



**HAL**  
open science

# Gouvernance et efficacité missionnaire de la Compagnie de Jésus : les enseignements d'une théorie élargie de la gouvernance

Peter Wirtz

► **To cite this version:**

Peter Wirtz. Gouvernance et efficacité missionnaire de la Compagnie de Jésus : les enseignements d'une théorie élargie de la gouvernance. 2013. halshs-00862068

**HAL Id: halshs-00862068**

**<https://shs.hal.science/halshs-00862068>**

Preprint submitted on 15 Sep 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Gouvernance et efficacité missionnaire de la Compagnie de Jésus : les enseignements d'une théorie élargie de la gouvernance

Peter Wirtz<sup>1</sup>

Université Jean Moulin (Lyon 3), Magellan

Juillet 2013

La Compagnie de Jésus (aussi appelée Ordre des Jésuites), issue du vœu que firent à Montmartre en 1534 Ignace de Loyola et ses compagnons, naquit officiellement avec la promulgation de la bulle *Regimini militantis ecclesiae* en 1540 à Rome par le pape Paul III. Cette bulle contient la *formula instituti*, qui était une première esquisse des structures de l'ordre, issue des délibérations des compagnons fondateurs de 1539. L'*institut* préfigure ainsi les *Constitutions* de la compagnie, document central qui encadre la gouvernance de l'ordre, et dont la rédaction finale est le résultat de l'accumulation d'une expérience de plusieurs années issue d'une expérimentation concrète de l'activité missionnaire selon l'esprit ignatien. Il ne s'agit donc pas d'un document imaginé *a priori*, mais de la description, soigneusement documentée et préparée, de pratiques dont l'utilité et l'efficacité ont été reconnues et éprouvées par Ignace et ses compagnons (cf. Bertrand, 1974)<sup>2</sup>.

Ce qui distingue fondamentalement la gouvernance jésuite de celle d'autres ordres religieux est le vœu explicite d'obéissance au pape, ainsi que l'autorité centrale très forte qu'exerce le préposé général, élu à vie. Par ailleurs, le principe d'obéissance s'articule avec une spiritualité qui met l'accent sur le progrès de chaque individu dans une approche personnelle des mystères divins et le travail de discernement devant des choix à faire par chacun là où il se trouve. La gouvernance jésuite conjugue donc une gouvernance fortement marquée par l'obéissance au pouvoir central de l'Eglise et des différents échelons hiérarchiques de l'ordre (préposé général, provinciaux, supérieurs de maisons, collèges et universités) avec une grande

---

<sup>1</sup> L'auteur remercie Bernard Hours et Gérard Charreaux pour leurs remarques et suggestions. Le présent article se veut comme un hommage au Pr. Gérard Charreaux, l'un des plus importants penseurs contemporains français de la gouvernance des organisations, à l'occasion de son départ à la retraite.

<sup>2</sup> Le Père jésuite Dominique Bertrand retrace, dans un travail très minutieux (voir notamment le chapitre 2), la genèse et la structuration de cet important document, qui a connu au moins trois versions différentes et qui se stabilise en 1558, soit environ 2 ans après la mort d'Ignace et presque deux décennies après la fondation de l'ordre. La Compagnie est alors déjà présente avec des provinces en Inde et au Brésil, entre autres. On notera d'ailleurs que les jésuites sont à l'origine de la fondation de la ville de Sao Paulo.

liberté intérieure, chacun travaillant « à une plus grande gloire de Dieu »<sup>3</sup>, là où il est envoyé par le pouvoir autorisé.

