

LE MANAGEMENT SELON SAINT-IGNACE

D. ARRIGHI de CASANOVA
Consultant

L'entreprise moderne est confrontée au paradoxe qui consiste à se préparer à affronter l'instabilité de l'économie moderne. Plutôt que de chercher à appliquer des règles de management dont l'expérience montre qu'elles se périment rapidement, il est fructueux d'étudier comment une organisation structurellement confrontée à des situations nouvelles fonctionne.

Au-delà des principes du management moderne, qu'Ignace de Loyola appliquait voici 450 ans, il a laissé une conception de l'organisation soucieuse d'émanciper ses membres pour leur donner la capacité de faire face avec succès à ces situations inédites.

Créer, inventer l'avenir, accoucher les besoins non encore exprimés, anticiper les innovations technologiques, c'est le défi que doit relever l'entreprise d'aujourd'hui.

Le Chaos Management, pour prendre l'expression de Tom Peters, consiste à trouver les règles qui permettront d'organiser et de rendre efficiente cette continue confrontation à l'inconnu qu'est la vie actuelle des hommes d'entreprise.

On peut suivre ces règles ; Tom Peters en propose quarante cinq dans son livre qui viennent se rajouter à celles de ses précédents ouvrages. Cette abondance, comme tous les excès, éveille le soupçon des sceptiques. En effet, ayant tour à tour goûté les vertus des panacées qui ont eu pour nom la direction participative par objectif, le projet d'entreprise, les cercles de qualité, l'éthique, ils finissent par trouver en ces engouements les symptômes de la fuite en avant.

Reprenant les bons préceptes de l'Ecole de Palo Alto popularisés notamment par les œuvres de Paul Watzlawick, il importe, face à une situation où le toujours-plus-de-solutions ne résout pas le problème de sortir du cadre où il est défini.

C'est dans cette logique qu'on peut espérer quelques fruits à étudier un autre type d'organisation caractérisée également par sa prédilection pour les interventions où il est indispensable d'innover.

Cette organisation, c'est la compagnie de Jésus. Ce qui la caractérise, c'est le fameux quatrième vœu qui exprime l'entière disponibilité pour la mission des Jésuites qui en ont fait profession. Partir pour la mission, c'est aller repousser les frontières de l'incroyance dans tous les domaines. Quelques figures emblématiques permettront de comprendre ce que cela signifie :

- Saint-François-Xavier s'attaquant aux frontières géographiques et surtout culturelles en allant évangéliser les populations de l'Inde et du Japon au XVI^e siècle ;
- les missionnaires du Paraguay trouvant dans la culture des Indiens guaranis de quoi bâtir un ordre politique cohérent avec la foi et révolutionnaire par rapport à l'ordre du monde ;
- Teilhard de Chardin trouvant Dieu aux confins de la science.

De nombreux autres exemples pourraient prolonger la liste.

La longévité de cette organisation, plus de 450 ans faits de nombreuses péripéties (notamment sa dissolution par le Pape en 1773), est un indice que les principes sur lesquels elle est bâtie sont solides.

C'est la double perspective de la pérennité de l'organisation et de son aptitude à affronter des situations requérant innovation et invention qui rend l'étude de la Compagnie de Jésus intéressante.

Elle fait apparaître plusieurs niveaux d'appréhension de son fonctionnement qui font son originalité. Après les avoir mis en évidence, nous verrons les leçons que l'on peut en tirer pour l'entreprise.

I - LES TROIS LECTURES DE L'ORGANISATION JESUITE

Trois niveaux différents, qui relèvent d'autant d'approches de ce qu'est une collectivité, apparaissent. Ils se superposent et prennent tout leur sens dans leur inter-dépendance. Ils seront présentés successivement.

1 - La compagnie de Jésus comme organisation.

Elle se présente comme un ensemble défini par une hiérarchie, une répartition du pouvoir, des règles assurant son fonctionnement. Cela permet à chacun de se situer.

Succinctement : un préposé général est élu à vie par une congrégation générale regroupant des représentants de chaque province ; il a tout pouvoir ; il doit s'entourer de personnes compétentes pour certaines fonctions du gouvernement de la Compagnie. Quatre assistants sont nommés par la congrégation générale en même temps que lui pour l'aider dans sa charge et s'assurer qu'il demeure fidèle aux nécessités de sa fonction. Ils peuvent engager sa destitution s'il commet une faute grave.

Le préposé nomme les provinciaux, responsables de zones géographiques et certains supérieurs importants. Il leur délègue ses pouvoirs concernant la Compagnie dans ce territoire. Ces responsables lui rendent compte de leur activité. La délégation se fait selon le principe de subsidiarité qui veut qu'elle aboutisse à l'échelon le plus bas où la responsabilité peut être assumée.

