



CVX CLC

progressio

**Au service de la Communauté :
Quelques réflexions**

CVX

Commission de Vie Chrétienne

Publication de la **Communauté Mondiale de Vie Chrétienne**

Borgo Santo Spirito 4 - 00191 Rome - ITALIE - site web: www.cvc-cv.net - courrier el.: cvccv@cv-cv.net

Edition Française • Espagnole • Anglaise

Directeur *Guy Mugenzi*

Comité de rédaction: *Amélie Aguirre, Guy Mugenzi*

Ont collaboré à ce numéro: *Antonio Lopez, Leah Michaud Révérends,*

Marc Baillieux, Theresia Cindemartora, David Formosa, Patricia Kame, Dominique Moug,

Maria Magdalena Pulmar, Traducteurs, Nguyen Thi Thu Van Mue en page

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, ou diffusée sous aucune forme ou par aucun moyen sans permission expresse du Secréariat Mondial CV

Imprimé par: **Tipografia Città Nuova**

via S. Romano in Grottagliata 23, Rome - Italie

SOMMAIRE

Editorial	2
<i>Guy Maginzi</i>	
Spiritualité Ignatienne et Leadership d'aujourd'hui	4
<i>P. Alfred Darmanin SJ</i>	
Regards prospectifs sur la mission CVX	21
<i>Guy Maginzi</i>	
Critères pour choisir les responsables	36
<i>Thomas Théophile Ngu Bissuhong</i>	
Nairobi '03: Une Invitation	44
<i>Teo Galache</i>	
Responsables CVX	49
<i>Lots Campbell</i>	

Editorial

La gouvernance au sein d'une organisation comme la CVX est une question à la fois cruciale et délicate. Cruciale car le développement et la croissance des communautés dépendent dans une très large mesure de la capacité des leaders à faciliter la vie et la fécondité CVX. C'est dire si la qualité du leadership est importante. D'autre part le leadership est une question délicate à aborder dans nos communautés. La difficulté commence parfois dans le choix des mots, qui du premier abord font penser aux contenus que le monde du management ou de la politique leur donne. Ce qui de toute évidence nous éloigne de la gouvernance de service que nous voulons vivre au sein de la CVX, et promouvoir dans l'Église et le monde.

Au cours de la dernière assemblée mondiale à Nairobi, la gouvernance a été perçue comme un point d'attention à tous les niveaux de notre communauté. C'est pourquoi le Conseil exécutif mondial y accorde toute l'importance qu'elle mérite et spécialement les recommandations de l'Assemblée en la matière. A cet effet, le questionnaire envoyé en 2004 par l'ExCo aux communautés nationales comportait une série de points précis relatifs à la gouvernance. À la suite du dépouillement des réponses reçues, il a été décidé d'organiser une session de formation sur la promotion du leadership CVX. La rencontre a eu lieu à Rome du 25 novembre au 03 décembre 2006. Vingt huit participants venus de tous les continents ont prié, réfléchi, échangé les expériences et appris les uns et des autres. Ce fut également l'occasion de tester des modules qui peuvent être utilisés et adaptés dans des sessions régionales et/ou nationales. Ces modules ainsi que l'expérience même de cette rencontre internationale de formation feront l'objet d'un futur numéro de *Progressio*-supplément.

Deux des articles repris dans ce numéro de *Progressio*, ont servi de lecture préparatoire à la rencontre de formation internationale de Rome. À ces articles, s'ajoutent deux autres qui s'inscrivent plutôt dans une perspective de partage d'expérience. Le style de gouvernance CVX est profondément marqué par l'évolution de la mission de la CVX mondiale, en tant que corps apostolique laïc ignacien. C'est pourquoi, il nous a paru utile de précéder ces articles sur la gouvernance par une réflexion de mise en perspective de la mission, au service de laquelle tout leadership CVX se met.

Le champ que nous ouvre cette dimension de notre vie CVX est vaste. C'est dans la prière et la réflexion commune de notre vécu que nous serons invités à construire cette gouvernance. Le Christ notre maître, nous y invite. Il nous précède et nous accompagne sur le chemin. Suivons le.

Gary Mugenzi





P. Alfred Darmanin sj

Spiritualité Ignatienne et leadership dans les organisations d'aujourd'hui

Le Père Alfred Darmanin SJ est docteur en psychologie organisationnelle de l'Université de Berkeley Californie et maître de conférence à l'Université d'État de Malte. Il a servi comme Président de la Conférence des Provinciaux d'Europe et résidait alors à Strasbourg où il accompagnait une communauté CPX. Il vit aujourd'hui à Malte, et travaille comme délégué du Provincial chargé

de la formation des collaborateurs laïcs.

Il y a cinq cents ans, Ignace ne pouvait pas connaître certains termes considérés aujourd'hui comme fondamentaux en matière de leadership organisationnel : des concepts tels que leadership transformationnel, empowerment, organigrammes, culture organisationnelle et scénarios d'apprentissage. Pourtant, à en juger par ses écrits, il semble avoir eu une connaissance intuitive de ces idées et d'autres encore d'après la façon dont il les appliqua pour diriger une organisation telle que la Compagnie de Jésus.

La spiritualité ignatienne a souvent été abordée du point de vue individuel et de celui du groupe, mais rarement au niveau de l'ensemble de la Compagnie, dans une perspective organisationnelle. Comment, et dans quelle mesure, les principes, concepts et méthodes du leadership organisationnel applicables aux organisations d'aujourd'hui étaient-ils déjà présents, au moins implicitement, dans la vision qu'avait Ignace d'une institution religieuse ?

Dans cet article j'examinerai les caractéristiques développées dans la littérature et la pratique du leadership organisationnel d'aujourd'hui et leurs correspondances, tant dans les écrits de saint Ignace, que dans son rôle de leader d'une organisation. Quelques-unes de ces caractéristiques sont clairement et directement liées aux principes ignatients. D'autres sont moins familières, et sont plus difficiles à appliquer à sa « manière de procéder ». Par ailleurs, on trouve dans les intuitions d'Ignace des éléments de leadership qui n'ont pas encore été appliqués au leadership ou management séculier d'aujourd'hui. D'autres caractéristiques n'ont encore été développées ni dans le leadership organisationnel d'aujourd'hui, ni dans le leadership ignatien. Dans cet article, nous examinerons dans l'ordre ces quatre types de caractéristiques.

Considérations préliminaires

En considérant l'histoire de la recherche sur le leadership et celle de sa pratique, nous assistons à un changement de perspective depuis quelque temps. On est en train de passer des structures verticales à celles horizontales, d'une hiérarchie qui commande et contrôle à une stratégie d'empowerment, de la centralisation de l'autorité à sa décentralisation, de la clarté, de la certitude et de la prévisibilité au chaos, au doute et à l'imprévisibilité.

Les structures verticales sont en train de céder la place à des réseaux latéraux, informels et fondamentalement horizontaux. La hiérarchie qui commande et contrôle comportait des employés qui suivaient et un PDG qui dirigeait. Tous ceux qui étaient entre les deux dirigeaient ceux qui étaient au-dessous d'eux et suivaient ceux qui étaient au-dessus. Diriger signifiait prendre des décisions et donner des directives ; suivre signifiait obéir. Aujourd'hui, l'autorité et la responsabilité sont décentralisées, de telle sorte que l'organisation est devenue un ensemble de petites unités interchangeables travaillant en vue d'un but commun. Le futur est incertain pour les leaders actuels et potentiels. Jamais, dans le passé, nos organisations n'avaient connu autant de changements en si peu de temps. Dans les organisations en évolution rapide d'aujourd'hui, les règles ne peuvent plus remplacer la réflexion, les meetings ne peuvent plus remplacer l'action et les procédures ne peuvent plus remplacer la responsabilité.

Bien que les organisations religieuses et les organisations séculières (commerciales, éducatives, civiles, politiques) aient des caractéristiques communes, il existe néanmoins des différences importantes entre elles. Elles peuvent présenter des structures similaires du point de vue des concepts, des dynamiques analogues au niveau des procédures, et une évolution semblable dans ses diverses étapes. Mais leur contenu et leur raison d'être sont très différents. Les principales différences entre les organisations commerciales et les instituts religieux résident dans l'aspect « transcendant » de ces derniers, dans les buts poursuivis, dans la priorité donnée à certaines valeurs, dans le développement du charisme fondateur et dans les motivations de leurs membres. Dans le cas de la vie religieuse, les membres vivent ensemble et prennent un engagement à vie. Ces différences mettent en relief le rôle et les fonctions spécifiques du leadership religieux.

Vision et mission partagées

Dans un ouvrage collectif intitulé *The leader of the future* de Hesselbein et al., paru en 1996, un groupe de leaders et de dirigeants en vue indiquent la principale qualité que doit avoir à leur avis le leader de demain. Une qualité qu'ils indiquent pratiquement tous est la capacité de faire partager un objectif, une mission, une vision ou une orientation communes.

Le rôle fondamental du leader est de guider ceux qu'il dirige vers une vision partagée et de les aider à atteindre les objectifs correspondants. Il est normal que cette vision et cette direction proviennent du sommet de l'organisation. Mais elle doit se distiller dans l'ensemble de la pyramide et toucher tous les employés. Ce leadership « visionnaire » implique que leur soient confiées des missions spécifiques qui leur sont communiquées clairement, comme source d'inspiration et de motivation de leur action. Il est intéressant aussi de noter que le concept de « définition de la mission » est devenu aujourd'hui un mot d'ordre dans les organisations.

**Leadership « visionnaire »
implique que leur soient
confiées des missions
spécifiques qui leur sont
communiquées
clairement, comme source
d'inspiration et de
motivation de leur action**

Dans sa biographie de saint Ignace (1992), le jésuite William Meissner montre à quel point Ignace a été un précurseur du leadership visionnaire. En lisant les Constitutions, on est frappé par la référence constante faite à la mission comme critère permanent. La formule « conformément à notre mission » revient souvent. De même que les buts et l'orientation spécifi-

que d'une organisation déterminent sa structure et ses tâches, ainsi, pour Ignace, c'est en fonction de notre mission que les structures de gouvernement de la Compagnie sont mises en place, que les décisions des supérieurs sont prises, que le discernement apostolique est orienté, que les candidats qui demandent à entrer dans la Compagnie sont examinés, et que le type de formation est choisi. En outre, Ignace demande aux jésuites de partager sa vision spirituelle, en intériorisant les directives qu'il expose dans les Constitutions.

Modèles de leadership

Jusque dans les années 1960, les différents modèles de leadership ou de management s'efforçaient de répondre à la question : « Quel est le

meilleur style de leadership ? ». Mais à la fin de cette décennie, les théoriciens et les hommes de terrain prirent conscience qu'il n'existait pas de style de leadership parfait susceptible d'être appliqué à toutes les situations et en toutes circonstances. En 1967, Fiedler présenta sa théorie bien connue de la « contingence du leadership » dans laquelle il soutenait qu'un style particulier de leadership n'est efficace que dans un type de situation donnée. À la fin des années 1970, Hersey et Blanchard (1977) élaborèrent le modèle de la contingence et le précisèrent dans leur célèbre théorie du *leadership situationnel*.

En lisant les Constitutions, on est impressionné par l'insistance mise par Ignace à conclure ses déclarations par la formule « en fonction du sujet, du lieu, de la situation et du moment ». Et lorsqu'il donnait des directives aux supérieurs sur les critères à suivre dans une prise de décision, il sentait le besoin d'ajouter une phrase du même genre. Soucieux de ne pas être mal compris comme énonçant des vérités absolues ou éternelles à propos de la manière de procéder, Ignace leur laissait une grande marge de manœuvre pour tenir compte des contingences inhérentes à la réalité.

Au début des années 1980, commença à se répandre le concept de *leadership transformationnel* lancé par Burns, qui attribue au leader un rôle allant bien au-delà de la gestion des tâches et des relations, comme c'était le cas dans les modèles précédents.

Le leadership transformationnel est l'ensemble des capacités qui permettent à un leader de déceler la nécessité d'un changement et de définir une vision pour guider ce changement et le mettre en œuvre efficacement. Le leadership transformationnel, qui se base sur le principe de « la stimulation et élévation réciproques », présente quatre caractéristiques étroitement liées entre elles : il est charismatique, inspirateur, stimulant du point de vue intellectuel et plein d'égards au niveau individuel.



La conscience qu'avait Ignace du besoin de changement en son temps l'incita à prendre l'initiative de réunir un groupe d'hommes dévoués, prêts à s'engager pour le Royaume du Christ. Sa conception originale de la façon de diriger ce changement aboutit à la fondation d'un nouvel ordre religieux.

la Compagnie de Jésus. Et pour faire en sorte que ce changement advienne de façon concrète et efficace, il rédigea les Constitutions, où il décrit dans le détail le gouvernement de la Compagnie. Tout au long de ce processus qui inspira tant d'autres personnes, il ne s'écarta jamais de son souci personnel pour chaque individu. La spiritualité ignatienne est pour les leaders un modèle spirituel de la façon de devenir des agents du changement dans le monde d'aujourd'hui, ainsi qu'une manière de procéder efficace pour atteindre cet objectif.

Culture organisationnelle

Le concept de culture organisationnelle, lancé au milieu des années 1980 par le psychologue Edgar Schein dans son ouvrage *Organizational Culture and Leadership* (1985), désigne la philosophie d'une organisation, et comprend tout un ensemble de valeurs et de systèmes de croyances, d'attitudes et de comportements, de normes et de postulats partagés, et en général l'atmosphère vécue au sein de cette organisation. Elle représente en quelque sorte le caractère ou la personnalité d'une organisation. L'importance de cette culture sociale est largement reconnue aujourd'hui : en suscitant parmi les membres d'une entreprise le sentiment d'une identité commune qui les pousse à adhérer à ses valeurs et à ses manières de procéder, elle leur permet de se sentir mieux intégrés dans la société et contribue à améliorer les relations entre eux et avec leurs supérieurs.

Déjà, les Exercices spirituels de saint Ignace constituaient une fondation solide et ferme sur laquelle construire la culture sociale de la Compagnie, en définissant l'esprit qui est à la base de cette culture. Dans les Constitutions, Ignace a donné ensuite corps à cet esprit. En réalité, nous ne pouvons pas séparer notre spiritualité jésuite de la culture organisationnelle de la Compagnie. L'expression favorite d'Ignace : « notre manière de procéder » indique de façon succincte ce en quoi consiste notre « culture sociale ». Cette expression va même au-delà de notre culture jésuite, car elle est bien plus qu'un code écrit de valeurs et de normes. C'est la façon dont nous vivons notre vocation et notre mission en tant que jésuites. C'est en intériorisant et en possédant nos Constitutions que nous créons concrètement notre culture sociale dans la Compagnie, comme Ignace le voulait. Tel est aussi le but du processus de formation. Un processus permanent, qui dure toute la vie.

