

A propos du leadership dans une vision ignatienne

Il m'a été proposé de vous parler du « leadership dans une vision ignatienne ». J'ai accepté... bien que le terme « leadership » suscite en moi nombre de doutes et d'interrogations sur la pertinence de son emploi. Je préfère en effet d'autres termes sans doute davantage liés à la tradition intellectuelle et philosophique qui est la mienne et qui me semblent plus féconds pour la réflexion : il s'agit des termes de pouvoir, d'autorité et de responsabilité. Comme nous le savons, le choix des concepts que nous utilisons est important : cependant, je ne voudrais pas aujourd'hui mener une discussion approfondie sur cette question mais, sans tarder davantage et à la lumière de mon expérience, je désire vous confier quelques réflexions et convictions sur ce que je préfère appeler « le service d'autorité ». Je le ferai en trois moments que j'ai intitulés : le service d'autorité, une manière de procéder, des missions à privilégier.

I. Le service d'autorité

Pourquoi parler de « service d'autorité » ? Prenons le temps de considérer ces deux termes. Il me semble d'abord que le terme de « servir » est au cœur de la compréhension ignatienne de l'autorité, de la responsabilité, du « gouvernement ». Cela est si présent et si profond que le Père de Guibert parlait de la spiritualité ignatienne comme d'« une mystique du service ». Nous savons combien ce terme est présent dans les *Exercices Spirituels* : à travers le parcours des quatre semaines, le retraitant découvre ce que le mot « servir » implique de liberté personnelle et de décentrement de soi dans ce qui est sa décision et s'incarnera par ses actes tout au long de sa vie et dans des situations qu'il ne peut anticiper. Servir est une attitude fondamentale et, en ce sens, revêt un caractère central dans une perspective ignatienne. Il me semble ensuite que le terme d'« autorité » a une portée qui mériterait une réflexion beaucoup plus longue que ce à quoi je puis me livrer ici et maintenant mais je voudrais en souligner deux aspects : d'une part, l'autorité d'une personne ne dépend pas de la position hiérarchique qui est la sienne mais de la confiance qui lui est faite ; d'autre part, l'autorité ne s'exerce pas comme une fonction à l'intérieur ou au service d'une structure ou d'une institution mais elle se vit comme une responsabilité avec et envers d'autres personnes que l'on « autorise » à accomplir leur propre mission par la confiance qu'on leur

fait. La confiance faite et reçue est au cœur d'une problématique de l'autorité. C'est ainsi que je préfère parler de « service d'autorité » pour parler d'une réalité qui conjugue des dimensions et des aspects, souvent en tension, qui impliquent tant la personne elle-même que sa manière de procéder, tant la vie présente de l'institution qu'une certaine vision de son avenir.

Considérant la personne à qui est confiée une responsabilité, je voudrais proposer quelques « règles » pour vivre et assumer ce « service » au mieux de ce qui est possible à chacun :

1. **être soi.** Il s'agit d'être pleinement et humblement soi-même, avec une tranquille confiance en soi et une conscience jamais assoupie de ses propres limites... Mais, pour être vraiment soi, il s'agit aussi et d'abord d'avoir et d'entretenir une véritable vie intérieure, tant intellectuelle que spirituelle dans le sens le plus large de ce terme. Je me rappelle ce que disaient quelques grands spirituels jésuites du passé : « ayez une vie intérieure à la mesure de vos activités et responsabilités », autrement dit : plus vous devez assumer des charges lourdes qui vous sollicitent beaucoup, plus vous devez prendre les moyens nécessaires pour avoir une vie intérieure où le silence, la réflexion et la prière aient toute leur part alors même que les urgences vous pressent. Cela me semble une « condition sine qua non » pour ne pas être brûlé et consumé, laminé et détruit par l'exercice d'une charge qui exige beaucoup. Cela permet d'avoir, au cœur même de l'agir quotidien, la distance nécessaire pour discerner les décisions à prendre et les choix d'avenir à faire sans se limiter aux seules perspectives fonctionnalistes et pragmatiques en fonction du présent le plus immédiat et des derniers chiffres disponibles...
2. **Se rappeler que sa charge est limitée dans le temps.** C'est une manière de se souvenir qu'on a été appelé, nommé... et qu'il importera de savoir s'effacer au terme de son mandat. Il faut inscrire le temps où l'on assume une charge dans le temps plus long qui est celui de l'institution au service de laquelle on se trouve. Ce qui importe, ce n'est pas le souci d'une charge qu'on assume en nom personnel et à laquelle on risque de s'identifier, mais le sens de la mission, aujourd'hui et demain, de l'institution qui vous a fait et vous fait confiance.