Les Jésuites se répartissent en plusieurs catégories :

- les états transitoires :
 - novices en probation,
 - étudiants qui ont formulé des vœux simples une fois leur noviciat terminé,
 - admis non destinés aux études qui formulent également des vœux simples.
- les états définitifs :
 - les profès qui, après une longue période de formation et de mise à l'épreuve de leur vocation, étant prêtres, formulent les trois vœux d'obéissance, de pauvreté et de chasteté et le quatrième vœu d'obéissance spéciale au Pape pour l'envoi en mission,
 - les coadjuteurs faisant les trois vœux simples et qui agissent en support des activités des profès.

Chacun a une mission dont il rend compte régulièrement à son supérieur. Tous, une fois les vœux prononcés, ont la même importance mais n'ont pas accès aux mêmes responsabilités.

Cette dimension organisationnelle n'épuise pas la réalité de la Compagnie. D'une part, ces règles de fonctionnement ne sont pas un absolu ; elles sont maintes fois relativisées dans les constitutions, d'autre part, elles n'expliquent pas la capacité qu'ont les membres de cet ordre à affronter avec succès les situations les plus difficiles.

Plusieurs dispositions montrent sa capacité à donner une perspective à l'activité de ses membres.

2 - La Compagnie comme espace d'expression d'une dynamique collective

Elle se traduit par plusieurs points :

A - L'affirmation constante du but ultime de la Compagnie qui est le fondement de toute son action. Il se

définit comme "s'employer au salut et à la perfection de l'âme de ses membres et aider au salut et à la perfection de celle du prochain". En cela, Saint-Ignace précise ce qu'on appelle aujourd'hui la vision d'entreprise : un au-delà du quotidien qui lui donne tout son sens et auquel adhèrent tous les membres de la collectivité.

B - Les grandes priorités du moment sont définies par les congrégations générales regroupant les représentants des différentes provinces de la Compagnie. Elles se réunissent à l'occasion de l'élection d'un préposé ou sur convocation de celui-ci. Elles expriment les domaines où l'effort de chacun doit se concentrer pour atteindre avec plus d'efficacité l'objectif d'aider les âmes. Cela correspond à ce que l'on appelle le projet d'entreprise. Le chapitre présentant les dispositions concernant la congrégation générale a un titre qui traduit bien l'état d'esprit qui sous-tend ces dispositions : "Ce qui peut aider à l'union des cœurs".

C - Une longue phase de formation accompagnant l'intégration du nouveau membre du groupe qui lui permet d'adopter la culture de la maison.

D - La proposition régulière (aujourd'hui tous les six ans environ) de nouvelles missions dans lesquelles le Jésuite trouve l'occasion d'un enrichissement de son expérience. Il est souvent tenu compte du désir exprimé par le Jésuite concerné.

La mise en œuvre de cette dynamique collective est, dans le vocabulaire du monde de l'entreprise, ce qu'on appelle le management des hommes. N'ont été évoqués que certains aspects mais les constitutions, pourtant écrites au milieu du XVI^e siècle, fourmillent d'autres dispositions d'une étonnante modernité.

Ce deuxième niveau de lecture n'épuise pas encore la réalité du fonctionnement de la Compagnie de Jésus. Ignace et les Pères Fondateurs ont des intuitions qui renversent la perspective de la réflexion sur l'organisation. Deux exemples illustrent ce propos : François Xavier, complètement coupé de toutes les réalités de l'organisation jésuite, œuvrant avec ardeur pour l'évangélisation du Japon ; Pierre de Clorivière restaurant, 41 ans après avoir vécu l'interdiction de son ordre, les Jésuites en France, 41 ans d'une activité missionnaire intense en cette période de déchristianisation, fidèle à l'esprit de son engagement mais sans aucun support d'une organisation disparue. Ces hommes et bien d'autres, étaient bien armés pour affronter ces situations parce que les Premiers Pères de la Compagnie l'avaient conçue comme une organisation émancipatrice.

3 - La Compagnie comme collectivité émancipatrice

Ce qui frappe chez beaucoup de ésuïtes, c'est leur capacité à incarner personnellement leur organisation,

ce mélange de liberté et de solidarité. Chacun est à la fois membre du corps et expression du corps dans sa totalité.