Dans un monde en pleine mutation, à l'aube de la modernité (16<sup>e</sup> siècle), la Compagnie de Jésus fait rapidement preuve d'une redoutable efficacité dans son activité apostolique et missionnaire, comme en témoigne son extension rapide à travers le globe (Inde, Chine, Japon, Amérique latine) (Hours, 2012), ainsi que le succès de ses écoles et autres institutions de formation, au point de détenir un temps le quasi-monopole des collèges dans l'Europe catholique (Calvez, 2001, p. 208). Lorsque les constitutions sont approuvées en 1558, l'ordre est déjà une organisation mondialisée, avec des missions en Asie orientale et en Amérique latine. Très vite, outre son rôle spirituel, le préposé général devient donc le dirigeant d'une véritable entreprise « multinationale ». L'étude de la genèse des constitutions laisse supposer que la gouvernance, telle qu'expérimentée pendant les deux premières décennies de la Compagnie, était un appui fondamental pour sa rapide expansion planétaire et la gestion de cette œuvre missionnaire internationale.

L'exemple de l'efficacité apostolique et missionnaire de la Compagnie de Jésus interroge alors les sciences de gestion et, plus particulièrement, la recherche sur la gouvernance. Cette dernière cherche, en effet, des explications possibles de l'efficacité des mécanismes de gouvernance pour réaliser les objectifs organisationnels. L'approche dominante de la gouvernance s'intéresse cependant surtout à celle des grandes entreprises cotées et tente de mesurer son efficacité à travers l'impact sur la création de valeur financière. De ce fait, elle n'est pas adaptée à l'étude de l'impact de la gouvernance des organisations à but non lucratif, telles que les ordres religieux, sur l'accomplissement de leur mission. Récemment, les chercheurs en économie et en gestion ont commencé à explorer la gouvernance des ordres religieux (Inauen et Frey, 2008 ; Inauen et *al.*, 2009, Rost et *al.*, 2010, Wirtz et *al.*, 2012). Wirtz et *al.* (2012, 2013), notamment, étudient l'impact de la gouvernance de l'ordre dominicain sur l'activité apostolique qui leur est propre<sup>4</sup> et considèrent que pour apporter des réponses à ce type d'interrogation, il est nécessaire d'adopter un cadre théorique élargi de la gouvernance, tel que celui proposé par Charreaux (2008).

---

<sup>3</sup> *Ad maiorem Dei gloriam* est en effet la devise de la Compagnie.

<sup>4</sup> Les dominicains ont en commun avec les jésuites une intense production intellectuelle, ainsi qu'une mission apostolique. Les systèmes de gouvernance des deux ordres sont cependant radicalement différents. En effet, la gouvernance dominicaine se caractérise par un fonctionnement démocratique très prononcé, et, contrairement aux jésuites, les frères dominicains passent beaucoup de temps dans des processus délibératifs réguliers et formalisés, et cela à tous les niveaux (couvent, province, ordre) (cf. Wirtz et *al.*, 2013).

Deux aspects centraux des travaux de Charreaux permettent de comprendre la logique et l'efficacité de la gouvernance d'organisations aussi complexes et spécifiques que les ordres religieux, sans but lucratif, mais avec des finalités particulières : l'inscription de la gouvernance dans une approche systémique, ainsi que l'analyse de son mode d'action selon trois types de levier (disciplinaire, cognitif et comportemental). Pour la Compagnie de Jésus et son action missionnaire, nous pouvons penser que les leviers cognitif (spiritualité ignatienne, notamment en ce qu'elle implique pour le discernement et la formation intellectuelle) et comportemental (principe d'obéissance comme moyen de résolution de l'indétermination) ont historiquement joué un rôle particulièrement important (c'est l'hypothèse centrale de cet article, représentée dans la figure 1). La suite de l'article vise à approfondir cette intuition. Pour ce faire, nous allons d'abord (1) résumer le modèle élargi de la gouvernance proposé par Charreaux (2008) qui nous servira de grille de lecture. Ensuite (2), nous décrirons les spécificités du système de gouvernance de la compagnie de Jésus, avant d'analyser (3) les leviers de son efficacité.