3. ***Le respect des textes*** qui constituent en quelque sorte la « règle du jeu » qui s'impose à tous dans une institution. Il me semble que, définissant un ensemble, précisant des procédures, explicitant des normes... ils donnent le cadre dans lequel s'exercent des « pouvoirs », se vivent des « droits et des devoirs », se régulent des conflits. Pour ceux à qui est confiée une responsabilité, il me semble essentiel qu'eux-mêmes respectent et fassent respecter de tels textes qui permettent de vivre ce qu'on pourrait qualifier « d'état de droit » dans une institution. Nul ne peut s'exempter d'un tel respect attentif.
4. ***Avoir une certaine « vision »***. C'est en quelque sorte la fonction « prophétique » du « service d'autorité ». Avoir une « vision » signifie avoir un ensemble d'intuitions qui excèdent le souci du quotidien et du bon fonctionnement ; il s'agit d'inscrire « l'ici et maintenant » de la tâche à accomplir dans une perspective plus large, celle d'un souhaitable à vérifier ensemble, d'un moyen terme qui donne son sens et sa portée à ce qui se vit aujourd'hui. Faut-il parler de programmation ou de planification plus ou moins stratégique ? Il s'agit plutôt d'un horizon qui se dessine au croisement d'analyses, d'attentes, d'aspirations... dont le responsable permet la naissance et qu'il s'efforce d'exprimer.
5. ***Etre le gardien de ce qui est au cœur d'une tâche***. Il me semble que le « service d'autorité » exige la vigilance de qui ne veut pas perdre le cap et le courage nécessaire pour assumer les conflits qui surviennent et les difficultés qui sont inhérentes à l'exercice de responsabilités. C'est ainsi qu'à tous les niveaux de la vie universitaire est essentiel le souci de constituer un véritable « corps professoral » : cela requiert du temps et de l'indépendance dans le jugement, le souci d'un ensemble qui allie vigueur et cohérence, le juste choix des personnes, un discernement attentif des priorités et le sens de l'avenir.

II. Une manière de procéder.

Il me semble que le « service d'autorité » implique des exigences et des attitudes qui, selon un terme très ignatien, expriment une « manière de procéder ». Sans vouloir ni pouvoir être exhaustif, je voudrais en mentionner quelques aspects :

1. ***avoir le sens des personnes.*** C'est une exigence fondamentale qui semble aller de soi mais qui risque toujours d'être subordonnée à la gestion des choses. Il s'agit de tenir sa porte ouverte à tous et de savoir écouter, de saluer les uns et les autres en commençant par ceux qui semblent les moins importants, de faire en sorte que les personnes se sachent reconnues comme uniques. De l'attitude de ceux qui assument un « service d'autorité » dépend « le visage » d'une institution et, dans une université, la possibilité ou non de créer une « communauté universitaire ».

2. ***Décider.*** Le « service d'autorité » passe par de nombreuses décisions. Cela demande temps, réflexion et un vrai discernement où il importe soi-même de ne pas être dépendant de ses propres préférences instinctives. Les bonnes décisions requièrent un certain temps de discernement jusqu'au moment où le responsable arrive à un point de paisible conviction qui lui donne le courage de décider et d'en assumer les conséquences sans les faire porter par d'autres (comme par exemple en disant : « ils » ont décidé, « le conseil x » a décidé...) ; elles demandent aussi ces temps de maturation et ces instances de préparation qui permettent qu'elles puissent être prises et se vivre dans le respect des uns et des autres. Il importe alors de se garder de ce que je qualifierais de « décisionnisme » quand tout prend les apparences d'une décision du responsable ; dans l'inflation « décisionnelle » se perd le sens d'une vraie décision car quand tout est décision, plus rien ne l'est.

3. ***Permettre.*** C'est une manière de vivre le « service d'autorité » comme ce qui « autorise » les uns et les autres à se sentir responsables d'un bien commun qui est à chercher et à viser, ensemble et chacun pour sa part. Cela demande de prendre les moyens de développer la confiance des uns envers les autres et de promouvoir un esprit de « collégialité » à l'intérieur des unités académiques, et de subsidiarité dans l'ensemble de l'Université.

4. ***Résister.*** L'exercice de l'autorité requiert de savoir résister...et les lieux où il faut résister sont nombreux : résister à la pression multiforme du téléphone et des e-mails, du smartphone et des voyages, des invitations et des sollicitations diverses, des prétendues urgences et des « modes » intellectuelles ou managériales... Il s'agit alors d'avoir les ressources intérieures pour exprimer les refus sans casser les relations, pour choisir ce qui a « poids » et valeur d'avenir, pour vivre ces « non » par fidélité à des « oui »... Et, dans la tradition ignatienne, nous savons que le lieu par

excellence de la résistance se trouve dans la « tentation du mal sous l'apparence du bien » : rien n'est plus subtil ni plus pernicieux que ce qui a l'apparence sans avoir la réalité, que ce qui est « presque » juste ou vrai et qui ne l'est donc pas.