A - La collectivité cultive la liberté de ses membres

Elle respecte cette liberté. N'entrent dans la Compagnie que ceux qui sont faits pour y vivre librement, ce que traduit la longue période qui sépare l'entrée au noviciat des vœux définitifs. Lorsqu'il apparaît qu'il y a eu erreur de recrutement, il y a possibilité de relever de ses vœux simples celui qui en est l'objet. Une attention toute particulière est portée à la réinsertion de ceux qui sont conduits à quitter la Compagnie. Elle propose à l'individu un espace pour qu'il prenne conscience de ses aliénations. C'est la fameuse pédagogie des Exercices Spirituels. Le supérieur est garant de ce processus. Il doit s'assurer que les membres de sa communauté trouvent cet espace où chacun peut progresser dans la liberté. C'est une de ses premières responsabilités. C'est la seule façon d'avoir quelqu'un de pleinement disponible et volontaire pour les missions qu'on a à lui confier et pleinement responsable pour les engagements qu'il doit prendre.

B - La collectivité propose un idéal à chacun

C'est par cette démarche de libération des individus que chacun peut être sûr qu'il y a bien cohérence entre son idéal et celui que poursuit la Compagnie et qu'il n'est l'objet d'aucune pression sociale pour adhérer à l'idéal commun. Dès lors, l'identité de chacun peut se construire autour de cet idéal.

C'est ce qui permet à la Compagnie d'affirmer avec constance la relativité des règles qui organisent son fonctionnement, sa capacité à les adapter à des situations réelles très variées pour qu'elles soient toujours des moyens au service du but poursuivi et non des fins en soi.

C - Une école de décision

Une constante recherche de la liberté, un idéal qui charpente son action, voilà deux ingrédients fondamentaux qui permettent de prendre de bonnes décisions. L'art ignatien du discernement n'est plus à vanter. Il est également un des enseignements des Exercices Spirituels. Il permet de trouver des repères intérieurs lorsque l'on est dans un environnement totalement étranger. Il explique également l'aptitude des Jésuites à se mouvoir au-delà des territoires connus.

Une collectivité émancipatrice ne s'affirme pas comme première par rapport à ceux qui la composent mais comme n'existant qu'au travers d'eux. Sa force réside donc dans sa capacité à les rendre forts, c'est-à-dire libres et conscients de leurs choix et non à les soumettre à sa puissance. C'est la condition qui rendra possibles et sa pérennité et sa capacité à tirer parti de situations chaotiques.

C'est l'intelligence d'Ignace de Loyola et de ses compagnons de l'avoir compris et d'avoir bâti leur Compagnie sur cette vision de la collectivité.

II - QUELS ENSEIGNEMENTS POUVONS-NOUS TIRER DE CE VOYAGE EN TERRITOIRE IGNATIEN POUR LA PROBLEMATIQUE DE L'ENTREPRISE ?

1 - L'entreprise n'est pas comparable à un ordre religieux

La première tentation est de souligner ces différences. L'entreprise ne peut se permettre, dans une société laïque comme la nôtre, de faire référence à Dieu. Dès lors il lui est difficile de proposer un idéal dans lequel chacun se reconnaisse en liberté. L'organisation de la production d'un site industriel offre bien plus de contraintes que celle d'une collectivité qui doit aider les âmes, etc.

Ces différences ne doivent pas être sous-estimées. Cependant peut-on envisager sérieusement, à une époque où dans nos pays développés les besoins fondamentaux des individus sont en général satisfaits, prétendre mobiliser le personnel sans lui permettre de se retrouver en liberté dans un idéal collectif ? Il y a des valeurs fondamentales dans notre société (justice, liberté, bonheur, etc.) qui ont un fort pouvoir mobilisateur sans faire nécessairement référence à une divinité. Ce pouvoir mobilisateur est d'autant plus puissant qu'il s'applique à des personnes libres de leurs choix.

Quant aux contraintes, les seules qui soient incompatibles avec une organisation émancipatrice ne sont-elles pas celles qui ont un effet destructeur sur l'individu ? Etre libre ne signifie pas refuser les contraintes mais accepter celles qui correspondent à des nécessités choisies. Il ne paraît pas y avoir d'incompatibilités qui rendraient non applicables le fonctionnement d'une organisation émancipatrice.

2 - Faut-il restreindre la mission éducatrice de l'entreprise ?

Un autre type d'objection mérite qu'on s'y arrête. Est-ce le rôle d'une entreprise d'émanciper ses employés, alors qu'il existe d'autres structures éducatives, philosophiques ou confessionnelles pour leur permettre de trouver leur chemin de liberté ? L'entreprise peut ne pas avoir à remplir ce rôle si cela a été fait ailleurs. Cela constitue à la fois la situation la plus simple et la plus souhaitable. Dans l'hypothèse où cela n'a pas été fait, a-t-elle d'autres choix que d'intervenir elle-même si elle souhaite que son personnel puisse s'engager avec une pleine efficacité dans l'univers incertain de la compétitivité ?