L'empowerment

L'empowerment est devenu un terme à la mode dans tout ce qui a trait aux organisations. On l'applique à l'enseignement, à l'éducation des

enfants, au management et au leadership. Le concept d'empowerment des employés figure aujourd'hui dans presque tous les manuels de management.

L'empowerment peut être défini comme la démarche consistant à rendre les personnes capables de fixer leurs propres objectifs, de prendre des décisions et de résoudre les problèmes dans la sphère de responsabilité et d'autorité qui est la leur. Comme tel, il nécessite des initiatives préalables de la part du leadership, telles que : motivation, participation, délégation et prise de décision autonome.

En définitive, le rôle à long terme d'un bon leader est de donner du pouvoir à ceux qu'il dirige. L'empowerment consiste à partager avec eux non seulement des informations, mais aussi les prises de décision et les responsabilités. Et si ses subalternes ne sont pas prêts à se servir des nouveaux pouvoirs reçus, le leader fera en sorte qu'ils reçoivent la formation, le soutien et le feedback nécessaires pour assumer leurs responsabilités.

Sans connaître cette conception du leadership, Ignace pratiquait l'empowerment dans son style de gouvernement. Il faisait confiance à ses hommes et déléguait

L'empowerment peut être défini comme la démarche consistant à rendre les personnes capables de fixer leurs propres objectifs, de prendre des décisions et de résoudre les problèmes dans la sphère de responsabilité et d'autorité qui est la leur

volontiers l'autorité à ceux qui étaient directement engagés dans le travail apostolique. Par son exemple et par son accompagnement personnel, il préparait et formait ses disciples à assumer de grandes responsabilités de leadership. Dans les Constitutions, il est prévu que les provinciaux partagent les responsabilités de gouvernement du préposé général, et il en va de même pour les supérieurs à un niveau inférieur. Cet empowerment arrive même jusqu'au niveau du cuisinier, qui reçoit les pouvoirs nécessaires pour gérer son aire de responsabilité avec ceux qui l'aident à la cuisine. Ignace lui-même choisissait attentivement le personnel et s'assurait qu'il était bien préparé à recevoir l'empowerment. De même, la formation des jésuites doit les préparer spirituellement et humainement à assumer leurs responsabilités et à recevoir l'empowerment.

Responsabilisation

L'empowerment, à la différence des anciennes structures de commandement, n'exclut pas la responsabilisation. Mais la différence est que les personnes qui ont reçu des pouvoirs peuvent faire bien plus pour une organisation que ne le seraient jamais celles qui reçoivent des ordres. L'empowerment implique que l'attribution d'une responsabilité s'accompagne d'une délégation de l'autorité correspondante. Car sinon, la responsabilité sans autorité serait une source de frustrations. Cependant, la responsabilisation doit s'accompagner de responsabilité et d'autorité, comme ingrédients essentiels d'un leadership efficace. Il existe une responsabilisation verticale aux différents niveaux entre leaders des organisations et employés, et une responsabilisation horizontale entre les employés aux différents niveaux.



Ignace prend très au sérieux la responsabilisation, en énonçant des normes concrètes pour le gouvernement de la Compagnie. Dans la neuvième partie des Constitutions et dans les normes complémentaires, le système de responsabilisation est clairement défini aux différents niveaux - individuel, communautaire, provincial ou régional, et pour l'ensemble de la Compagnie. Ainsi, la responsabilisation de chaque jésuite vis-à-vis du supérieur de sa communauté locale ou du directeur des travaux, celle du supérieur vis-à-vis du

provincial, et celle du provincial vis-à-vis du préposé général. Le préposé général lui-même doit rendre compte à la Congrégation générale, comme à son supérieur. À côté de cette responsabilisation verticale, il existe aussi dans la Compagnie une certaine forme de responsabilisation horizontale. Dans la huitième partie des Constitutions, relative à l'union dans la Compagnie, ses membres sont exhortés à vivre l'union des esprits et des cœurs, y compris au moyen de la correction fraternelle.

Au niveau structurel, la Compagnie a mis en place des structures d'autorité horizontales qui sont déjà opérationnelles depuis un certain

temps, en particulier au niveau intermédiaire entre le niveau du provincial et celui du préposé général, à travers les Conférences des supérieurs majeurs. Ces structures se sont révélées efficaces pour promouvoir la collaboration inter-provinciale, et elles ont renforcé l'esprit de solidarité et de responsabilisation des provinciaux.

Mondialisation

Le phénomène de la mondialisation est en train de modifier profondément la façon dont les organisations sont perçues et opèrent aujourd'hui. Les leaders ont désormais la nouvelle responsabilité de décider comment leur société doit s'insérer dans ce contexte global. Le fait de vivre dans un village global nous fait prendre conscience de la dimension internationale de nos organisations. Le défi que doivent affronter aujourd'hui les entreprises et leurs dirigeants est celui d'être attentif à l'homogénéité globale, qui fait que toutes les choses deviennent uniformes, et à l'hétérogénéité globale, qui demande que la diversité culturelle soit respectée. Cette perspective globale oblige aujourd'hui les organisations à adapter leurs structures d'autorité, leurs processus de prise de décision et leurs procédures opérationnelles. Il ne faut donc plus « penser globalement et agir localement », mais « penser et agir à la fois globalement et localement ».

Le génie d'Ignace fut d'avoir eu, en son temps, une perspective globale lorsqu'il fonda la Compagnie de Jésus. Sa vision était celle d'une organisation apostolique internationale destinée à répondre à l'appel du Roi. La dimension universelle était déjà très présente dans son esprit lorsqu'il formula le critère du choix des ministres pour « le plus grand service divin et le plus grand bien universel » (Const. 622d). Cette universalité, comme priorité apostolique, fut aussi la raison pour laquelle il mit les jésuites à la disposition du Souverain Pontife, qui était en situation de considérer les besoins universels de l'Église et du monde.

Formation et développement

Pendant longtemps, la formation et le développement des employés des organisations ne reçut fait une attention suffisante. Puis, petit à petit, certaines organisations comprirent que la formation du personnel n'était pas un luxe, mais une nécessité. Elles se mirent à investir de l'argent, du temps et de l'énergie pour fournir une formation intensive à leurs membres à tous les niveaux. Les résultats se firent sentir non seulement sur la quantité de la production, mais aussi sur la qualité des performances. Plus important encore, les employés devinrent plus

motivés et eurent le sentiment que la société avait pour eux des égards et de l'intérêt. Aujourd'hui, c'est devenu un lieu commun de dire que la formation est importante pour une organisation, en lui permettant d'accroître son potentiel en ressources humaines. Si la formation coûte cher, l'absence de formation coûte encore plus cher.

Pour Ignace, la formation est une préparation à la mission : elle doit donc être conçue pour renforcer l'efficacité apostolique, tant au niveau individuel, pour chaque jésuite, que collectif, pour la Compagnie tout entière

Nous connaissons tous le sérieux de notre formation de jésuites. Ignace a dédié de longs paragraphes de ses Constitutions à la façon de former les candidats admis dans la Compagnie. Tout spécialement à son époque, il était conscient du manque de préparation et de formation des prêtres. Pour Ignace, la formation est une préparation à la mission : elle doit donc être conçue pour renforcer l'efficacité apostolique, tant au niveau individuel, pour chaque jésuite, que collectif, pour la Compagnie tout

entière. Comparée au niveau et au type de formation donnée aujourd'hui dans les organisations séculières, nous pouvons être fiers, comme jésuites, de la qualité de la formation que nous recevons dans la Compagnie. De même qu'un bon leader valorise la formation permanente et le développement du personnel de son organisation, nous savons que la formation est une priorité pour les supérieurs de la Compagnie, qui accordent une attention particulière aux formants.

Leadership contre management

Les rôles de manager et de leader ont souvent été considérés comme équivalents, alors qu'en réalité ils représentent deux fonctions de direction distinctes. Tous les leaders ne sont pas des managers et tous les managers ne sont pas des leaders. Le rôle managérial a évolué principalement en réponse aux besoins organisationnels de stabilité, rationalité, systématisation et répartition des pouvoirs. Le leadership se caractérise par un autre type de comportement, comme la prise de risques, la force personnelle, l'inspiration, etc. Les managers sont attentifs à la façon dont les choses sont faites, alors que les leaders s'intéressent plutôt à ce que les événements et les décisions signifient pour les participants.

Pour John Kotter (1996), de la Harvard Business School, les leaders créent une vision, des valeurs partagées et une stratégie, tout en gardant les yeux fixés sur l'horizon, tandis que les managers organisent, contrôlent et planifient, en gardant les yeux fixés sur le bilan.

Pour Stephen Covey (1991), le célèbre expert en leadership, le leadership a trait à la vision, à garder en vue la mission, et à l'efficacité (faire les choses qu'il faut), tandis que le management a trait à la mise en place de structures et de systèmes pour obtenir des résultats, en se concentrant sur l'efficacité (bien faire les choses). C'est pourquoi il conseille de « gérer avec l'hémisphère gauche du cerveau, et diriger avec le droit ».

Suivant cette distinction, Ignace fut-il un leader ou un manager ? Bien évidemment, il fut les deux, remplissant à la fois le rôle de leader et celui de manager. Il avait une vision, une direction, une mission, un objectif à promouvoir en vue de l'efficacité apostolique. En même temps, il mit au point des stratégies efficaces, des moyens et des méthodes, des structures et des ressources adaptées pour atteindre les objectifs fixés. En outre, en énumérant les qualités d'un supérieur de la Compagnie, il cite des qualités ou caractéristiques qui nécessitent à la fois des capacités de leadership et de management. Néanmoins, il donne plus d'importance aux qualités de leader qu'à celles de manager. Cette tradition a perduré jusqu'à nos jours dans le choix des supérieurs au sein de la Compagnie. Lorsque les aptitudes au management font défaut chez un supérieur, ses assistants (socius, ministre, trésorier etc.) sont là pour remédier à cette lacune.

Quant au conseil de Covey de « gérer avec l'hémisphère gauche du cerveau, et diriger avec le droit », Ignace avait déjà bien compris cette idée. Tantôt, nous prenons des décisions basées sur la rationalité, la logique, l'analyse et le raisonnement (hémisphère gauche), tantôt nous faisons appel à l'intuition, l'imagination, la créativité et les « sentiments » (hémisphère droit). Ignace, pour sa part, applique ces deux modalités de fonctionnement du cerveau au discernement spirituel. En combinant ces deux approches pour chercher à discerner la volonté de Dieu, il semble donner la préférence à l'activité du cerveau droit. Ainsi, à propos des trois temps pour faire une bonne élection, il suggère dans le deuxième temps un processus basé sur l'expérience des consolations et des désolations spirituelles (un critère « subjectif », propre à l'hémisphère droit). Puis, dans le troisième temps, il a recours à un processus de l'hémisphère gauche (un critère « objectif »), un moment tranquille où l'on considère posément les avantages et les inconvénients des diverses options : se placer soi-même dans le rôle du conseiller de quelqu'un d'autre, en imaginant être à l'article de la mort, ou en se représentant au jour du jugement. En appliquant tout cela au discernement apostolique du

supérieur, on voit que celui-ci exerce à la fois un rôle de leader et de manager.



Communication

On a beaucoup écrit à propos de la communication, dont nul ne conteste plus l'importance. Le nouveau leader ou manager est une personne qui construit des rapports de confiance au moyen d'une communication efficace. La question qu'on se pose aujourd'hui est de savoir comment la rendre encore plus efficace en choisissant ou améliorant le vecteur approprié sans compromettre la communication personnelle. Tout en appréciant et en utilisant les technologies modernes, nous ne devons pas ignorer l'importance des relations personnelles.

Au temps d'Ignace, il n'était pas aussi facile pour les premiers jésuites de communiquer entre eux, les moyens de communication étant très limités en vitesse et efficacité. Pourtant, il insistait pour que ses disciples restent en contact et partagent leurs informations et leurs expériences. Il mentionne expressément ce point dans les Constitutions, comme moyen privilégié d'union des esprits et des cœurs : « L'échange de lettres entre supérieurs et inférieurs apportera aussi une aide toute spéciale, en faisant fréquemment savoir aux uns ce que deviennent les autres et connaître les nouvelles et les informations qui proviennent des régions » (Partie VIII, 673). Ce type de communication, toutefois, ne doit pas se substituer à la conversation face-à-face qu'Ignace recommande à la fois dans notre apostolat et entre nous. La « cura personarum » du supérieur vis-à-vis de ses hommes demeure un aspect central de sa fonction de supérieur.

Structures organisationnelles

L'organigramme est un graphique qui montre la structure de l'autorité d'une organisation, ses rôles, ses réseaux de communication et ses processus décisionnels. Il reflète donc aussi son style de management et sa culture. Dans la mise en place de nouvelles structures organisationnelles, on note aujourd'hui une tendance à passer des

structures verticales aux structures horizontales, en mettant l'accent sur les méthodes de travail plutôt que sur les fonctions des diverses divisions et en réduisant ou en éliminant les barrières entre celles-ci.

Aujourd'hui les entreprises s'efforcent d'éliminer les barrières traditionnelles pour avoir des organisations moins pléthoriques, plus adaptables et flexibles, en créant des réseaux horizontaux et des équipes pluri-fonctionnelles qui franchissent les barrières et opèrent à côté, et parfois même à la place, des structures fonctionnelles, hiérarchiques et organisationnelles. La tendance est donc à éliminer la bureaucratie avec sa structure pyramidale, pour favoriser l'émergence d'une forme d'organisation plus uniforme, travaillant en réseau.

La conception qu'avait Ignace de la Compagnie de Jésus comprenait la structure de gouvernement décrite dans les Constitutions, qui permet un exercice approprié de l'autorité, avec des rôles bien définis aux différents niveaux et des processus décisionnels bien établis. Cet héritage ignatien est toujours en vigueur aujourd'hui chez les jésuites. Toutefois, la structure hiérarchique verticale ou pyramidale y demeure très présente.