5. *S'interroger.* Il me semble que cette attitude d'auto-questionnement s'exerce sous différents aspects dont je voudrais souligner deux dimensions. Il s'agit de savoir s'interroger soi-même, de s'examiner afin de rester vigilant intellectuellement et spirituellement. Il faut donc savoir s'arrêter pour faire le point devant soi et devant Dieu : la boussole personnelle est importante pour s'orienter au milieu des activités et des problèmes mais il faut régulièrement vérifier l'aimantation de l'aiguille... Il est aussi une autre forme d'interrogation qui me semble essentielle pour un responsable : oser se projeter dans l'avenir et se demander comment sera jugé dans cinq ans ou dix ans ce qui est décidé et accompli aujourd'hui. Alors nous pouvons nous demander : sommes-nous à la hauteur des questions et des défis déjà là mais qui ne développeront leurs conséquences que demain ? Qu'avons-nous le courage et l'imagination de créer et d'entreprendre qui soit porteur d'un avenir autre que ce qui va dans le sens du courant ? Osons-nous nous interroger sur « la situation spirituelle de notre temps » pour déterminer non ce qu'il est possible ou souhaitable de faire mais ce que nous *devons* faire parce que cela relève d'un devoir de conscience.

III. Des missions à privilégier.

L'exercice d'un « service d'autorité » conduit à discerner quelles « missions » sont à privilégier. Il ne s'agit pas d'objectifs déterminables de manière positive voire quantifiable ; il ne s'agit pas de perspectives ou d'horizons dont le rôle se limiterait à élargir la perception du présent... Il s'agit de déterminer des axes de réflexion et d'action en fonction de ce que sont le sens et la « vocation » d'une institution déterminée, c'est à dire pour nous d'une université. Nous savons combien la tâche éducative, particulièrement dans l'enseignement supérieur, est en situation de changements rapides et aussi combien les universités sont des institutions fragiles. Cela nous conduit à discerner et à déterminer des « fondamentaux » sans lesquels nous perdons de vue notre raison d'être institutionnelle. Je voudrais évoquer quatre de ces missions.

1. Former une communauté universitaire.

Un spécialiste universitaire écrivait il y a peu : « depuis les années 1960, on a vu s'émousser le sentiment communautaire de l'université, s'émousser son unité organique. Les étudiants et les professeurs ne connaissent plus de dévotion pour l'*alma mater*, la tenant pour une école qui permettra d'obtenir un diplôme ou pour un employeur ». Il me semble essentiel que l'université recouvre le sens de ce qu'elle est : non seulement un lieu social, une fonction utile ou une organisation efficace mais une institution qui soit une « véritable communauté universitaire » unissant étudiants, enseignants et personnel administratif. A l'origine le mot *universitas* servait à désigner une communauté humaine. Un juriste français écrivait au XVIème siècle : « l'université est bâtie en hommes ». Et ce qui était vrai en ce temps-là n'a rien perdu de son actualité aujourd'hui. Parler de communauté universitaire implique assurément un consensus sur les fondements et les perspectives de ce qui relève davantage d'une mission que d'une gestion. Cela signifie un désir partagé de vivre un esprit commun et de se rapporter les uns aux autres dans une tâche qui soit la responsabilité de tous. Cela signifie aussi construire, avec une douce détermination et une lente hâte, une communauté de personnes qui pensent, au-delà d'elles-mêmes, le bien commun de tous ceux qui sont membres de la même institution. Il me semble qu'il importe de se rappeler sans cesse cela car le risque est de penser, de décider et d'agir selon les présupposés et les règles de l'économie de marché et de la vie des entreprises quand les étudiants sont considérés ou se considèrent comme des « clients » ou comme des « usagers »... quand la culture du calcul fait tout mesurer et tout juger selon une logique quantitative : les effectifs, les ressources et les dépenses, les travaux des enseignants... sans oublier le « ranking » de l'université. Certes la bonne gestion d'une université ne relève pas de l'amateurisme mais l'université ne doit pas perdre de vue ce qui relève de sa raison d'être et qui échappe au « tout mesurable et tout calculable » de la culture utilitariste.

2. « Cultiver l'intelligence ».

Cette belle expression de Newman dit la responsabilité à laquelle une institution universitaire ne peut pas se dérober. Nous l'avons déjà vu : « cultiver l'intelligence » passe par le souci que l'étudiant vive une véritable expérience intellectuelle qui soit structurante, devienne capable

de résister et de s'opposer à ce qui semble évident ou « politiquement correct », ait une forte conscience de ses propres « racines » c'est à dire de ce qui lui a été légué et dont il est l'héritier. Il s'agit donc, dans l'exercice d'un « service d'autorité », de ne pas craindre de promouvoir tout ce qui relève de la rigueur, de la profondeur, de la cohérence d'une formation intégrale à travers des exigences qui soient connues. Il faut des enseignants qui acceptent non seulement d'enseigner mais d'être des « maîtres » et d'initier des « écoles de pensée » ; il faut des programmes qui, au-delà des connaissances transmises, donnent le goût et le désir de penser ; il faut avoir le courage de promouvoir une recherche qui ose affronter les questions à regarder en face sans se limiter aux seuls programmes qui ont déjà trouvé un financement. C'est en s'adonnant à cette tâche sans fin de « cultiver l'intelligence » qu'une université laisse sa trace dans l'histoire.