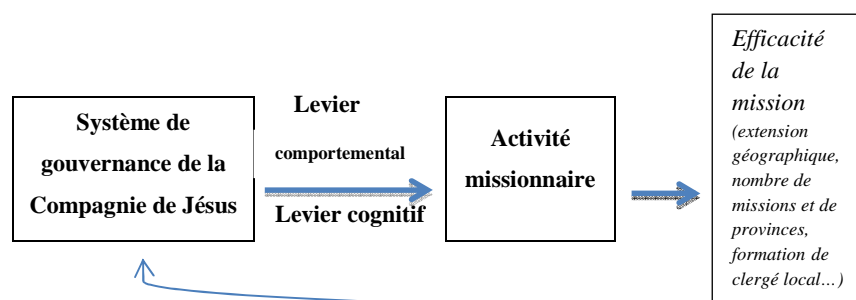


Figure 1 : Gouvernance jésuite et efficacité de l'extension internationale de la mission

## 1. Quelle grille de lecture pour l'analyse de la gouvernance jésuite ?

En sciences de gestion, l'approche dominante de la gouvernance est fortement marquée par la théorie de l'agence (cf. Daily et *al.*, 2003), qui focalise l'analyse sur la gestion des conflits d'intérêt (dits « conflits d'agence ») et mesure l'efficacité de la gouvernance à travers sa capacité à minimiser les coûts d'agence et garantir ainsi un retour sur investissement approprié aux investisseurs financiers (Shleifer et Vishny, 1997). La plupart des études empiriques réalisées selon cette approche travaillent sur des entreprises cotées et se focalisent souvent sur des mécanismes de gouvernance particuliers (e.g. le conseil d'administration),

étudiés de façon isolée, plutôt que d'approcher le système de gouvernance comme un ensemble complexe et dynamique.

Pour l'étude des leviers de l'efficacité de la gouvernance d'un ordre religieux comme la Compagnie de Jésus, cette approche dominante de la gouvernance s'avère inadaptée pour au moins trois raisons. Premièrement, l'objectif de la Compagnie, tel qu'il est énoncé dans sa devise (*ad maiorem Dei gloriam*<sup>5</sup>), et à l'aune duquel il convient de juger l'efficacité, ne se traduit pas par le retour sur un investissement financier<sup>6</sup>.

Deuxièmement, la théorie de l'agence analyse l'efficacité économique de la gouvernance uniquement en termes d'économie de coûts d'agence, dont le levier est essentiellement de nature disciplinaire. C'est-à-dire que les coûts d'agence sont minimisés grâce à un ensemble de mécanismes d'incitation et de contrôle dont le principal rôle consisterait à minimiser les coûts liés aux conflits d'agence entre les différentes parties prenantes. Une telle approche purement disciplinaire de la gouvernance suppose implicitement que l'ensemble des projets « créateurs de valeur » pour une entreprise préexistent à la façon d'un menu (Wirtz, 2005). Autrement dit, les projets (bons et mauvais) représenteraient un ensemble fermé. Or, une telle approche purement disciplinaire de la gouvernance qui suppose un monde relativement fermé des possibles est en contradiction avec le monde contemporain d'Ignace de Loyola qui assiste à un mouvement d'ouverture (à la fois intellectuelle et géographique) sans précédent. Le corollaire théologique de cette ouverture est l'idée du *magis* (davantage), si chère aux jésuites, qui cherchent à faire progresser toujours davantage, fut-ce par des moyens inédits, la gloire de Dieu. Cela implique que, dans le monde ignatien, marqué par des découvertes et innovations parfois radicales, l'ensemble des possibles est ouvert<sup>7</sup> et susceptible de progresser grâce au travail intelligent de discernement des uns et des autres. Dès lors qu'on admet que l'échelle de mesure de l'efficacité organisationnelle est le *magis*, cette efficacité ne peut pas s'apprécier par la simple *économie* de coûts d'agence, mais doit inclure les vecteurs d'une authentique *création* de valeur (spirituelle dans le cas d'un ordre religieux). Travailler sur les leviers d'une authentique *création* dans un monde ouvert et incertain, au-delà d'une simple *économie*

---

<sup>5</sup> Concrètement, le travail pour « une plus grande gloire de Dieu » se fait par une intense activité apostolique et missionnaire partout dans le monde.

