains et aux franciscains ?**

Les jésuites se singularisent par le fait qu'ils ne mènent pas une vie communautaire « retirée ». Ils n'ont pas de couvents réglés par de temps de prière communautaire. Par essence, un jésuite s'« active » à l'extérieur. Il n'est pas exagéré de dire que « le monde est leur maison ». C'est une congrégation orientée vers la mission à l'extérieur, et c'est dans ce cadre que s'établissent des liens entre eux.

**Comment créer une harmonie avec autant de diversité culturelle ?** Le défi de cette « interculturalité » passe par l'organisation régulière de réunions de personnes aux origines variées venus de différents continents. Un modérateur s'efforce de distribuer la parole sans que personne ne soit exclu. Ce qui permet des échanges qui favorisent l'expression de tous dans un savant dosage de sensibilités. Tout est fait pour multiplier les occasions où les jésuites dans leur diversité puissent se rencontrer dans une forme d'harmonie.

### **Comment être pleinement dans le monde et développer sa dimension spirituelle ?**

Fidèles à la formule du fondateur « Chercher et trouver Dieu en toute chose », les jésuites partent du principe qu'aucune activité humaine ne s'exerce en dehors de la présence de Dieu, qu'il s'agisse de recherche philosophique ou de problèmes sociaux.

Chaque jésuite essaie de vivre pour son compte et il reste à sa place

Il fait en sorte de ne pas se perdre dans une quelconque spéculation intellectuelle qui se ferait au détriment de la dimension spirituelle. Un savant dosage à trouver.

Le Spirituel et le profane sont liés. Lorsqu'un jésuite enseigne dans un collège, le supérieur n'interfère pas mais il est soucieux de connaître l'évaluation professionnelle du jésuite.

### **Puisque Dieu est en tout, pourquoi la présence féminine en est exclue ?**

C'est un ordre masculin qui n'en est pas moins ouvert à la réflexion avec les femmes. Le père général a d'ailleurs constitué une commission paritaire pour associer davantage les femmes dans les activités apostoliques.

### **Que trouve-t-on à la base du mode jésuite de gouvernement ?**

Il n'est demandé à personne d'être Jésuite. Si un individu le devient c'est que cela correspond à un engagement vital de sa vie. C'est son parcours personnel qui le conduit à vivre dans cette congrégation. Il vit la liberté dans une forme de vie particulière. Il n'est pas simplement quelqu'un qui fait de grandes choses, il le fait à travers son être et vit intérieurement un itinéraire propre à lui, un cheminement individuel dans la foi chrétienne.

**Il n'est pas que dans le faire mais dans l'être.** C'est une notion capitale qui se concrétise par une formation longue. Un jeune doctorant peut arriver au noviciat avec brillance et afficher des ambitions pour son doctorat, mais si sa démarche n'est mue que par cela, on lui fait comprendre qu'il vaut mieux qu'il ne soit pas jésuite.

Tout un chacun accepte d'entrer dans un itinéraire de vie avec un perpétuel engagement vital.

**L'écoute dans le respect et la confiance** constitue l'autre aspect de l'engagement du jésuite. Il y a à la base de son parcours une rencontre entre celui qui a la responsabilité d'envoyer un individu en mission et l'autre qui est disposé à suivre cette voie. Aussi, chaque jésuite a-t-il régulièrement, à raison d'une fois par an un entretien avec un supérieur religieux qui définit et lui donne une mission. Dans cet entretien, il est moins question de ce que le jésuite va faire mais comment ce qu'il a en lui va l'aider à faire telle ou telle chose. Il ne s'agit pas d'un entretien d'évaluation comme on le ferait dans

une entreprise. C'est une phase d'ouverture personnelle sur la base d'une expérience afin de comprendre les ressorts de sa motivation. Comment il vit ce qu'il fait ? Que ressent l'individu des enjeux d'avenir sur l'annonce de l'Évangile ?

Enfin, le jésuite est indissociable du monde changeant dans lequel il évolue. Ainsi est-il souvent amené à revoir ses manières de concevoir ses missions.

Le supérieur est là pour identifier ce que le rapport au monde a changé en lui et lui dire : « voilà les besoins que j'ai entendu ». Cette rencontre forte entre deux personnes est fondamentale dans tout engagement de jésuite.

Elle requiert confiance pour que la décision finale soit prise comme une décision légitime, partagée et consentie. Et non pas une décision d'autorité.