3. Assumer une responsabilité sociale.

Les universités sont de longue date des lieux d'échanges et de débats qui nourrissent la vie intellectuelle de nos sociétés. Elles peuvent- et, me semble-t-il, elles doivent - servir la Cité mais en tant qu'Université. Il y a des questions qui demandent à être abordées, examinées, débattues - indépendamment des sphères politiques - avec cette liberté responsable et ce sérieux dans l'argumentation qui caractérisent la vie universitaire. Il s'agit de permettre un débat public qui ne peut être réduit aux médias... L'université peut être le creuset où, à partir d'approches, d'analyses voire de convictions différentes, les questions s'éclairent et le dialogue s'engage. Cette capacité au débat public suppose que les responsables universitaires aient une claire conscience des questions qui sont des enjeux et des défis à affronter à partir de « regards croisés », c'est à dire de manière interdisciplinaire. En étant un lieu de débats et un espace de discussion, en formant à un dialogue qui soit rigoureux et respectueux, l'université assume une responsabilité sociale éminente dans nos sociétés complexes et pluralistes.

4. Permettre un chemin de raison.

Dans nos sociétés profondément façonnées par la raison instrumentale et positiviste, il n'est pas illégitime de se demander si nous ne vivons pas une sorte de « crise de la raison » : l'éclatement et la fragmentation des savoirs sont générateurs d'incertitudes et de désarrois... une sorte d'irrationalité diffuse habite la culture contemporaine comme pour fuir une rationalité dont la logique impitoyable fait peur...la perte du

sens de la transcendance laisse place au scepticisme et au relativisme... Dans une perspective ignatienne, l'université doit retrouver ce pour quoi elle a été fondée : la confiance en la raison et en la capacité humaine de chercher la vérité et de vivre selon elle. Il me semble que le Pape Benoît XVI, dans son discours à Westminster Hall le 17 septembre 2010 indiquait un chemin : « je voudrais suggérer que le monde de la raison et de la foi, le monde de la rationalité séculière et le monde de la croyance religieuse ne doivent pas craindre d'entrer dans un profond dialogue permanent et cela pour le bien de notre civilisation ». Une telle parole ne peut pas ne pas concerner les universités et tous ceux qui vivent sous différentes formes l'engagement intellectuel. Dans une époque où nous risquons sans cesse de passer du rationalisme le plus étriqué et le plus borné au fondamentalisme le plus naïf et le plus dangereux, nous redécouvrons l'importance du lien entre foi et raison. L'Eglise et les chrétiens- et de manière toute particulière la tradition ignatienne- n'ont cessé et ne cessent de rappeler l'importance de la raison et la place qu'elle doit tenir si tant est qu'elle ne soit pas réduite à une seule dimension de son exercice : elle fait la grandeur de l'homme capable de se penser lui-même, de chercher et de trouver les repères d'une action droite et juste, et désireux de se guider selon ce qui est le plus universel. Et ne faut-il pas ajouter que, dans nos sociétés modernes, la rationalité la plus séculière a besoin de ce que l'expérience la plus radicale – Dieu cherché et aimé - fait regarder de manière nouvelle ? La société a besoin d'yeux et d'oreilles qui ont appris à voir l'invisible et cherché à entendre ce qu'on risque de ne jamais pouvoir écouter ailleurs. Sur le chemin de raison qui est celui de l'homme, l'expérience spirituelle et la tradition religieuse peuvent apporter quelque chose que personne d'autre n'apportera.

*

En conclusion, qu'il me soit seulement permis de dire la grandeur du « service d'autorité » dans une université, quel que soit le niveau où il s'exerce. Car il s'agit de permettre aux *étudiants* - ces étudiants qui sont le cœur d'une université - de découvrir ce dont ils sont porteurs et d'aller au bout de leurs possibilités pour être demain non seulement des hommes avec d'autres mais des hommes pour les autres. Car il s'agit de créer et recréer sans cesse un *corps professoral* qui soit solidaire et qui pratique

l'interdisciplinarité comme la manière privilégiée de vivre le travail intellectuel. Car il s'agit de permettre que naisse et vive une *communauté universitaire* où chacun ait sa place et où se tissent des liens entre les uns et les autres dans la conscience partagée d'une mission commune.

François-Xavier Dumortier s.j