La question que l'on peut se poser est la suivante : si Ignace vivait à notre époque, en connaissant les tendances actuelles du management, aurait-il conçu une structure plus flexible pour la Compagnie, comportant davantage de structures et de réseaux de gouvernement horizontaux ? Avant de répondre à cette question, il convient de préciser que la hiérarchie, telle qu'elle est conçue dans la Compagnie, n'est pas principalement une question de pouvoir, contrôle, supervision ou discipline, bien qu'elle comprenne aussi tout cela. Les structures hiérarchiques ne sont pas destinées à se substituer à la liberté intérieure, la motivation et l'engagement des membres. Elles ne suppriment pas non plus l'initiative, la créativité ou l'incitation à entreprendre de nouveaux projets. Le vrai test de la fidélité à notre charisme réside dans un discernement authentique.

Images de l'organisation

Dans un ouvrage devenu classique intitulé « Images of Organization », Gareth Morgan présente différentes métaphores ou images pour définir la nature d'une organisation, à savoir : les organisations comme machines, comme organismes, comme cerveaux, comme cultures, comme systèmes politiques, comme prisons de l'esprit, comme flux et transformation, et comme outils de domination. Évidemment la métaphore choisie reflète la conception qu'on se fait d'une organisation et de son management.

**Actuellement, les leaders
et les managers sont en
train de redessiner leur
entreprise pour tenir
compte de ce qu'on a
appelé « l'organisation
d'apprentissage ». Au
lieu de miser
uniquement sur
l'efficacité et sur les
performances**

Quelle métaphore Ignace aurait-il appliquée à la Compagnie de Jésus qu'il a fondée ? Certains auteurs et écrivains spirituels ont considéré à tort qu'il avait suivi un modèle militaire, vu son milieu d'appartenance avant sa conversion. Certains concepts qu'il utilise, tels que de général, ordre, stratégie, chaînes de commandement, appel du Roi temporel, etc., pourraient y faire penser. En réalité, Ignace reprend la métaphore du corps, qu'il utilise tout au long des Constitutions. Saint Paul et l'Église d'aujourd'hui ont

adopté, eux aussi, cette image du corps mystique.

Encore une fois, si Ignace vivait à notre époque, qui a vu se développer de nouvelles images d'organisations, aurait-il adopté l'une des métaphores indiquées par Morgan ou, de façon plus créative, en aurait-il inventé une nouvelle ?

L'organisation d'apprentissage

Actuellement, les leaders et les managers sont en train de redessiner leur entreprise pour tenir compte de ce qu'on a appelé « l'organisation d'apprentissage ». Au lieu de miser uniquement sur l'efficacité et sur les performances, ils mettent l'accent aussi sur les connaissances et l'information. Dans l'organisation d'apprentissage, les compétences sont développées en acquérant, transférant et construisant des connaissances qui lui permettent d'expérimenter, améliorer et développer ses capacités en permanence. Tous les employés participent à l'identification et à la résolution des problèmes.

Le résultat, c'est que les organisations sont en train de passer aujourd'hui d'une orientation à la formation à une orientation à l'apprentissage. La formation y est vue comme un moyen d'organiser les processus d'apprentissage au travail plutôt que comme une formation formelle traditionnelle séparée du travail. Autrement dit, un environnement

d'apprentissage est créé sur le lieu de travail lui-même. Des exemples d'organisation d'apprentissage sur le lieu de travail sont les projets d'apprentissage liés au travail, le coaching, la réflexion dans l'action, le mentoring, l'étude personnelle et l'apprentissage sur le terrain.

Ce nouveau concept pourrait être appliqué à la spiritualité ignatienne ou jésuite, et notamment à la façon dont nous menons notre apostolat. Dans quelle mesure créons-nous et développons-nous des projets apostoliques qui sont en même temps pour nous des expériences d'apprentissage ? Notre formation continue se limite-t-elle à une année sabbatique, à suivre des cours, à faire la retraite longue, à lire des livres et des articles, à passer du temps dans un pays du tiers-monde, etc., ou sommes-nous aussi en train de nous former constamment et régulièrement à travers notre façon d'évaluer notre apostolat et de pratiquer le discernement ?

Leadership serviteur

Robert Greenleaf fut l'inventeur de cette notion, qu'il appliqua aux institutions du monde des affaires et de l'éducation. Pour les leaders serviteurs, le leadership ne signifie par avoir un poste en vue, des privilèges, des titres ou de l'argent, mais exercer une responsabilité dans le service. Ils ne se demandent pas : « Qu'est-ce que je veux », mais : « Qu'est-ce qu'il faut faire ? ». Les leaders serviteurs sont donc ceux qui donnent, et pas ceux qui prennent. Ils ne s'accrochent pas à une position ou à un titre. Ils écoutent et apprennent de ceux qu'ils dirigent. Ils sont disponibles.

Présents sur le terrain, ils parlent et écoutent les gens, à tous les niveaux de l'organisation. Les leaders serviteurs entendent servir jusqu'à ce qu'un successeur soit trouvé et prêt, et pas une minute de plus. Servir et soutenir, plutôt que commander et contrôler, sont les mots d'ordre des nouveaux leaders.

La spiritualité ignatienne est une spiritualité de service. Dans les Principes et Fondements des Exercices, Ignace déclare que nous avons été créés pour servir le Seigneur notre Dieu. Pour Ignace, l'amour s'exprime



dans le service. Dans nos intentions et nos décisions ou choix, nous devons découvrir ce qui convient le mieux en vue du service divin. Les leaders organisationnels séculiers peuvent ne pas être concernés principalement par le service, en raison de sa connotation spirituelle ou religieuse. Mais dans l'esprit d'Ignace, il ne fait pas de doute que les jésuites doivent s'efforcer d'exercer leur leadership apostolique en se mettant au service de leur prochain. Cette tradition, qui a perduré dans la Compagnie tout au long des siècles, est bien résumée par la célèbre expression du P. Arrupe « hommes pour les autres ».

Démocratie

Si ce qui a été appelé le « style démocratique » de leadership a été beaucoup utilisé dans les entreprises et les pays en raison des avantages qu'il présente par rapport aux autres systèmes, nous prenons conscience chaque jour un peu plus de ses graves lacunes. Choisir un leader parce qu'il a obtenu la majorité numérique dans un groupe ne garantit pas que le meilleur choix a été fait. L'expérience des élections au niveau des groupes, des organisations et des pays le montre bien. D'un autre côté, l'alternative à ce type de démocratie ne peut être ni l'autocratie, ni l'anarchie.

C'est pourquoi, lorsque nous affirmons que la Compagnie, tout comme l'Eglise, n'est pas une démocratie, cela n'exclut pas des formes de participation et de consultation actives dans le processus du choix d'un leader. Telle est d'ailleurs la démarche pratiquée dans la Compagnie, qui implique tous ceux qui y participent dans un processus de discernement personnel et collectif. Cela a lieu aussi bien pour le choix du directeur des travaux ou du supérieur local que pour celui d'un nouveau provincial et de ses consultants. Le résultat paraît très satisfaisant.

Quant au préposé général qui, dans l'esprit d'Ignace, doit jouir d'un grand pouvoir et d'une grande autorité dans la Compagnie, il est le seul qui, techniquement, soit élu et pas nommé. Le préposé général est élu par les représentants de toutes les provinces, dont la plupart ont été élus comme délégués de leur province. Mais même le préposé général n'est pas comme un souverain absolu qui ne doit répondre devant personne, car la Congrégation générale est encore au-dessus de lui. Ce système électoral pourrait être appliqué au choix du leadership dans les organisations séculières.

Liée à cette notion de démocratie, on peut citer une autre caractéristique ignatienne, rarement pratiquée dans le leadership des organisations aujourd'hui : celle de faire part à son supérieur des pensées qui vont à

l'encontre d'un ordre reçu (Const. 627 I). Ce processus de discernement personnel partagé avec un supérieur, qui est propre à la spiritualité ignatienne, peut même déboucher sur une décision différente de celle du supérieur. Dans les organisations séculières, une telle démarche risquerait d'être mal interprétée, comme menaçant l'autorité du leader.

Le leadership pluriel

Il s'agit d'une idée qui n'existe ni dans les organisations actuelles, ni dans la conception ignatienne du leadership. Le leadership ne doit pas être la prérogative d'une seule personne. Il doit devenir pluriel, basé sur une équipe, collégial. Les leaders du futur devront impliquer d'autres personnes et obtenir leur participation, car les tâches vont devenir trop complexes et les informations trop largement répandues pour que les leaders puissent résoudre seuls tous les problèmes. Ces nouveaux leaders partageront le pouvoir et le contrôle en fonction des connaissances et des compétences de ceux qui les entourent, en faisant en sorte que le leadership puisse s'épanouir dans toute l'organisation. Dans un monde chaque jour plus interdépendant, le leadership doit se baser davantage sur les relations que sur les résultats individuels. Dans le cas de la Compagnie aujourd'hui, cela pourrait être un nouveau concept à appliquer pour développer un type de co-leadership avec nos partenaires laïcs. Cela dit, on peut comprendre que dans certaines structures de gouvernement, il soit préférable d'avoir une seule personne au sommet pour garantir une plus grande efficacité.

Le leadership ne doit pas être la prérogative d'une seule personne. Il doit devenir pluriel, basé sur une équipe, collégial

Créativité

Les changements qui interviennent à un rythme accéléré sont en train de donner lieu à de nouveaux types d'organisations, jamais imaginés précédemment. Et lorsque les organisations changent, elles ont besoin d'un leadership différent. Il leur faudra donc des leaders créatifs, capables d'inventer des façons nouvelles et originales de considérer la réalité, de mobiliser les énergies et d'insuffler une nouvelle vie dans l'organisation. Pour être efficaces, ces nouveaux leaders devront être capables de voir les choses différemment des autres. Pour être créatifs, ils devront se montrer

entrepreneurs et pas seulement réactifs, et être des agents du changement, un changement qui ne se fera pas seulement par l'accroissement, mais aussi et surtout par la transformation. Cela demandera de leur part une façon nouvelle et différente de traiter les questions et les problèmes, allant à l'encontre des habitudes et des stéréotypes.

Notre défi dans la Compagnie aujourd'hui est de nous imprégner de la créativité de Maître Ignace et de l'appliquer à notre situation actuelle. Nous pratiquerons une « fidélité créative » à l'égard de notre fondateur si nous sommes capables d'imaginer les changements qu'il introduirait dans la Compagnie s'il était encore avec nous aujourd'hui, et si nous les mettons en pratique.

P. Alfred Darmannin sj

Références

- Covey, S. (1992). *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hesselbein, R. et al. (1996). *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Meissner, W. (1992). *Ignatius of Loyola: The Psychology of a Saint*. New Haven: Yale University Press.
- Morgan, G. (1977). *Images of Organization*. London: Sage Publications.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- St. Ignatius of Loyola. *The Constitutions of the Society of Jesus*, traduction avec introduction et commentaire de George E. Gaus, S.J. (St. Louis: Institute of Jesuit Sources, 1970).



REGARDS PROSPECTIFS SUR LA MISSION CVX¹



Guy Maginzi

Comment jeter aujourd'hui un regard prospectif de la mission CVX dans le monde ? Choisir quelques expériences apostoliques, en assumant le risque d'arbitraire qu'implique ce choix, et en envisager les évolutions futures ? Revisiter l'histoire de la Communauté mondiale en s'appesantissant sur la dimension « apostolique » telle qu'elle se dégage des assemblées mondiales successives ? Rappeler la nature et les objectifs apostoliques de la CVX tels qu'affirmés dans ses textes fondateurs² et mettre en relief le cheminement que la communauté effectue aujourd'hui vers ces objectifs ?

Quelle que serait l'approche adoptée, il conviendrait sans aucun doute d'aller vers ce qui est au cœur de la mission CVX : l'adhésion au Christ ressuscité. Cette adhésion prend naissance dans nos cœurs et s'y renouvelle quotidiennement grâce aux exercices spirituels de Saint Ignace. Les CVX les reconnaissent en effet, comme *la source spécifique et l'instrument caractéristique de leur spiritualité*³. En dehors de cette réalité fondamentale, la mission CVX ne peut ni être comprise adéquatement, ni être vécue de manière authentique.

C'est pourquoi, nous irons à la redécouverte de quelques traits significatifs de la mission CVX (I), avant de passer en revue certains défis et difficultés (II). Il sera ainsi plus facile d'épingler quelques opportunités, semences du futur missionnaire CVX (III).

¹ Réflexions personnelles de l'auteur qui ne représentent pas forcément le point de vue la CVX mondiale ni de son Conseil Exécutif.

² Cette approche serait particulièrement appropriée au cours de cette année 2007 car la CVX célèbre les 40 ans de son texte (re)fondateur : les principes généraux (PG).

³ Principe Général n° 5 de la CVX

I. Comment comprendre la mission CVX ?

PG 1 : Trois Personnes Divines, contemplant l'ensemble de l'humanité, en prise à tant de divisions scandaleuses, décident de se donner totalement à tous les hommes et de les libérer de toutes leurs chaînes. Par amour, le Verbe s'est incarné et est né de Marie, Vierge pauvre de Nazareth.

La mission CVX constitue une réponse à l'amour de Dieu qui s'implique dans la vie de l'être humain, sa créature. Les membres CVX découvrent le prix qu'ils ont aux yeux de Dieu, « qui dans sa volonté ineffable de sauver les hommes, leur donne la possibilité d'une participation intégrale à la réalisation de leur salut dans l'histoire ».⁴ Notre mission naît ainsi d'un désir, celui de s'unir intimement à la vie du Christ qui nous rejoint dans notre condition humaine et lui donne sens.

Pour mieux cerner les traits essentiels de la mission CVX, sans doute est-il plus facile de commencer par dire ce qu'elle n'est pas. Ainsi donc, la mission CVX n'est pas une activité (I.1) optionnelle (I.2) et totalement personnelle (I.3).

La mission CVX n'est pas facultative.

La CVX n'est pas un lieu qui rassemble des personnes heureuses de partager leur foi et leur amitié dans un paisible et agréable cercle fermé. Le propre de la CVX est de sortir les membres de la communauté pour aller au large et témoigner du Christ ressuscité

La CVX est un corps apostolique pour la mission. Elle n'est pas un lieu qui rassemble des personnes heureuses de partager leur foi et leur amitié dans un paisible et agréable cercle fermé. Le propre de la CVX est de sortir les membres de la communauté pour aller au large et témoigner du Christ ressuscité. Nul ne peut se dire

⁴ Synode des évêques sur la vocation et la mission des laïcs dans l'église et dans le monde 20 ans après le Concile Vatican II, *Instrumentum laboris*, n° 11

authentiquement CVX s'il ne s'engage pas dans une vie apostolique. Car quiconque reconnaît la CVX comme sa vocation dans l'Église, veut *suivre Jésus-Christ de plus près et travailler avec lui à l'édification du Royaume*⁵. Il a donc rencontré le Christ et a effectué le choix décisif de le suivre, avec sa grâce.