### **L'importance du discernement**

Cette notion est antérieure à Ignace de Loyola mais les jésuites en ont fait un principe directeur. Discerner consiste à considérer que ce que font les personnes au cours de leurs journées (travail ou prière) n'est pas neutre. Leurs actes disent quelque chose de leur vie et du rapport à Dieu. Ils renseignent sur les mouvements intérieurs qui les animent. De quoi justifier un entraînement à ce principe dès le noviciat pour « orienter la boussole » dans les vies quotidiennes.

Cela passe par une liberté dans l'écoute. Des incompatibilités de caractères peuvent exister, une certaine fatigue peut se produire, le « système » peut alors se gripper.

C'est alors qu'il faut réintroduire de la confiance pour renouer le fil. Convenir d'un autre rendez-vous. C'est dire que cet entretien ne peut se faire entre deux portes. Il exige une bonne préparation pour être fécond.

**L'envoi en mission ne va pas toujours de soi.** Une personne peut exprimer un désaccord, une crainte, voire un malaise pour telle ou telle raison. On appelle cela la « représentation ». Alors, le supérieur peut lui recommander de prendre du temps. La

décision finale peut changer ou non mais ce temps de réflexion aura été utile et nécessaire.

### **Comment motiver une telle multiplicité de profils ?**

Pour faire vivre ensemble autant de singularités, la taille de la communauté est à prendre en compte. Dans une petite communauté où l'on se connaît, on partage le quotidien. A Rome où cohabitent plus de 250 jésuites originaires de 30 pays, c'est plus compliqué ! Ce qui n'empêche pas de se connaître et d'avancer dans une direction commune. La tentation pour certains peut être de s'isoler. L'on peut voir se former des groupes de proches, par affinités diverses. Il convient alors de réguler cette vie collective par la parole et l'échange.

### **Une adaptation au monde**

Depuis Pascal, les jésuites font l'objet de controverses. Leur optimisme les pousse à chercher et trouver un « Dieu présent en toute chose ». Cette posture les conduit inexorablement à s'adapter à toute situation. Quand le monde est fait de bruit et de fureur (camps, guerres...), est-ce vraiment possible ?

D'où l'importance de préconiser une adaptation avec un esprit critique et une distance. Si le jésuite est d'une certaine manière un « empêcheur de penser en rond », ce n'est pas par une quelconque posture, mais parce qu'il est ouvert à autre chose et à ce qui émerge dans le monde.

### **Quels sujets de prédilection ?**

On peut citer outre le thème de la **place des jeunes** ou de **l'exclusion sociale**, la thématique des réfugiés qui depuis les « boat people » du Vietnam dans les années 80 a conduit à l'époque le père supérieur général à créer le « service jésuite des réfugiés ». Bien évidemment **l'expérience spirituelle** est un thème central. Derrière les enjeux sociaux, comment aide-t-on tout être humain à se révéler ? Pour reprendre les termes

de Saint-Augustin : «*Que l'autre soit plus intime à moi même que moi-même* ». Depuis quelques années, un sujet de géopolitique monte en puissance : **l'Asie dans le concert des nations**. D'autant que nombre de jésuites le vivent sur le terrain.

### Exemples de contributions ?

- **Ecoles de production** pour jeunes exclus du système scolaire à St Etienne et Toulouse. Les jésuites s'efforcent de « raccrocher » ces jeunes à la société par l'apprentissage et l'obtention de diplômes.
- **Service des réfugiés**. Le concept est que des familles puissent accueillir des réfugiés chez elles (En moyenne, trois mois). L'occasion pour ces personnes d'apprendre le français tout en étant accompagnées par des services à l'extérieur.
- La **mission éducative** dans les collèges et lycées. Rappelons que nombre d'établissements se sont inspirés de ce que faisaient les Jésuites aux 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> siècles.
- **L'observatoire du Vatican**. Sur le toit du palais pontifical de Castelgandolfo, à une vingtaine de kilomètres de Rome, l'Observatoire astronomique du Vatican, surnommé la *Specola Vaticana*, a ouvert il y a cinq siècles.

### Qu'est-ce qui met en mouvement cette congrégation religieuse ?

- L'**organisation** de la compagnie de Jésus s'articule autour d'une structure à quatre niveaux. Tout part de l'**individu** : le jésuite dans sa vie ordinaire. Au-dessus, il y a le « **supérieur local** » de communautés qui sont dissemblables, de tailles différentes. Le **Provincial** est celui qui supervise l'activité d'un pays ou d'un ensemble de pays. Il y a 90 provinces dans le monde. Le **supérieur général** est élu à vie. Cette pratique remonte au 16<sup>ème</sup> siècle lorsqu'on estimait que les jésuites avaient mieux à faire que de se réunir une fois par an.