<sup>6</sup> Surtout que les compagnons font vœu de pauvreté.

<sup>7</sup> Il est même potentiellement illimité, ce qui pose un problème de choix auquel peut répondre le système de gouvernance, comme nous le montrerons plus loin.

nécessite alors un élargissement de l'analyse de la gouvernance à une dimension cognitive et comportementale (Charreaux et Wirtz, 2006)<sup>8</sup>.

Troisièmement, la Compagnie de Jésus est conçue comme un ensemble organique, un véritable « corps », dont le préposé général est la « tête » (voir notamment la 9<sup>ème</sup> partie des *Constitutions*, et plus particulièrement le n° 719). Or, comme indiqué plus haut, beaucoup de travaux de l'approche dominante de la gouvernance analysent tel ou tel mécanisme de façon relativement isolé. Si la communauté des jésuites se vit véritablement comme un corps organique, il convient alors de mobiliser une approche systémique de la gouvernance, où les différents acteurs et mécanismes du système interagissent de façon complexe et dynamique.

Charreaux (1997) nous propose une telle approche systémique. En effet, il définit le *système* de gouvernance d'une organisation de façon large comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (p. 421-422). Donc, selon Charreaux, la gouvernance d'une organisation est un système, composé de plusieurs mécanismes, qui interagissent avec le dirigeant et lui confèrent un espace discrétionnaire plus ou moins large. Gouvernance et espace discrétionnaire du dirigeant sont donc les deux faces d'une même médaille, à savoir l'organisation de l'autorité au plus haut niveau d'une organisation. Notons que, compte tenu du vœu d'obéissance et de son élection à vie, l'espace discrétionnaire du préposé général de la Compagnie est potentiellement très large. Nous y reviendrons.

Les différents mécanismes de gouvernance peuvent *a priori* être classés selon deux critères (Charreaux, 1997, p. 427), à savoir leur degré d'intentionnalité (le fonctionnement d'un mécanisme peut être intentionnel, comme dans le cas de la législation et du droit, ou spontané, comme dans le cas des valeurs culturelles) et leur degré de spécificité par rapport à l'organisation (ainsi, l'assemblée générale d'une société anonyme lui est spécifique, mais le droit des sociétés d'un pays est un mécanisme non spécifique). Le croisement de ces deux critères permet à Charreaux de proposer une typologie, qui est utile pour décrire la composition et les caractéristiques du système de gouvernance d'une organisation concrète, et

---

<sup>8</sup> Le fait d'élargir l'analyse à la dimension cognitive et comportementale n'implique nullement que la dimension disciplinaire soit absente de la gouvernance jésuite. La Compagnie entretint toujours des relations nombreuses et complexes avec le pouvoir ecclésial et temporel, et il y eut de fréquents conflits entre la papauté et les jésuites au cours de l'histoire. L'expérience des « réductions », qui permettaient aux villages amérindiens du Paraguay de vivre en autarcie, par exemple, se heurtait aux intérêts économiques des puissances coloniales, qui obtinrent finalement l'expulsion des jésuites.

qui lui est propre. Nous avons tenté de faire ce travail de description de la configuration du système de gouvernance des jésuites dans la deuxième section de cet article (tableau 1). La typologie de Charreaux, outre le fait de permettre le classement ordonné d'une liste de mécanismes pour une organisation donnée, met en valeur la nature foncièrement systémique de la gouvernance, car elle souligne (1) la multiplicité des mécanismes, susceptibles d'interagir les uns avec les autres de façon dynamique, (2) leurs différents modes de fonctionnement possibles, avec des effets dynamiques potentiellement induits par et pour le système<sup>9</sup>, ainsi que (3) l'encastrement social de tout système de gouvernance, même le plus spécifique, dans des logiques culturelles, politiques, économiques et sociales<sup>10</sup>, qui ne lui sont pas spécifiques, mais avec lesquelles il interagit de façon constante.