Bien souvent, lorsqu'une personne ne reconnaît pas en elle le désir ou la volonté d'être en mission, ce sera un signe que la vocation CVX ne lui est pas encore familière. Un cheminement d'approfondissement et ensuite de discernement vocationnel s'imposerait dans ce cas. De même, une communauté qui n'aide pas ses membres à faire l'élection et à en vivre les exigences et implications, n'est pas une CVX féconde.

La mission CVX n'est pas une activité.

Sans ce désir entretenu par les moyens ignatien, notre engagement apostolique, bien qu'utile et donc louable, serait dénué de ce qui le rendrait CVX.

Il en résulte que la mission n'est pas tant le service accompli que l'attitude qui le justifie et le porte.

La mission CVX est commune.

Parler de mission commune fait penser d'emblée à l'accomplissement par tous d'une même activité - ou une série d'activités similaires -. Ce n'est pas exactement de cette manière que les CVX comprennent leur mission commune. Car la mission « est commune, en raison, non seulement de son origine, mais



⁵ Principe Général (PG) n° 4 de la CVX

À Nairobi, nous avons compris que le corps apostolique que le Seigneur nous invite à bâtir est celui dans lequel se vivent

aussi de son orientation»⁶. C'est le Christ qui donne sa mission à la CVX, et cette dernière la vit selon sa vocation propre au sein de l'Église.

discernement, envoi, soutien et évaluation apostoliques. C'est l'interaction entre ces quatre dimensions de la mission qui la rend commune et CVX

discernement, envoi, soutien et évaluation apostoliques. C'est l'interaction entre ces quatre dimensions de la mission qui la rend commune et CVX.

De part les caractéristiques de la CVX, communauté de laïcs impliqués dans différentes réalités familiales professionnelles et sociales, rares seront les situations où un groupe discernera de prendre comme mission, une activité commune à tous ses membres. En revanche, la communauté sera un lieu privilégié de discernement de la mission «personnelle» des ses membres. Ce qui est vrai pour le discernement l'est aussi pour l'envoi, le soutien et l'évaluation apostolique.

Après le discernement, la CVX doit envoyer ses membres en mission. Et si la communauté et la personne le juge utile, une petite célébration d'envoi – comme nous en faisons souvent – peut être effectuée. Cet aspect d'envoi en mission marque une différence notable avec d'autres chemins ignatiens, notamment celui adopté par des laïcs qui reçoivent leur mission auprès des supérieurs d'ordres religieux auxquels ils s'associent.

Le soutien que le membre CVX aura de sa communauté dans sa mission dépend dans une large mesure de la nature de la mission et des circonstances particulières de sa communauté. En tout état de cause, la communauté assurera une proximité spirituelle avec le membre

⁶ Notre Charisme n° 103, publié dans Progressio

particulièrement dans la dimension missionnaire de sa vie. Avoir le souci les uns des autres, et les porter en prière est une manifestation de cette proximité, et de notre communion missionnaire. En outre et selon les circonstances, la communauté devrait également être prête à mettre à la disposition des ses membres toutes sortes de ressources – y compris matérielles – pour l'accomplissement de la mission.

L'évaluation est une dimension quelque fois négligée, pourtant elle nous permet de faire mémoire, de réfléchir notre vécu sous le regard de Dieu et y reconnaître sa trace dans notre histoire. Effectué en communauté, cet exercice éminemment ignatien, rend *d'avantage* commune notre mission et nourrit nos discernements et soutiens apostoliques.

C'est dire que ces quatre dimensions de la vie CVX ne sont pas des étapes chronologiques à parcourir l'une après l'autre, mais une dynamique qui interagit pour constituer un fondement fiable de la communion apostolique CVX. Ce



n'est donc pas l'accomplissement par tous les membres d'une communauté d'une même activité apostolique, voir l'institution des réseaux apostoliques qui rend commune la mission, mais bien la dynamique discernement – soutien – envoi – évaluation. *La mission CVX est celle d'une association mondiale de fidèles laïcs de spiritualité ignatienne.*

La CVX partage la mission des fidèles laïcs de l'Église, c'est-à-dire celle « d'attester au monde dans lequel ils vivent que Dieu, *De par leur vocation propre, il revient aux laïcs de chercher le royaume de Dieu en administrant les choses temporelles et en les ordonnant selon Dieu. Ceux-ci vivent dans le siècle, engagés dans toutes et chacune des allures du monde, plongés dans l'ambiance où se meuvent la vie de famille et la vie sociale dont leur existence est comme tissée. C'est là qu'ils sont appelés par Dieu, jouant ainsi le rôle qui leur est propre et guidés par l'esprit évangélique, à travailler comme de l'intérieur, à la manière d'un ferment,*

à la sanctification du monde et à manifester ainsi le Christ aux autres, principalement par le témoignage de leur propre vie, par le rayonnement de leur foi, de leur espérance et de leur charité⁷. (LG.31)

En prenant sa part de la mission des fidèles laïcs, la CVX s'efforce de le faire de manière ignatienne. A cet effet, les paroles du père Arrupe nous ramènent à l'essentiel: *La spiritualité ignatienne est éminemment christocentrique. Vivre un intense amour pour la personne du Christ, tendre à un "sens du Christ" qui nous fasse être, apparaître et agir comme Lui, telle est la caractéristique première et fondamentale de "notre manière d'agir"⁸. Nous CVX, y voyons une tâche à renouveler sans cesse, un défi à relever en dépit des difficultés inhérentes à cette vocation ecclésiale.*

II. Défis et difficultés de la mission CVX.

PG 4 : Notre Communauté se compose de chrétiens: hommes et femmes, adultes et jeunes, de toutes conditions sociales, qui veulent suivre Jésus-Christ de plus près et travailler avec lui à l'édification du Royaume, et qui ont reconnu en la Communauté de Vie Chrétienne leur vocation particulière dans l'Eglise.

De nombreuses difficultés jonchent le chemin de la CVX dans son évolution vers le corps apostolique qu'elle souhaite devenir. Les unes tiennent à la CVX elle-même, tandis que d'autres sont à placer dans ses relations avec d'autres corps d'Eglise ou des Eglises particulières. Écartons ces situations trop particulières pour en tirer des enseignements universels afin de nous appesantir d'une part sur les causes propres à la CVX (II.1) et d'autre part celles qui touchent à sa relation avec la Compagnie de Jésus son prochain le plus proche (II.2).

II.1 Défis internes à la CVX

Bien que nombreuses, limitons-nous à en épinglez trois des plus urgents : l'identité CVX (II.1.1), le leadership (II.1.2) et la disponibilité (II.1.3)

⁷ Constitution dogmatique *Lumen Gentium* sur l'Eglise. No 31

⁸ Pedro Arrupe, notre manière d'agir, conférence prononcée le 18 janvier 1979 disponible sur le site : www.jesuites.com/histoire/arrupe/agir.html

II.1.1 *Approfondissement de l'identité CVX*

Le chemin que la communauté est invitée à parcourir est à plusieurs égards une voie nouvelle. Une communauté de laïcs qui reconnaissent en la spiritualité ignatienne leur vocation, et qui veulent la vivre en tant que corps apostolique mondial est un chemin encore à ouvrir. Le processus eût certainement été plus aisé si des organisations quasi identiques existaient au sein de l'Église. Mais tel n'est pas le cas, et tant mieux, oserai-je dire.

L'Église connaît plusieurs corps de laïcs arrimés à des ordres religieux qui entretiennent avec ceux-ci des liens institutionnels plus ou moins forts. Autant la Compagnie de Jésus ne promeut pas de tiers ordre jésuite, autant la CVX ne voudrait précisément pas l'être. Ce choix partagé et inspiré par la spiritualité ignatienne a des implications sur l'identité CVX. Et ces implications se prolongeront jusqu'à dans la nature de la collaboration apostolique et institutionnelle entre la CVX et la Compagnie de Jésus.

L'appel CVX est celui d'une amitié dans le Seigneur la plus profonde possible sans vouloir faire de ses membres des « jésuites laïcs »

La CVX ne se résumerait pas non plus à un simple réseau d'action apostolique composé de laïcs plus ou moins mus par la spiritualité de Saint Ignace. La vision CVX est bien plus profonde. La communauté réunit des laïcs d'origines et conditions diverses qui engagent l'ensemble de leur vie à la suite du Christ selon la méthode d'Ignace. L'appel CVX est celui d'une amitié dans le Seigneur la plus profonde possible sans vouloir faire de ses membres des « jésuites laïcs »; peut-on d'ailleurs véritablement l'être ? Autant dire que, comme corps apostolique, la CVX n'est pas, selon l'expression pleine d'humour d'un jésuite, l'infanterie de la cavalerie jésuite.

Le chemin parcouru par la CVX mondiale notamment à travers ses assemblées mondiales, met en relief la clarification progressive de l'identité CVX. La démarche n'est pas encore complétée car certaines expressions concrètes de notre désir de devenir corps apostolique mondial ignatien et laïc doivent encore prendre forme. Mais il existe des domaines où

Nourrie par sa propre histoire, la CVX doit relever le défi de l'approfondissement de son identité, en se laissant éclairer non pas par un modèle prêt à l'utilisation mais par le Saint Esprit

d'heureux ajustements ont pu être développés tant dans la communauté qu'en collaboration avec d'autres. Ainsi par exemple la créativité dans la pratique des exercices spirituels adaptée à la condition de vie de laïc est précieuse pour la CVX. Il ne fait plus de doute aujourd'hui que la retraite fermée de trente jours successifs ne soit l'unique manière de faire authentiquement l'expérience des exercices spirituels. Et des laïcs immergés dans le monde et

son rythme actuel, ne disposeraient pas de temps – et parfois de ressources – pour se retirer trente jours durant.

C'est donc nourrie par sa propre histoire, que la CVX doit relever le défi de l'approfondissement de son identité, en se laissant éclairer non pas par un modèle prêt à l'utilisation mais par le Saint Esprit. Ce dernier s'exprimant de diverses manières dont les enseignements et les demandes de l'Église, ainsi que les expériences des autres corps ignatiens et associations de laïcs. Cet approfondissement utile pour la CVX, facilite aussi la collaboration dans la vigne du Seigneur. Mais ceci suppose un leadership efficace.

II.1.2. Leadership CVX

Le gouvernement de la communauté se fait grâce à la générosité des personnes. Elles donnent de leur temps, et parfois de leurs ressources matérielles pour bâtir la communauté et développer sa dimension apostolique.

De part le monde, il y a très peu de personnes à temps plein au service de la communauté. Ce qui limite énormément les possibilités d'action de la communauté⁹. Tout en explorant les possibilités d'accroître le nombre de

⁹ A titre d'exemple, le secrétariat mondial fonctionne avec un CVX, un jésuite et une employée à temps plein, et bénéficie de la collaboration à temps partiel de deux autres CVX.

personnes qui peuvent travailler à temps plein pour la communauté, la CVX ne devrait pas négliger de mettre sur pieds des mécanismes de communication et d'organisation efficaces. Elle se doit en outre d'être également attentive aux opportunités de travail collaboratif qu'offrent les nouvelles technologies de l'information. Mais ceci présuppose un accès aisé à ces technologies, ce qui n'est pas encore acquis dans certaines parties du monde ni pour certains membres.

Constatant que la seule bonne volonté des CVX qui servent dans nos équipes de service – conseil exécutif nationaux, équipes de formation, équipes apostoliques etc. – ne suffit pas toujours, l'ExCo mondial a mis sur pied un



Participants de la session sur la gouvernance CVX avec Père P.H. Kolvenbach SJ

groupe de travail pour le développement du leadership CVX. La première réalisation de ce groupe de travail a été de préparer une session de formation¹⁰ à l'intention des CVX qui peuvent à leur tour animer des sessions sur la gouvernance CVX dans leurs régions respectives. Des modules ont ainsi pu être discutés et testés, afin de promouvoir l'acquisition de certaines connaissances utiles à la gestion de nos communautés.

Dans ce domaine également, la CVX a un chemin à ouvrir car notre spiritualité nous donne de merveilleux outils pour promouvoir un leadership de service. Ce qui en soi constitue déjà un témoignage chrétien important dans un monde marqué par le souci de compétitivité excessif. Il permet en effet de donner corps à une manière de procéder chrétienne : des « bénévoles » oeuvrant au sein d'une organisation de nature « spirituelle » avec une forte motivation, une bonne efficacité pour une fécondité apostolique.

¹⁰ La session a eu lieu du 25 novembre au 02 décembre 2006. Elle a réuni 28 personnes venant des différents continents.

II.1.3. Disponibilité :

Notre style de vie laïc, nous sollicite déjà énormément en termes de temps à consacrer à nos engagements familiaux et professionnels. Il ne nous reste donc plus autant de disponibilité à offrir. Au même moment, la compagnie de Jésus – référence historique de la spiritualité ignatienne – accorde à juste titre une grande importance à la disponibilité. Dans ces conditions, le sentiment de ne pas vivre pleinement la spiritualité ignatienne que peut éprouver un membre CVX devient compréhensible. Parfois ce sentiment peut se transformer en un découragement face à la perspective de ne pouvoir jamais être assez disponible pour le service.

La spiritualité ignatienne ne se réduit pas à la seule expérience jésuite, dont nous souhaitons qu'elle continue à s'épanouir davantage et porter encore plus de fruits pour la vigne du Seigneur. En remettant les exercices au Pape, Ignace les confiait à l'Église toute entière. Son désir serait donc qu'aujourd'hui encore, ils permettent aux laïcs de faire le choix fondamental du Christ dans leurs conditions concrètes d'aujourd'hui. Ce choix, tout aussi exigeant que celui effectué par les religieux de spiritualité ignatienne, doit être porté à maturité pour la gloire de Dieu et le salut des âmes de ceux qui le font.

À la disponibilité des personnes s'ajoute celle des ressources car les besoins se font sentir de manière toujours plus urgente et plus pressante. Des dispositions ont été prises – y compris une réflexion mondiale sur les finances – afin de rendre disponibles encore plus de ressources matérielles pour la mission. En ce domaine aussi, un chemin reste encore à parcourir, tout autant que pour la collaboration avec la Compagnie de Jésus.