On peut d'ailleurs constater que ce rôle d'institution sociale éducatrice et intégrative est de plus en plus

reconnu à l'entreprise qui est tour à tour appelée au chevet du système éducatif, des banlieues défavorisées ou de l'action artistique.

3 - Dès lors, comment l'entreprise peut-elle assumer sa fonction émancipatrice ?

L'exemple des Jésuites nous donne quelques pistes pour répondre à cette question :

- l'entreprise doit pouvoir exprimer l'idéal qui soutient toute son activité,
- cet idéal doit pouvoir susciter l'adhésion de ses collaborateurs (actuels et futurs),
- l'idéal affiché doit correspondre à la réalité vécue par les managers de l'entreprise, sinon il n'est pas crédible pour les employés,
- la capacité à incarner l'idéal de la société doit constituer un critère déterminant du choix des managers,
- le recrutement des nouveaux employés doit se réaliser sur les mêmes critères,
- une ou plusieurs personnes doivent veiller au respect de la liberté des individus en les préservant d'éventuelles tentatives de manipulation mais aussi en les aidant à prendre conscience des possibles incohérences entre leurs actes et leurs choix.

4 - L'engagement de l'entreprise

Les quelques points énoncés ci-dessus montrent qu'il s'agit d'un engagement complet de toute l'entreprise et qu'il ne faut surtout pas entamer une telle démarche si l'on n'est pas capable de l'assumer. Il appartient au responsable de l'entreprise de faire ce diagnostic. A titre d'exemple et pour qu'il puisse commencer par lui-même, voici quelques-unes des qualités que les Jésuites recherchent chez leurs responsables :

- une grande efficacité,
- un comportement exemplaire,
- une grande liberté par rapport aux passions qui viennent obscurcir la raison,
- magnanimité et force d'âme, sévérité et mansuétude,
- une grande intelligence et un grand jugement,
- vigilance, attention et énergie pour mener à bien toute chose,
- santé,
- bonne réputation.

L'application aux entreprises est certainement une démarche très exigeante, à la mesure de l'objectif de faire face avec succès aux incertitudes croissantes de

la compétition économique moderne. Le renversement qu'opère l'approche ignatienne, en mettant en évidence la fonction émancipatrice, l'a rendu vraisemblablement applicable avec plus de facilité à des structures naissantes ou jeunes ou dirigées par un leader sensible aux valeurs qu'elle véhicule. Pourtant, il ne semble pas qu'il y ait d'autre approche cohérente et ayant fait leurs preuves.

Derrière les thèmes récents du management, le projet d'entreprise, la qualité, l'éthique se cache à l'évidence une quête de la dimension transcendante dans l'activité collective. Elle seule peut donner aux individus ces trésors d'énergie et de motivation que requiert la compétition économique moderne.

Pourtant aucune recette n'a jamais pleinement convaincu puisque, après la phase de séduction que suscite toute nouveauté, un désenchantement se fait jour lorsque les règles qui devraient baliser le chemin vers le succès montrent leur fatale inadaptation aux réalités humaines, souvent inconscientes, de l'entreprise.

L'intérêt de l'étude de la Compagnie de Jésus tient à ses caractéristiques qui la rapprochent beaucoup de la situation de dilemme de l'entreprise moderne : innover et durer. L'approche ignatienne montre, qu'au-delà des principes du management moderne que les fondateurs des Jésuites avaient appliqués quatre siècles avant qu'ils ne soient redécouverts, il importait de reconsidérer le rapport de l'homme dans l'organisation en lui donnant une sorte de primauté car c'est par son action et seulement par elle, qu'elle se rapproche du but qui justifie son existence. Cette primauté ne vaut que si l'homme peut exprimer toute la force de sa liberté et de sa responsabilité. La mission de l'organisation est de favoriser l'épanouissement de cette liberté et de ce sens de la responsabilité pour qu'il puisse servir en toute efficacité l'idéal qu'elle sert.

Cette approche révolutionne le management. C'est aujourd'hui moins l'art de conduire que de rendre chacun conducteur quel que soit le terrain où l'on s'aventure pour atteindre la destination que chacun (et tous ensemble) espère.

Il n'est pas étonnant que ce soit une organisation construite sur le principe même d'une quête de la transcendance qui ouvre ces horizons. Elle illustre le fait trop longtemps oublié que la dimension sacrée est consubstantielle à la vie sociale. Il pourra être utile aux hommes et aux femmes d'entreprise de s'en souvenir.