Il nomme les supérieurs provinciaux pour un mandat de 3 ans renouvelable une fois, ces derniers nommant les supérieurs locaux. Au terme de leur mandat, ces derniers reviennent à la base. Lorsqu'un nouveau provincial est choisi, le prédécesseur part en année sabbatique parfois à l'autre bout du monde pour lui laisser la place en toute sérénité sans qu'il y ait un regard porté sur le nouveau titulaire du poste.

Les « plans de carrière » sont inexistants, les instances supérieures veillant au renouvellement permanent. Nul doute que cela donne le ton de la compagnie comme une « bouffée d'air » et contribue à son dynamisme.

### **Une abondante remontée d'informations**

Depuis les origines, il est courant d'adresser des rapports détaillés sur les communautés des provinces. Cette pratique perdure car elle est gage de sagesse. Celui qui rédige ces rapports ne se contente pas, en effet, de faire un compte-rendu, il prend des distances pour mettre les sujets en perspective. Pour l'histoire, les archives du siècle comprennent les rapports écrits lorsque Mao a pris le pouvoir !

Ces archives sont truffées de récits, d'informations détaillées, de réflexions du terrain qui sont au final une matière de travail pour aider le Père général à voir et mieux comprendre tout ce qu'il se passe dans le monde.

Même si les jésuites ont eux aussi recours aux Skype et Zoom, surtout depuis les confinements, l'écrit demeure un mode de communication courant. Il permet une prise de distance salutaire.

La **correspondance écrite** fait réfléchir, les mots sont pesés et en retour, la réponse prend la forme d'une analyse. Le rapport immédiat, facilité par la technologie, ne permettrait évidemment pas ce recul.



## **La subsidiarité**

La structure pyramidale ne vaut que pour la remontée d'informations. Il y a certes une hiérarchie mais elle est atténuée par le principe de subsidiarité. La décision est prise au niveau le plus bas et le supérieur n'intervient qu'en cas de défaillance du niveau inférieur. La nomination à un poste de responsabilité se fait dans la confiance.

Initiée au début par Ignace de Loyola, cet esprit de liberté donné au « terrain » continue d'infuser le fonctionnement de l'ordre.

Ni « *top down* » ni « *bottom up* », le management de la compagnie est un alliage de ces deux approches. Des légitimités de niveaux différents se retrouvent, en somme un sommet et un terrain qui travaillent ensemble en parfaite cohérence.

## **Deux exemples d'activités**

**Le service jésuite des réfugiés.** Le Père Pedro Arrupe, supérieur général de la Compagnie de Jésus au moment de la crise des « *boat people* » réunit un conseil. La question doit-elle être laissée aux ONG ? La congrégation ne peut rester insensible ni impuissante. Les rapports de terrain en Asie la poussent à agir. Le service voit le jour. Prévu pour deux ans, il existe toujours. Ses bureaux sont à Rome.

« **Préférences apostoliques universelles** » En 2016, la Congrégation générale élit un vénézuélien et lui confie la délicate mission de « revoir les préférences ». Il met en route un processus en encourageant des regroupements de provinces et encourage les remontées du terrain à l'échelle des provinces. Pas question de faire une consolidation de rapports. Il s'agit de faire un vrai travail de réflexion avec discernement. Une femme est venue de Singapour à Rome pour être témoin. Après une semaine de

réflexion, le père Adolfo Nicolás, supérieur général des jésuites de 2008 à 2016 (décédé en 2020) a mis ce travail en forme

Il a écrit au Pape qui lui a répondu : « *J'avalise ce discernement* » Leur syntonie a été déterminante.



Une constante : depuis Ignace de Loyola, le profil type d'un « bon jésuite » est toujours celui d'un « *engagement vital* » qui consiste à tout donner et à ne rien garder pour soi. Il est animé par une disponibilité et une ouverture à l'imprévu et à l'inconnu. En clair, il n'est pas celui qui « *s'agrippe à la sécurité et au confort* ». Souvent décrit de manière péjorative au point d'en être un adjectif, le jésuite apparaît comme un croyant soucieux du résultat et ancré dans la société.

Dans un monde en quête de sens, la Compagnie de Jésus est à la recherche d'un second souffle. N'est-ce pas précisément sa carte joker ?

## LE CEPS REMERCIE LES PARTENAIRES DU CLUB

### L'HOMME ESSENTIEL