II.2. Défis en rapport avec la collaboration CLC – Compagnie de Jésus.

C'est sous l'angle de l'action des Jésuites dans la CVX comme assistants ecclésiastiques (II.2.1.), des malentendus sur d'éventuelles attentes réciproques (II.2.2) et d'un préalable à collaboration (II.2.3) que nous aborderons ces défis.

II.2.1. Perceptions du rôle des assistants ecclésiastiques.

La CVX est héritière d'une histoire qui remonte aux congrégations mariales. Cette forme historique de manifestation de la spiritualité

ignatienne vécue par des laïcs a accordé en son sein la place de directeur aux jésuites. Avec action de grâces pour le service à l'Église et au monde dont le Seigneur a rendu capables les congrégations mariales, la CVX est également reconnaissante à la Compagnie pour ce cheminement. Plus tard, afin de permettre aux congrégations mariales de retrouver leurs origines ignatienues perdues au cours des années, la Compagnie s'est remise au service des congrégations. Dans ce processus, le rôle des jésuites dans les congrégations devenues CVX depuis 1967 a également évolué.

Institutionnellement, les jésuites sont passés de directeurs à assistants ecclésiastiques. Mais il faut reconnaître que le processus n'est pas encore terminé car il arrive encore que des jésuites se conduisent encore en directeurs. A cet effet, le père Kolvenbach constate que « certains jésuites sont plutôt directeurs, ce qui n'est pas du tout notre but. Et d'autres sont ce que nous devons être : assistants. Même le mot « guide » serait déjà trop. Mais cela dépend aussi des caractères et des groupes en tant que tels. Ce trait de la spiritualité ignatienne est très délicat, mais nous essayons de le sauvegarder. »¹¹ A l'inverse, on observe des situations où les jésuites, par souci sans doute de ne plus se faire directeurs, deviennent quasiment passifs. Nous

sommes en présence de deux situations extrêmes¹² – heureusement minoritaires – qui rappellent l'urgence de clarifier ensemble le rôle de l'assistant ecclésiastique. Des efforts dans ce sens sont en cours¹³, et permettront ainsi d'éviter ces malentendus qui ne sont pas les seuls à se produire entre CVX et jésuites.

La collaboration entre la Compagnie et la CVX trouve son fondement plutôt dans la spiritualité partagée que dans des circonstances historiques, notamment la baisse des effectifs dans certaines provinces jésuites

¹¹ Peter-Hans Kolvenbach, *Faubourg du Saint Esprit*, éd. Bayard 2004, p.133

¹² Peter-Hans Kolvenbach rapport Nairobi

¹³ Les recommandations de l'assemblée mondiale de Nairobi comportent une annexe consacrée à la collaboration entre la CVX et la Compagnie de Jésus (disponible sur le site : <http://www.cvx-cic.net/doc/fr.html>). Par ailleurs l'ExCo mondial a élaboré un document de travail sur ce sujet qui a été soumis à la réflexion des communautés nationale et des jésuites avant qu'il ne soit officiellement publié.

11.2.2. *Malentendus sur des attentes*

Un des pièges à éviter dans la collaboration apostolique entre CVX et Jésuites serait d'entretenir les uns envers les autres certaines attentes difficiles à réaliser. Les liens spirituels et historiques qui lient la compagnie de Jésus et la CVX peuvent parfois générer des situations où la liberté apostolique des uns et des autres en souffre.

Ainsi par exemple, lorsque la CVX se voit offrir d'hériter d'une œuvre ou d'un engagement apostolique de la Compagnie, elle se doit de discerner conservant sa plus grande liberté pour accepter ou décliner l'offre. Certes les impératifs d'efficacité et fécondité apostoliques futures de l'œuvre commande cette attitude. Mais elle se justifie principalement par la nécessité de souligner que la collaboration entre la Compagnie et la CVX trouve son fondement plutôt dans la spiritualité partagée que dans des circonstances historiques, notamment la baisse des effectifs dans certaines provinces jésuites.



Pour les mêmes raisons, la CVX ne devrait pas non plus s'attendre à ce que toutes les sollicitations, fruit de son discernement, trouvent réponse favorable de la part de la compagnie. La tentation de conclure à l'affaiblissement de nos liens en cas de

réponse défavorable à nos attentes de la part des uns et des autres, peut parfois nous guetter. C'est dans le discernement priant et un dialogue ouvert et franc que se dénoueront ce genre de malentendus et perceptions dommageables à la saine collaboration que ces deux corps sont appelés à entretenir.

11.2.3. *Préalable à la collaboration institutionnelle*

Dans certains pays, la CVX se trouve encore à ses premiers stades de développement préliminaire. Aux prises avec ses défis internes et sa

fragilité de jeune organisation, la CVX ne trouve pas toujours de bras ouverts à la collaboration de la part de la Compagnie de Jésus. Il est arrivée que, pressée elle-même par ses propres priorités apostoliques ou ses propres difficultés, la Compagnie préfère attendre que la CVX « atteigne un certain niveau d'organisation » pour envisager une éventuelle collaboration¹⁴.

Bien que compréhensible, cette attitude ouvre néanmoins la voie à un cercle vicieux. L'histoire nous apprend en effet que la croissance des CVX naissantes est bien souvent tributaire de la collaboration qu'elle réussira à établir avec la compagnie de Jésus, qui souvent l'aide à se former. Et l'un des fruits de l'accompagnement jésuite est précisément une maturité qui rend capable la CVX de collaborer efficacement avec les autres, y compris la Compagnie de Jésus elle-même. Réduire ou négliger cette collaboration des débuts - qui se manifestera principalement par l'accompagnement de la CVX par la Compagnie - n'est profitable à long terme ni à la CVX qu'à la Compagnie.

III. Opportunités, semences d'avenir.

PG 8 : Notre vie est essentiellement apostolique. Le champ de la mission CVX n'a pas de limites: elle s'étend à l'Eglise et au monde, afin d'apporter à tous les hommes la bonne nouvelle du salut et de servir les individus et la société en ouvrant les cœurs à la conversion et en luttant pour changer les structures d'oppression.

Au cœur des opportunités apostoliques se trouve la spiritualité ignatienne dont la flexibilité et la dynamique permettent de s'adapter aux conditions et besoins changeants du monde d'aujourd'hui. Ces opportunités se manifestent tant dans les actions déjà en cours (III.1), que dans le potentiel de la CVX (III.2).

¹⁴ L'évocation de cette situation ne devrait pas laisser penser que la Compagnie de Jésus n'est pas présente aux côtés des CVX naissantes. Bien au contraire, les communautés ont souvent commencé à l'initiative des Jésuites, ce en quoi la CVX est reconnaissante envers la Compagnie. Voir dans ce sens la déclaration de Nairobi sur la collaboration entre jésuites et CVX. Mais il n'est pas inutile d'évoquer cette objection pour en souligner l'effet contre productif sur le long terme.

**Les membres CVX
essaient dans le quotidien
de leurs tâches les plus
ordinaires et « profanes »
de communier à la vie du
Christ. Leurs propres vies
ainsi que celles de ceux
que le Seigneur a placé
sur leur chemin, en sont
souvent marquées**

III.1 Action actuelle.

Les membres CVX essaient dans le quotidien de leurs tâches les plus ordinaires et « profanes » de communier à la vie du Christ. Leurs propres vies ainsi que celles de ceux que le Seigneur a placé sur leur chemin, en sont souvent marquées. C'est, pourrait-on dire, le chemin ordinaire de leur sanctification.

Très souvent, ils sont également souvent insérés dans la vie sociale et celle de l'Église, sans que cela ne soit suffisamment connu et reconnu. Une explication de cette méconnaissance est à trouver dans une attitude intérieure plus ou moins répandue dans la communauté, qui consiste à ne pas vouloir faire de publicité ni de « marketing apostolique ». La manière de faire CVX, on l'entend souvent dire, est celle du levain dans la pâte ou le sel dans la nourriture. La CVX et ses membres n'ont pas donc pas à se mettre en avant.

Autant il serait malheureux pour la CVX de se livrer corps et âme à un marketing de son charisme, autant il est malheureux de se priver les uns les autres de la connaissance de ce que nous vivons dans et grâce à la CVX. Cette humble parole est un témoignage qui nourrit notre foi dans le Seigneur. Le voir à l'œuvre dans nos frères et sœurs nous aide à mieux le trouver dans nos propres existences. Ce partage qui nous aide à faire communauté, nous aide également à explorer, saisir et renforcer des possibilités de collaboration apostolique non seulement entre nous mais aussi et avec d'autres.

III.2 Potentiel de la CVX.

Plus d'une fois il m'est arrivé d'entendre dire que la CVX est une petite organisation, et qu'à ce titre sa marge d'action est réduite face à la

complexité des problèmes actuels du monde. L'affirmation n'est pas fausse, mais porte le danger de ne pas pouvoir reconnaître tout notre potentiel.

Le caractère mondial de la CVX est une richesse dont il reste encore à tirer parti. Il y a ici une variété qui permet d'apporter des réponses nuancées, et donc profondes, à certaines questions communes. Ce qui offre la possibilité aux membres de véritablement penser – on pourrait ajouter prier et discerner – globalement et agir localement. C'est aussi pourquoi les principes généraux nous encouragent à créer et entretenir des réseaux apostoliques.

Grâce notamment à l'action prophétique de nos aînés dans le cheminement, la CVX dispose du statut d'organisation non gouvernementale doté du statut consultatif auprès des Nations Unies. Ce statut lui confère des possibilités de lobbying qui ne demandent qu'à être davantage exploitées. Ces actions de plaidoyer qui requièrent une collaboration étroite avec des personnes et des réseaux engagés à la base constituent un service aux autres formes d'engagement social, et un utile complément aux plaidoyers effectués auprès d'autres instances. Dans ce domaine également, des opportunités de collaboration avec les structures jésuites d'engagement social sont présentes.

Pour conclure

En raison de la spiritualité ignatienne, la mission est au cœur de la CVX. Elle se vit de différentes manières qui peuvent et doivent certainement être améliorés pour que la CVX devienne indubitablement un corps apostolique ignatien laïc. Tel est le grand défi qui ouvre en même temps de nombreuses opportunités de croissance pour elle-même et ses membres, tout en permettant un utile service à l'Église et au monde. Les difficultés ne seront plus insurmontables, et notre vision ne sera plus hors d'atteinte si nous tirons parti de toutes les ressources que notre spiritualité offre. En regardant le monde et nous-mêmes avec les yeux de notre Seigneur incarné, notre motivation à relever ce défi avec Lui se renouvelle. Avec un cœur sans cesse libéré de toute « affection qui serait désordonnée », nous marcherons résolument sur ce chemin que nous avons reconnu être celui qui nous rapproche toujours plus intimement de notre ultime désir : être témoins du Christ Ressuscité.

Guy Maginzi
Secrétaire Exécutif CVX Mondiale

Critères pour choisir les responsables



Thomas Théophile
NUG BISSOHONG

Thomas Théophile NUG BISSOHONG enseigne la littérature et la civilisation africaines à l'université de Douala, où il assume aussi des fonctions administratives. Entré dans la CVX en 1991, il a prononcé son engagement temporaire en 1998. Après avoir exercé des responsabilités à tous les niveaux au sein de la communauté nationale du Cameroun, il s'investit aujourd'hui dans l'accompagnement des personnes et des groupes, selon la pédagogie des

Exercices Spirituels. NUG BISSOHONG a également accompli plusieurs missions de formation en faveur des communautés d'Afrique.

L'un des moyens que l'Assemblée Générale CVX qui s'est tenue en 2003 à Nairobi a identifié comme devant nous permettre de devenir davantage un Corps Apostolique est, ainsi qu'il est écrit dans le préambule des recommandations, « une gouvernance responsable à tous les niveaux de notre communauté Mondiale ». La gouvernance dont il est question devrait s'exercer à travers des membres que la communauté crédite notamment d'une « croissance spirituelle enracinée dans les Exercices ». Cet aspect est décisif car l'expérience et la pédagogie proposées par saint Ignace de Loyola constituent l'âme même de notre être et de notre agir apostoliques. De ce point de vue et après une dizaine d'années de présence continue au sein des instances dirigeantes de la CVX-Cameroun, ma relecture de notre

pratique et de nos textes en matière de choix des responsables me pousse à louer le Seigneur pour sa grâce prévenante à notre égard, laquelle a accompagné notre communauté nationale tout au long de son parcours, la faisant progressivement passer d'une habitude de discernement influencée par des forces d'inertie ou minimalistes à une tradition animée par la recherche patiente du « magis » ignatien.

Du proche au plus universel

Dans les années 1987-1988, ce sont quelques jeunes étudiantes et étudiants catholiques qui, rassemblés d'abord par la Sœur Hélène Ressaud de l'ancienne Société de Jésus-Christ et ensuite par le Père jésuite Martin Birba de l'aumônerie universitaire, fondent,

à Yaoundé, la première pré-communauté CVX du pays. Comme dans les autres qui naissent et s'implantent plus tard à Douala puis à Bafoussam au gré des déplacements des pionniers, l'ambiance humaine qui prévaut porte à privilégier principalement l'enthousiasme et l'élan de générosité manifestés par l'un ou l'autre membre dans son engagement pour lui confier la charge de coordinateur et, éventuellement, de secrétaire ou trésorier du groupe; quand ce n'est pas le membre qui se la donne lui-même, accordant ainsi à une place alors considérée comme prestigieuse et qui ne pouvait d'ailleurs pas lui être

contestée, au nom des affinités familiales et ethniques, des bonnes relations de copinage, de camaraderie ou d'amitié à sauvegarder et auxquelles tout le monde semble tenir. A partir de 1992 et sous l'impulsion des sessions de formation nationales et internationales organisées par le Secrétariat Mondial que relaye la Coordination Panafricaine Francophone, nous commençons à nous ouvrir à une manière de procéder qui intègre la réflexion et la prière dans le processus de désignation des

personnes devant soit conduire soit représenter le groupe local au niveau national, ou alors être déléguées de la CVX-Cameroun aux rencontres panafricaines et mondiales.

L'un des temps forts de notre initiation à un tel discernement spirituel communautaire se situe en 1993, au moment de préparer la rencontre internationale qui a eu lieu en août/septembre de cette année dans notre pays, sur le campus de l'Université

Catholique à Nkolbisson.

Pour le choix des participants, il fut proposé aux membres de chacun des trois groupes existants de se réunir et de suivre une démarche qui consistait

On apprendra par la suite, pas à pas mais non sans éclats de voix cependant, à se disposer à laisser tout jugement propre pour adhérer à la volonté de la communauté

d'abord à prier ensemble puis à partager sur le choix de l'atelier que chaque membre serait prêt à faire en fonction de son expérience personnelle, de ses goûts et de ses besoins de formation (vie CVX, vie familiale, vie socio-politique); ensuite à se retirer pour réfléchir à la raison principale qui motiverait son inscription à la rencontre, avant la mise en commun et éventuellement le choix des délégués à envoyer. On apprendra par la suite, pas à pas mais non sans éclats de voix cependant, à se disposer à laisser tout jugement

propre pour adhérer à la volonté de la communauté puis à recevoir la responsabilité comme une mission confiée par le Seigneur Jésus à travers l'Eglise, dont la CVX est une cellule. Si bien que lorsqu'il a fallu élire les tout premiers membres du Conseil Exécutif national en mai 1997 au Centre spirituel de Rencontre de Bonamusi à Douala, il s'est avéré que les dix communautés constituées étaient bien rentrées dans l'esprit de la procédure unanimement adoptée plus tôt en février et aujourd'hui consignée dans l'article 11 de notre Règlement Intérieur : *« Chaque communauté locale propose les noms des membres de la CVX pris en dehors de sa communauté pour les différents postes à pourvoir. Trois noms proposés doivent être pris hors de sa région »*. Ce faisant nous optons, dans notre environnement particulièrement attiré par l'étendard d'un nombrilisme multiforme, de nous

nous conduire vers l'étendard plus large de l'universalité chrétienne.

Du compétent au plus efficace

Majoritairement sollicitée par les étudiants à ses débuts, la CVX-Cameroun est devenue, au fil des années, une communauté composée de jeunes professionnels d'horizons divers : ingénieurs, comptables, cadres de l'administration publique et privée, fonctionnaires de justice et de banque, secrétaires, hôteliers, infirmiers, hommes d'affaires, enseignants etc. Pendant une brève période, la tendance a été de répartir les tâches communautaires en tenant principalement compte des compétences scolaires et académiques engrangées par l'un ou l'autre membre au cours de sa formation. Cette manière de procéder a rapidement montré ses limites. Il est en effet apparu que le savoir-faire acquis, initialement pour gagner la vie à travers l'exercice d'un emploi rémunéré, n'était pas automatiquement mis au service de la CVX, pour plusieurs raisons dont le bénévolat de l'engagement ici et même la nécessité de consentir personnellement, en cas de besoin, des sacrifices



faire accompagner par des hommes et des femmes capables de toujours

de consentir personnellement, en cas de besoin, des sacrifices

financiers, étant donné l'instabilité toujours notable de la communauté nationale dans ce domaine.

C'est alors du côté du savoir-être des personnes que nous nous sommes tournés, suscitant et recherchant auprès d'elles davantage la capacité et la disponibilité à se former s'il le faut, sans le but avoué d'être vraiment utile à la CVX. Les sessions nationales ouvertes à tous sur « la

Gestion du temps »,

« la gestion de l'argent », « les

responsabilités et les rôles dans la CVX »,

« le pouvoir comme service » et bien

d'autres, d'orientation humaine,

intellectuelle et

spirituelle, ont été

d'un apport positif

certain et favorisé

l'émergence d'une

classe de responsables

dévoués formés sur le

tas mais efficaces.

Dans notre processus de discernement en vue du choix des membres du Conseil Exécutif national, ce critère d'efficacité, finalement adopté et mentionné dans l'article 11 du Règlement Intérieur, apparaît surtout déterminant au niveau de la coordination nationale. Instance consultative « à la disposition de l'ExCa », celle-ci regroupe les coordinateurs régionaux, les coordinateurs et les accompagna-

teurs de toutes les communautés locales, dont chacune propose les noms aux différents postes à pourvoir. Étant un lieu élargi cela va sans dire de prière, « d'information et d'échanges », il lui revient précisément la charge de « discerner le profil et les Charismes » des divers candidats listés puis d'en proposer, généralement au moins deux par poste, à l'Assemblée Générale qui élit définitivement.

L'essentiel du discernement tend de plus en plus, une fois les candidatures validées, à porter sur la recherche d'une meilleure adéquation entre les charismes reconnus aux personnes et les besoins les plus urgents de la communauté nationale

Au cours de ce processus, il peut arriver que la Coordination en discernement ajoute des noms non présentés. Certains autres pourraient également être retirés au motif, par exemple, que la proposition n'a pas tenu compte d'un certain nombre d'exigences statutaires importantes; ou encore que les membres de la communauté d'origine de la personne nommée et même un

autre participant manifeste une opposition argumentée et jugée valable. L'essentiel du discernement tend de plus en plus, une fois les candidatures validées, à porter sur la recherche d'une meilleure adéquation entre les charismes reconnus aux personnes et les besoins les plus urgents de la communauté nationale. Autrement dit, il s'agit, considérant les orientations communes de fond et implorant la lumière du Seigneur, de sentir dans lequel des domaines du service le talent d'untel pourrait davantage être utile, quitte à ne pas toujours rejoindre le souhait ni du candidat ni de ceux qui l'ont proposé. L'une des conséquences de cette manière de procéder est que l'esprit de « *démocratie gouvernante* », supposé nous déterminer dans les associations non ecclésiales auxquelles nous appartenons également, prend un sérieux coup, la majorité des suffrages obtenus pour un poste au niveau des communautés locales n'étant pas nécessairement un critère suffisant de choix au niveau de la Coordination nationale, qui le cède néanmoins et sans réserve aucune à l'Assemblée Générale. Se disposer à accueillir, dans une foi paisible et la liberté intérieure, les contrariétés du désir de servir est donc une grâce que membres et groupes avons, le cas échéant, à demander au « *Dieu éternel et tout-puissant, qui diriges le cours des événements et de l'histoire* ». En attendant que ce dernier nous

montre éventuellement un meilleur chemin de discernement.

Du velléitaire au plus cohérent

Au moment de notre admission officielle dans la Communauté Mondiale qui a eu lieu au cours de l'Assemblée d'Itaici en 1998, les 11 groupes dénombrés totalisent une centaine de membres inscrits, et on enregistre que 20 à 25 nouveaux sont intégrés tous les deux ans, depuis 1992. Il est à cet égard remarquable de noter que sept ans après c'est-à-dire en 2005, l'effectif soit demeuré le même, le nombre de partants équivalant presque celui des arrivants. Entre autres raisons qui pourraient expliquer cette stabilité, j'évoque-nais surtout la prise de conscience encore à approfondir de cette perspective que l'Assistant Mondial de la CVX, le Père Peter-Hans Kolvenbach, a opportunément rappelée à l'Assemblée d'Itaici : « *s'il n'est pas ignatien de se contenter d'une élite et de ne pas ouvrir largement nos groupes et nos communautés à tous ceux et celles qui le désirent, nous ne devons non plus nous laisser guider par l'obsession du nombre ou le goût des statistiques impressionnantes* », car « *il est bien ignatien de préférer la qualité spirituelle à la quantité des membres* » (Progressio, « *Notre Mission Commune* », N° 1*2*3*4*, 1998, p.95).

L'écho de l'exigence ainsi soulignée de discernement des vocations s'est traduit chez nous à travers la consolidation, par l'ExCo national, du processus d'accueil : en plus d'une expérience préalable des Exercices spirituels en retraite fermée et d'un accompagnement personnel suivi, les candidats, désormais, suivent ensemble et pendant neuf mois, une (in) formation générale sur la vie CVX. C'est alors que ceux d'entre eux qui confirment leur désir et qui sont jugés aptes peuvent être admis dans des communautés locales. L'évolution de plusieurs de ces nouveaux membres est jusque là porteuse de bonnes promesses et crée d'ailleurs comme un effet de miroir contrastant qui fait que les « anciens » n'ayant pas bénéficié du même type d'accueil, quelques uns de ces derniers se sentent interpellés et s'efforcent d'entrer personnellement dans une sorte de dynamique de remise à niveau ; cependant que d'autres, plus nombreux, traînent lourdement le pas, sans que l'on sache clairement s'il la communauté doit continuer de compter sur eux ou pas. Il me semble qu'une réflexion sérieuse et une décision conséquente devraient être envisagées à ce sujet.

Dans ce contexte et en rapport avec la responsabilité, on a parfois observé que des membres reconnus dans leur communauté comme absentéistes, inactifs et manifestement pas à l'aise avec le style de vie CVX revenaient juste

au moment des élections, pour faire prévaloir leur « ancienneté » et orienter le choix sur des personnes qui, se trouvant parfois dans une situation d'irrégularité semblable à la leur ou pire, pouvaient difficilement initier ou faire suivre une remise en question du statu quo. Aussi avons nous, en nous référant aux « critères de formation » que la Communauté Mondiale a adoptés en 1998 puis réactualisés en 2001, fait de l'engagement temporaire un élément majeur dans le discernement des personnes susceptibles d'assumer des charges au niveau régional et national. Au regard des dispositions de l'article 2 de notre Règlement Intérieur qui en définissent les conditions puis la procédure et pour autant qu'on peut le dire, il est non seulement un gage de stabilité mais, aussi et surtout, de



cohérence. Contrairement au type d'homme velléitaire qui « souhaite certes se dépouiller... mais, durant tout le temps, ne met pas en œuvre

les moyens requis » (ES, 153), celui qui marque ce pas « *donne une expression sacramentelle (signe qui réalise ce qu'il signifie) à son désir de chercher et de trouver la volonté de Dieu à l'aide des outils ignatiens en se laissant accompagner par la communauté, [qui] doit lui expliquer que son engagement le rattache à la Communauté Mondiales* » (Le Charisme CVX, 186).

Il se trouve cependant qu'à cause de l'adoption du critère de l'engagement temporaire qui restreint naturellement le champ des personnes éligibles, encore peu nombreuses, les responsabilités tournent, pendant longtemps quelquefois, autour des mêmes personnes, qui laissent alors transparaître des signes compréhensibles de lassitude et même d'agacement. Grâce à Dieu, leur sens du service à rendre à la communauté nationale demeure toujours, mais ne devrait pas être abusé. La réponse à l'appel à être davantage un *Corps Apostolique* gagnerait certainement, dans un tel environnement, à ne pas faire l'économie d'une intégration et d'une mise en exergue de l'aspect interne de la Mission, dès les premiers moments de l'accueil des candidats. Sinon le risque est en effet grand pour nous de former des apôtres bien convaincus, à juste titre, de devoir témoigner de Jésus-Christ d'abord dans leur vie familiale et/ou professionnelle, de devoir servir l'Eglise et le Monde mais qui,

curieusement, seraient peu disposés à accepter des responsabilités au sein de la CVX, certainement plus exigeantes... Notre communauté est pourtant le lieu choisi et privilégié où notre sensibilité personnelle et commune apprend au quotidien, à travers l'animation des structures adéquates, à vivre ensemble du don du Seigneur et à le partager, sans par ailleurs oublier que « *cette communion entre les membres est elle-même un élément constitutif du témoignage apostolique* » (Le Charisme CVX, 28). La clarification du lien étroit à établir entre la vocation CVX et la mission ad intra est, me semble-t-il, un des sillons à creuser encore, pour trouver que la grâce d'état est toujours avec celui que Dieu appelle effectivement chez nous, mais ailleurs aussi...

J'ai accepté, encouragé par les clins d'œil et les coups de pousse du Seigneur, d'assumer les tâches respectives de coordinateur de groupe et de région CVX, responsable de la formation puis coordinateur au niveau de l'ExCo national, délégué à plusieurs rencontres en Afrique et à Madagascar puis à trois Assemblées Mondiales. Cela m'a conduit à être un témoin privilégié de l'évolution incontestable et toujours à parfaire de notre discernement, suivant l'expression du psalmiste, « *des hommes sûrs* » (Ps100, 6) pour la communauté. Je sens avoir grandi, sans doute, sur le plan de la connaissance de moi-même et de la relation de service

avec les autres. Cependant, je me dois essentiellement de signaler le don et la découverte de la chose qui a donné du sens à cette croissance et que j'appelle la « mystique du responsable ». Elle consiste, chaque fois, à chercher et à trouver au plus profond de mon être intérieur, dans mon histoire personnelle et affective avec Jésus-Christ, l'écho pascal de la proposition de service que ce dernier m'adresse à travers la communauté, qui m'offre pour cela des outils (Le Charisme CVX, 104-122). Telle est la source de l'élan irrésistible qui me fait tenir dans le contexte d'un modèle d'Eglise locale encore pyramidal. Au sein de cette Eglise je perçois, comme harmonique de l'appel de Nairobi, l'urgence qui s'impose à nous de passer aujourd'hui de l'état de fidèles laïcs qui se complaisent davantage dans la vocation à

être « gouvernés, enseignés et sanctifiés » à l'état d'apôtres co-responsables de cette mission, chacun à la place et selon les talents déjà reçus ou préparés par le Seigneur à cet effet. Puissent alors ces paroles, qu'unis à toute la chrétienté Catholique nous lui avons adressées sans nous lasser et à la suite desquelles il vient de nous donner le Pape Benoît XVI comme successeur de Jean-Paul II Le Grand, continuer de nourrir notre prière en faveur de ces apôtres serviteurs de la CVX Mondiale au Cameroun : « *Que celui qui sera élu ne se dérobe pas à la charge à laquelle il est appelé par crainte de son poids ; mais qu'il se soumette humblement, comme ses prédécesseurs et à l'exemple de la Vierge Marie, à Ta sainte volonté ; Toi le soutien de ceux que tu appelles* ».

Thomas Théophile NUG BISSOHONG
CVX Cameroun





Teo Galache
CVX Espagne

Nairobi '03:

Une Invitation

Membre de la CVX Malaga depuis 1983, Teo Galache est né le 17 mai 1964. Il a pris son engagement permanent en 1991. Actuellement, il est consultant du Conseil Exécutif de la CVX Espagne, 2004-2009. Marié à Ana Rebbano del Moral, elle aussi membre de la CVX, ils ont 4 enfants (Maria 15, Ana 13, Pablo 10 et Isabel 6). Teo est professeur au Département de Mathématiques Appliquées de l'Université de Malaga.

A Nairobi 2003, la CVX a reçu un appel de l'Esprit à devenir et à agir comme **Corps Apostolique de laïcs dans l'Eglise**. En parlant de notre condition de laïcs, grâce à la CVX, je crois que l'on peut extraire quelques enseignements d'un Corps Apostolique comme la Compagnie de Jésus, après tant d'années d'histoire et de fruits apostoliques. En ce sens, quelques pistes apparaissent si nous observons, d'une manière brève et simple, comment Ignace a exercé son autorité pour développer le Corps Apostolique de la Compagnie dans une quête permanente du bien le plus universel. Cet article est une réflexion personnelle qui surgit depuis ma participation à une Retraite qui a eu lieu du 13 au 21 juillet 2002 sur "les Règles à suivre pour ne jamais nous écarter des véritables sentiments que nous devons avoir dans l'Eglise militante", retraite menée par Adolfo Chérecos s.j. - un jésuite qui vit à Grenade et qui appartient à la Province de Bétique de la Compagnie Jésus en Espagne.

Il existe un terme récemment apparu dans la CVX, auquel on donne beaucoup d'importance dans les Recommandations de Nairobi, celui de **leadership** : *"Notre Communauté a besoin de leuders qui facilitent les processus de discernement, d'envoi, de soutien et d'évaluation de notre mission personnelle et commune"*.

J'ai l'intuition que Nairobi 03, en insistant sur le leadership, nous encourage à découvrir dans la CVX, à tous ses niveaux, un sens d'autorité qui, au moins jusqu'à présent, ne se retrouve dans aucune de nos structures - telles qu'elles sont conçues - à ses différents niveaux (Assemblée Générale, Comité Mondial, Présidence Mondiale, Assemblées Nationales, Comités Exécutifs, Présidences Nationales, Assemblées Régionales, Coordinations Régionales, Assemblées Locales, Présidences Locales...). Quand je parle d'autorité, c'est dans le sens de faire grandir et d'objectiver.

La Communauté de Vie Chrétienne, si elle veut vraiment être un *Corps Apostolique pour la Mission*, doit faire une révision de ses structures. Et dans cette restructuration à laquelle nous invite Nairobi 2003, quelle qu'elle soit, il doit y avoir une autorité (comme celle que décrit Saint Paul dans Romains 13, 1-4: celui qui permet de faire grandir) qui garantit et donne l'élan à notre fidélité et à notre disponibilité pour la mission. À cet égard, je crois que dans Mt 20, 25-28, Jésus-Christ nous donne quelques pistes sur le type d'autorité que nous devons approfondir dans la CVX : pour tout chrétien l'autorité est appelée à être service, jamais pouvoir manipulateur ("celui qui voudra devenir grand, parmi vous, se fera votre serviteur").

En outre, l'autorité doit aussi avoir un rôle objectivateur. Nous avons besoin des structures qui nous objectivent, qui nous rappellent que la réalité ne se limite pas à mes problèmes, ni à mon petit environnement et que, de surcroît, nous sommes appelés à nous mettre d'accord, à rechercher le bien commun, en vue de servir la mission pour laquelle nous avons été appelés. A l'intérieur de l'Église, nous trouvons tout à fait normal qu'il y ait une autorité qui est garante d'unité et de quête du bien commun. De fait, notre Église Catholique est hiérarchique (Pape, Cardinaux, Evêques...) et la Compagnie de Jésus, dans son gouvernement, l'est aussi (Préposé Général, Provinciaux, Supérieurs...). En réalité, il suffit d'observer les différentes "structures" dans lesquelles nous évoluons tous (famille, école, entreprise ou lieu de travail, organisations politiques, voisinage...) et - si nous voulons que chacun de ces groupes humains fonctionnent - une autorité est nécessaire.

Toutefois, à mon avis, il existe un paradoxe dans certains cas : dans beaucoup d'Associations Laïques de l'Église, la CVX entre autres, nous réagissons de façon allergique à cette fameuse "autorité", si ce n'est pas carrément par du refus. Fréquemment, nous vivons "les structures" comme quelque chose "d'imposé". Certainement, nous ne sommes pas un parti politique ni davantage des religieux et des religieuses ayant fait vœux d'obéissance... mais, avec l'horizon permanent de la mission, si nous voulons être crédibles et efficaces en tant que Corps Apostolique, une autorité est aussi nécessaire. Mais l'autorité que nous vivons dans ce domaine-ci et dans d'autres, n'est pas toujours saine (ni objective ni facteur de croissance) et

Je crois que Jésus-Christ nous donne quelques pistes sur le type d'autorité que nous devons approfondir dans la CVX : pour tout chrétien l'autorité est appelée à être service

c'est cela même qui nous produit cette réaction allergique. C'est pourquoi, même si dans beaucoup d'institutions l'autorité est présente, cela n'est pas synonyme de bon fonctionnement. L'important est de reconnaître et de vivre un nouveau concept d'autorité, aussi bien pour ceux qui exercent les "tâches de gouvernement" que pour ceux qui n'en exercent pas.

De fait, je crois que c'est la maturité qui manque à beaucoup d'associations de laïcs pour que, dans "toutes les choses (...) admises dans l'Eglise catholique, notre sainte Mère" (E.S. 170), nous puissions assumer chaque fois plus des responsabilités. Et à cet égard, je pense que chacun de nous, membres de la CVX, devons nous interroger sur le type d'autorité représentent pour nous nos structures actuelles (Comités, Coordinateurs, Présidents...) ? Sommes-nous réellement coresponsables et conséquents avec *"les envois que nous faisons au nom de la mission après avoir pratiqué un discernement communautaire apostolique"* ?

Je suis conscient du fait que le chemin qu'ouvre Nairobi 2003 n'est pas facile, mais nous - membres de la CVX - , une fois de plus nous pouvons compter sur la Grâce de Saint Ignace de Loyola, qui s'est caractérisé - entre autre - par sa "maîtrise et sa sagesse" dans sa façon de gouverner. Pendant l'été 2002 j'ai eu l'occasion de prendre part à une Retraite de huit jours menée par Adolfo Chéroles, s.j. sur les Règles à suivre pour ne nous écarter jamais des véritables sentiments que nous devons avoir dans l'Eglise militante (Exercices Spirituels n° 352 à 370). Adolfo Chéroles, s'appuyant aussi sur d'autres sources ignatiennes (Autobiographies, Constitutions de la Compagnie, de nombreuses et enrichissantes Lettres d'Ignace et des premiers compagnons, le Récit de Câmara...), aide à "sentir et goûter" la profondeur et l'actualité des Règles de l'Eglise et, de nouveau, montre un Ignace de Loyola qui "te désoriente de nouveau". Quand, dans les Exercices, la personne a pris en charge sa propre vie et retourne à la réalité "consacrée sans réserve au service et à l'amour" (E.S. 233), Ignace, avec les Règles de l'Eglise, lui fait prendre conscience qu'il lui faut vivre tout ceci dans un "nous". Il ne parle pas de la "santé de l'âme" (E.S.1) ou de "sauver son âme" (E.S. 23), mais "pour le salut de nos âmes" (E.S. 365, 13^e Règle). Ignace parle seulement de ce nous quand il a remis à flots le propre de chaque pratiquant des exercices: "ma volonté et ma liberté" (E.S. 32). Nous ne pouvons pas former une Communauté si nous ne sommes pas avant tout des personnes et nous ne sommes pas des personnes si nous ne nous responsabilisons pas dans le nous à partir de notre liberté.

Un des aspects qui m'a le plus surpris de la Retraite sur les Règles de l'Eglise est le fait que celle-ci ne se réduise pas à la dimension ecclésiale. Le "social" nous accompagne depuis notre naissance jusqu'à notre mort (nous naissons dans une famille, nous apprenons à l'école, notre travail

est un service pour les autres, nous vivons dans une ville et nous avons des voisins, nous formons un peuple...). La réalisation personnelle est encadrée dans un nous. Par conséquent, la relation avec les autres, et en particulier avec l'autorité, est notre problème à tous, non seulement celui du chrétien en ce qui concerne l'Eglise. Mon bonheur réside dans les différents nous dans lesquels je dois vivre.

Un des jours au cours de cette retraite, à partir des Règles 10 (E.S. 362) et 12 (E.S. 364), Adolfo Chércoles s.j. approfondit le sens du binôme autorité-obéissance chez Ignace. Et je crois que quelques idées, avec leurs nuances et leurs adaptations logiques, pourraient être applicables à la CVX en prenant en compte notre condition de laïcs. Pour analyser comment Ignace a exercé l'autorité pour développer le corps apostolique de la Compagnie dans une quête permanente du bien le plus universel, Adolfo fait référence à différentes citations des Constitutions, des Lettres et du Récit et les développe dans les paragraphes suivants dans le but d'apprécier toute la richesse que nous offre Ignace dans sa conception de l'autorité :

- Qualités et profession de la personne qui exerce l'autorité, en prenant comme référence ce que disent les Constitutions sur le Général de la Compagnie.
- L'autorité ne se fonde pas sur ce qui est juridique ou légal : "on ne lui a pas imposé de lois ni de règles".
- Le fondement de l'autorité surgit de la confiance de ses "sujets", de suivre ses "inclinations" et ses qualités.
- Exercer l'autorité suppose savoir "se soumettre" à celui qui "est à pied d'œuvre".
- Pour que l'autorité soit servie il faut que "pouvoir" et "savoir" coïncident.
- Le but de l'autorité est d'ouvrir le "sujet" à l'universalité: "davantage de respect au bien universel qu'au particulier".
- Le "collatéral": un exemple de la façon dont le juridique n'épuise pas la fonction de l'autorité.

Ensuite, je trouve très explicite cette citation d'Adolfo Chércoles:

Et celle-ci est la raison pour laquelle Notre Père Ignace dans les Constitutions SE SOUMET si souvent au bon vouloir du supérieur; puisqu'il voyait bien que l'on ne pouvait pas établir un mandat universel dans des affaires d'ordre moral. Sans doute l'EXPERIENCE a démontré que beaucoup de choses importantes n'ont pas pu être réalisées dans l'attente d'une réponse venant d'aussi loin; beaucoup ont été résolues à l'inverse de ce qu'elles auraient dues être si le supérieur universel avait été présent. Dans beaucoup d'autres, il est possible qu'il y ait des scrupules, des doutes et des

interprétations contre l'obéissance aveugle, à cause de la diversité des choses et pour cause du précepte et de la règle universelle. Mais il ne faut pas s'étonner de tous ces inconvénients, puisque POUR TOUT BON GOUVERNEMENT LE POUVOIR ET LE SAVOIR DOIVENT COINCIDER; et c'est ainsi que ces deux conditions se maintiennent totalement séparées, dans la mesure où le SUPÉRIEUR UNIVERSEL, qui DÉTIENT LE POUVOIR, ne peut pas avoir le savoir particulier et pratique nécessaire; et le SUPÉRIEUR IMMÉDIAT, qui DÉTIENT LE SAVOIR et palpe les choses

de sa main, ne détient pas le pouvoir de les exécuter par lui-même. (Récit, n. 272).

Gouvernement n'est pas pour Ignace quelque chose de sacré et d'abstrait, mais plutôt la conjonction de deux dimensions inséparables: le "pouvoir" et le "savoir"

Nous avons ici une des clés du sens donné par Ignace à l'autorité : le gouvernement n'est pas pour lui quelque chose de sacré et d'abstrait, mais plutôt la conjonction de deux dimensions inséparables: le "pouvoir" et le "savoir". Et c'est à cette

seule condition qu'il sera un "bon gouvernement", c'est ainsi que l'autorité devient service et non plus manipulation ou imposition. En définitive, le binôme autorité-obéissance chez Ignace est, avant tout, un service. Et nous pouvons ici l'illustrer par une formulation qui apparaît dans une lettre écrite au roi du Portugal, Jean III : "mon Seigneur dans notre Seigneur" (tout seigneur humain est encadré par le divin): nous sommes tous serviteurs. Si nous n'entrons pas dans la dynamique de "rendre au Créateur et Seigneur l'hommage et l'obéissance..." (E.S. 50 et 23), nous nous isolerons dans "l'orgueil". Cette référence "notre Créateur et Seigneur", qui donnera un sens à toute autre autorité, est ce qui rendra possible pour sauver notre liberté dans le service, sans tomber dans la soumission infantile, c'est ce que fera la différence entre le service et la simple servilité. Le "Seigneur" comme le "sujet" sont en dessous de "notre Seigneur".

Encouragé par cette tâche commune passionnante de "chercher et trouver" de nouvelles formes de relations dans la CVX, ce qui nous "rendra capables" d'être des "membres d'un seul corps apostolique pour la mission".

Votre ami dans le Seigneur :

*Teo Galache
CVX Espagne*

Responsables CVX



Lois Campbell
CVX États-Unis

J'ai passé le week-end à assister à la réunion régionale de la CVX, représentant plusieurs membres de la côte Est des États-Unis, une petite partie de la communauté mondiale CVX. Ce week-end, notre discernement portait sur la réponse que peut donner la CVX de la région à l'invitation à collaborer avec nos frères jésuites aux États-Unis. Notre réflexion s'appuie sur un article du Provincial des États-Unis, intitulé : « Une méditation sur notre réponse à l'appel du Christ ! ». Restant assis-là à méditer, je suis parvenu à trouver un sens au combat que j'expérimentais en rédigeant cet article sur la responsabilité en CVX.

J'avais adopté une approche universitaire de cet article comme quelqu'un qui enseignerait un programme de formation pour les responsables, ou qui aurait l'habitude de travailler avec d'autres responsables d'associations. Je pensais au principe de responsabilité et la manière dont cela fonctionne en CVX. Je pensais encore à ma propre expérience dans la responsabilité en CVX et aux luttes et occasions qui nous sont données tous les jours. Je concentraï l'essentiel de mon attention sur la poignée des membres de la CVX qui se sentent eux-mêmes dans une position formelle de responsables. Nous avons, en effet, besoin de réfléchir aux nécessités et aux responsabilités formelles des dirigeants puisqu'elles sont autant d'éléments critiques pour la croissance et la bonne santé de la CVX et nous devons impérativement appliquer des principes de direction solides et de qualité pour cette tâche qu'est la responsabilité en CVX. Pour toutes ces raisons, en CVX ces réflexions sont importantes, même s'il s'agit de considérations accessoires.

Les membres de la CVX en tant que dirigeants

Le point de départ de toute discussion à propos de la responsabilité en CVX doit être notre charisme : l'intégration de la communauté et la spiritualité ignacienne qui soutient et donne des éléments d'information pour cette mission. Le charisme de la CVX nous donne des renseignements sur la manière dont la responsabilité doit être exercée, elle pointe le doigt sur la manière dont nous devons envisager les personnes en responsabilité et étudier les outils et capacités pour exercer une responsabilité saine et de qualité.

Chris Lowney a récemment publié un ouvrage intitulé *Leadership Héroïque* dans lequel il explore la personnalité et la manière dont les premiers jésuites ont dirigé leur communauté. Il définit leurs points forts susceptibles de nous fournir un enseignement quant aux éléments indispensables à une bonne

direction aujourd'hui. Il décrit comment la direction est renforcée par ceux dont la vie a été transformée par l'expérience des Exercices spirituels. Il nous suggère d'envisager que :

- Nous sommes tous des dirigeants assumant la direction de nos communautés en permanence et nous le faisons aussi bien que nous le pouvons avec les pauvres moyens qui sont les nôtres ;
- La responsabilité vient autant de ce que nous sommes, que de notre manière de faire ;
- La responsabilité ne concerne pas une action spécifique, mais la manière dont nous vivons nos vies ;
- Le processus qui nous amène en responsabilité est permanent et nous n'en avons jamais fini.

Ces réflexions sont toutes liées autant à la CVX, qu'à la manière dont nous sommes appelés à nous conduire en tant que responsables..

Lorsque nous réfléchissons à la personnalité des responsables de la CVX nos Principes Généraux, notre engagement à devenir une communauté apostolique, et le cadre que sont pour nous les Exercices Spirituels place l'essentiel de notre attention sur l'ensemble des membres de la CVX et non sur une poignée d'entre eux investis d'une responsabilité formelle. Nous devons tous être des leaders. C'est une vérité pour bien des raisons.



Premièrement, dans notre communauté CVX, nous nous influençons les uns les autres au fur et à mesure que nous nous écoutons, lors de chaque réunion de communauté, et que nous partageons sur la manière dont les membres de la communauté entendent l'appel de Dieu dans leur vie. Lorsqu'un membre de notre communauté fait un choix de vie, s'engage dans une mission de discernement, ou répond simplement aux événements quotidiens de sa vie, le soutien et le défi qu'il lance à la communauté infléchit sa décision et la nôtre. Nous sommes responsables les uns des autres.

Souvent la littérature en matière de responsabilité désigne une personne sous le nom de responsable parce qu'elle est directement impliquée dans la conduite des affaires d'une association plus large qui influence nombre de personnes. Et la responsabilité est, en fait, bien plus large que cela. Quelqu'un serait-il moins responsable parce que son influence sur les individus autour de lui ou les groupes serait moins importante ou qu'il

serait moins informé ? La réponse de l'Evangile en la matière est toute

différente. Jésus dirige un petit groupe de disciples et il influe souvent les personnes une à une. Leur vie a été changée par la manière dont ils écoutent le Christ et dont il les a guéris. Peut-être ne sommes-nous pas en mesure de guérir exactement de la manière dont Jésus a guéri, mais nous pouvons influencer grandement la vie des autres par notre présence et notre interaction avec eux.

Notre responsabilité débute dans la vie quotidienne et dans nos familles, dans notre voisinage et sur nos lieux de travail. Les parents partagent leurs valeurs et leurs croyances à leurs enfants et leur fournissent les capacités et le soutien à travers lesquels ils apprennent à diriger leur propre vie. Par nos paroles et nos actes, qu'ils soient positifs ou négatifs, nous influençons les personnes que nous rencontrons dans nos vies et sur notre lieu de travail.

Notre responsabilité débute dans la vie quotidienne et dans nos familles, dans notre voisinage et sur nos lieux de travail

Heureusement pour nous notre charisme CVX nous fournit non seulement des impératifs pour diriger nos propres vies, mais encore, au fur et à mesure de nos discernements, nous fournit-il les outils et les capacités pour bien le faire. Daniel Goleman dans son ouvrage (*Intelligence Emotionnelle*) utilise le terme « intelligence émotionnelle » pour décrire la capacité d'un individu à :

- être capable en conscience de reconnaître et de comprendre ses propres émotions, humeurs et motivations ;
- Être capable d'autoréguler ses impulsions désordonnées et à réfléchir avant d'agir ;
- A comprendre ce que les autres peuvent ressentir sur le plan émotionnel ;
- Avoir de la passion / de la motivation pour aller au-delà des éléments matériels ;
- A gérer ses relations et à travailler avec d'autres pour trouver des satisfactions communes et un terrain commun.

Ses recherches ont démontré que la plupart de ces facteurs ont fait la différence dans le succès qu'ont connu certains dirigeants bien plus que l'intelligence ou l'éducation qu'ils avaient reçues. Lorsque nous vivons les exercices spirituels et que nous adoptons un style de vie de discernement nous développons et nous faisons usage de ces mêmes capacités.

L'article 5 des Principes Généraux se réfère aux Exercices spirituels de Saint Ignace, comme « la source spécifique et l'instrument caractéristique de notre spiritualité ». Lorsque nous entamons les Exercices spirituels, nous permettons à Dieu de nous enseigner beaucoup de choses sur nous-même. Nous apprenons à nous observer nous-même et à prendre conscience des mouvements qui agitent notre propre cœur. Nous en venons à reconnaître la consolation et la désolation, à discerner quel mouvement de l'esprit nous

anime, au fur et à mesure de nos engagements dans les décisions de notre vie quotidienne. Nous prenons davantage conscience de nos propres forces et limites et de la manière dont elles influent et dirigent les petits et les grands événements de notre vie. En un mot, nous apprenons à être conscients et à être dirigés par l'Esprit. Nous apprenons à nous autogérer. Lorsque nous prions d'après le premier Principe et Fondement, lorsque nous utilisons les deux standards et nous pratiquons la contemplation de l'Amour Divin, nous sommes invités à déplacer notre motivation pour la placer sous la hannière du Christ et à œuvrer avec lui à la venue du royaume. Nous apprenons à rechercher le magis.

Puisque nous ne sommes pas simplement des Ignaciens, mais que notre mode de vie est communautaire, nous avons l'occasion de développer les autres dimensions de l'intelligence émotionnelle. Lorsque nous écoutons les histoires des autres membres de la communauté, nous croissons dans notre propre compréhension de ce processus interne. Dans le discernement communautaire, la communauté est à l'écoute de l'Esprit par la voix de chacun des membres de la communauté et agit ensemble pour découvrir l'appel de Dieu.

Vivre les exercices spirituels, utiliser l'examen de conscience et de discernement à la fois personnel et communautaire, nous donne la meilleure préparation qui soit à la responsabilité. Ces outils de notre spiritualité nous fournissent le cadre et les capacités que nous soyons dans un contexte de direction dans notre vie quotidienne, sur notre lieu de travail, dans nos familles, au sein de la CVX.

Responsabilités formelles

La responsabilité en CVX, (que ce soit en communauté locale, dans les communautés nationales ou dans la communauté CVX mondiale) doit, par essence, être le reflet des principes de direction ignaciens et de ses outils, outils dont nous avons déjà parlé. C'est le cadre dans lequel nous intégrons une responsabilité de qualité. Nos responsables doivent écouter tous nos membres de manière attentive. Le flux d'informations doit être libre et clair, à propos de toute situation que connaît la communauté, cela permettra de développer la vision et le sens des responsabilités que nous avons pour la communauté. Si la CVX veut réussir, nous devons nous assurer que notre organisation dispose des structures et des ressources indispensables pour être efficace. C'est le rôle des responsables formellement élus que de conduire ce processus. Chaque membre de la CVX partage la responsabilité de faire évoluer les ressources et les besoins de la communauté. Nous le faisons par notre soutien financier, mais aussi en donnant de notre temps et de notre talent.

Toute organisation, quelle qu'elle soit, a besoin de ces éléments. Ce qui nous différencie des autres, encore une fois, est notre fondement dans la spiritualité ignacienne. Le cadre que fournissent les Principes Généraux et l'histoire de notre communauté sont un fil rouge qui nous enseigne aussi à écouter ce que nous disent nos experts en matière de responsabilité.

Pour Chris Lowney il existe quatre principes dans la direction jésuite. Je pense que cela vaut aussi pour l'essentiel des responsabilités en CVX. Nous devons croire pour :

- ♦ Comprendre nos forces, nos faiblesses, nos valeurs et nos conceptions du monde ;
- ♦ Innover avec confiance et nous adapter à un monde en évolution ;
- ♦ Aller à la rencontre des autres avec une attitude positive ;
- ♦ Nous donner de l'énergie à nous-mêmes et aux autres, à travers des ambitions héroïques.

C. Lowney suggère que les Exercices Spirituels sculptent ces qualités chez un(e) Ignacien(ne). Ils sont, en partie, le reflet des grâces reçues durant les quatre semaines. En tant que CVX, nous devons prier pour que ces grâces soient présentes, en abondance, dans notre communauté.

L'un des aspects de la spécificité de la responsabilité en CVX réside dans son caractère bénévole. En effet, il s'agit souvent d'une activité secondaire qui doit trouver son équilibre dans notre contexte professionnel, familial et communautaire. Là encore, les responsables font usage de la grâce, en ayant recours à la spiritualité et au discernement, pour découvrir quelles sont les choses les plus importantes, parmi les nombreuses que nous pouvons être amenés à faire.



Notre discernement en vue de devenir une Communauté Laïque Ignacienne en Mission est une autre source des implications de la responsabilité en CVX. Nous avons été une communauté d'apôtres et nous sommes chacun à l'œuvre pour la venue du royaume. Nous sommes, aujourd'hui, appelés à devenir, davantage encore un Corps Apostolique discernant, envoyant, soutenant et évaluant, pour et avec chacun de ses membres. En tant que communauté, nous sommes à l'écoute des moments et des situations dans lesquels le 'magis' requiert que nous agissions ensemble. Être responsable en CVX, que ce soit au niveau de la communauté locale, régionale, de la CVX nationale ou mondiale, c'est participer à une direction de la CVX, en tant que Corps Apostolique.

La Responsabilité dans la Communauté Nationale

Certaines structures, stratégies et responsabilités clés sont réunies, dès lors qu'une Communauté CVX Nationale travaille effectivement en tant que

Corps Apostolique. Si nous voulons croître, l'équipe service en responsabilité doit œuvrer avec les membres de la CVX, à la mise en place et la guidance de ces responsabilités majeures. Aucun groupe de responsables, quels qu'ils soient, ne peut faire cela tout à la fois. C'est le travail de la Communauté tout entière que de soutenir et de coordonner cela au niveau national. Aucun d'entre nous le fera à la perfection.

1. **Communication** : Les membres de la CVX ne pourront être impliqués dans la communauté nationale et dans la communauté mondiale qu'à la seule condition que l'information circule librement au sein de la CVX. Les gens sont davantage enclins à s'engager, lorsqu'ils sont liés les uns aux autres, et reliés aux événements que traverse la communauté au sens large.
2. **Formation** : Les Principes Généraux nous rappellent que notre formation doit être une formation à la mission. Elle doit être fidèle aux Principes Généraux et Normes de la CVX, ainsi qu'au document relatif à Notre Charisme. L'Équipe Formation Nationale est le meilleur outil susceptible de guider cette formation. Elle pourra travailler avec la communauté au sens large pour garantir ce processus de formation et développer d'authentiques matériaux CVX pour la mission. Nos communautés ont besoin des aptitudes et capacités de l'analyse sociale, lorsqu'elles discernent au sujet de l'orientation à donner à la mission. Au fur et à mesure que les membres de la communauté découvrent que la CVX est leur vocation particulière, ils ont besoin de divers processus pour leur permettre de s'engager temporairement ou définitivement. Notre expérience montre que les conditions les plus propices pour que tout cela soit réuni correspondent aux périodes où la communauté est aux mains de guides formés.
3. **Promotion** : En bien des points du globe, il existe une soif réelle et manifeste de spiritualité et de communauté. Beaucoup font les Exercices Spirituels et ignorent, tout ou presque de la CVX. Nos communautés nationales ont besoin d'une stratégie et de ressources (en hommes et en matériel) pour la croissance de nouvelles communautés.
4. **Croissance de la Communauté Nationale** : Les responsables travaillent avec les Communautés Nationales à l'identification des forces et des limites de la Communauté, ainsi qu'à l'élaboration de stratégies pour croître. Avec les responsables, la Communauté évalue sa situation et discerne sur les priorités nationales. Elle coordonne et soutient diverses commissions et divers groupes de travail. Ces commissions et groupes de travail deviennent alors des lieux où sont élaborées et soutenues de nouvelles responsabilités.
5. **Le lien avec la Compagnie de Jésus et l'Église** : le dernier document consacré aux relations de la CVX et la Compagnie de Jésus dans l'Église est né de la nécessité, pour nous, de clarifier ces relations. Ce document et la Lettre de Nairobi soulignent l'importance qu'il y a à nourrir ces relations, en les adaptant, en permanence, au rythme de maturité de la communauté CVX. Maintenir ses relations est l'une des responsabilités prioritaires des dirigeants de la CVX.

6. Administration : la CVX, comme tout autre association, doit être bonne gestionnaire de ses finances et de son administration. La plupart de nos communautés nationales luttent pied à pied pour obtenir les moyens financiers suffisants pour mener à bien l'œuvre de la CVX. De quelle manière les responsables et la communauté peuvent-ils coopérer le mieux pour dégager les ressources financières ou autres indispensables à notre efficacité ?

En tant que Communauté de Vie Chrétienne, nous sommes appelés à devenir une communauté de discernement en mission – un Corps Apostolique. Chacun de nous, qu'il soit ou non en responsabilité formelle, a un rôle à jouer dans ce processus. Les responsables formels ont un rôle spécifique à jouer dans le soutien, la coordination, et la guidance pour l'œuvre de la communauté tout entière. Si la CVX entend vraiment devenir un corps apostolique, elle doit commencer par demander à chacun de ses membres de s'engager en profondeur, à croître en tant que personne discernant en mission. Puis, nous devons avoir la volonté de soumettre notre discernement aux fruits de la communauté CVX. La seule condition pour que cela se passe bien est que chaque membre de la communauté soit profondément enraciné dans le Charisme CVX. Et cela se passera d'autant mieux qu'à tous les niveaux de la CVX, nous serons soutenus par des responsables clairement élus.

Lois Campbell
CVX États-Unis et membre ExCo Mondial