Outre sa représentation en tant que système complexe et dynamique, Charreaux (2008) propose un modèle de la gouvernance, élargi à la dimension cognitive et comportementale. Il va ainsi plus loin que la théorie de l'agence, qui ne voit dans la gouvernance qu'un simple levier disciplinaire. Or, les « mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants » sont également susceptibles d'agir comme des leviers cognitifs dans la construction des projets d'avenir ainsi que comme des leviers comportementaux, permettant de résoudre des problèmes posés dans des situations où la rationalité standard est inopérante.

---

<sup>9</sup> Les mécanismes spontanés, notamment, de par leur nature indéterminée, sont *a priori* susceptibles de faire surgir la nouveauté (et soutenir potentiellement le *magis*, si on souhaite faire le lien avec la problématique de la mission jésuite). La spiritualité ignatienne, qui met un fort accent sur le discernement personnel de chacun, en est l'exemple.

<sup>10</sup> La Compagnie de Jésus naît dans un environnement socio-culturel particulier et Ignace, son premier préposé général, interagit de façon régulière avec les différentes autorités et institutions politiques, culturelles et spirituelles de son époque, comme en témoigne sa très riche correspondance (cf. Bertrand, 1985).

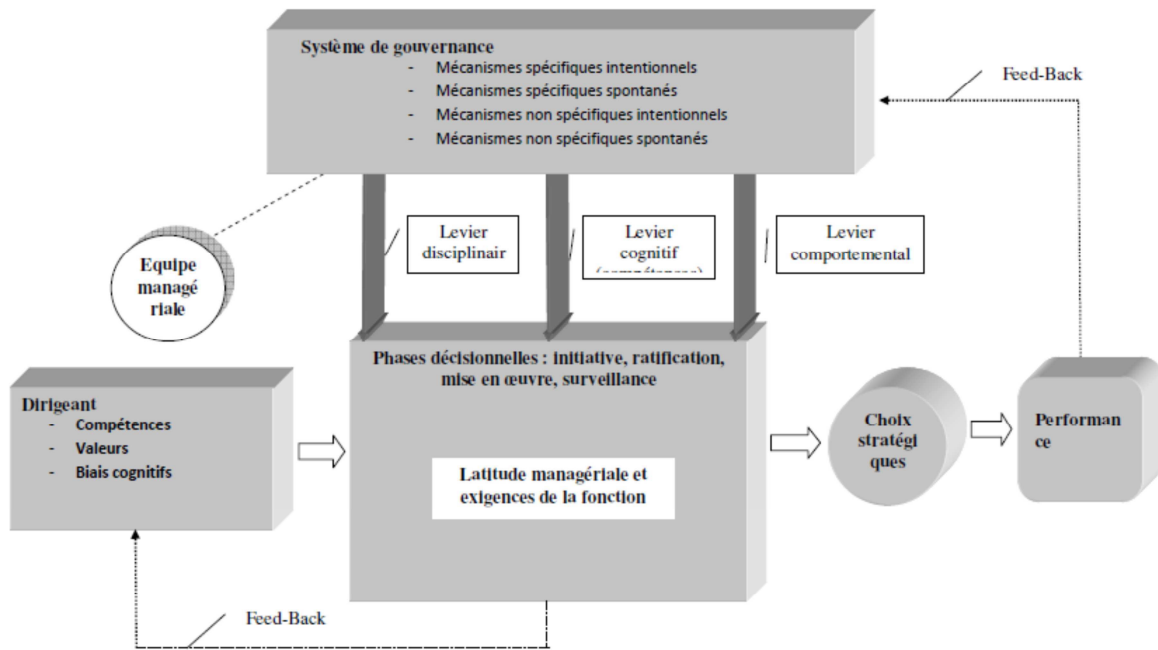


Figure 2 : Le modèle élargi de la gouvernance de Charreaux (2008, p. 1861)

La reconnaissance de la capacité de certains mécanismes de gouvernance à fonctionner comme des leviers cognitifs et comportementaux procède de la référence à d'autres cadres théoriques que la seule théorie de l'agence. En effet, nous avons déjà expliqué que cette dernière analyse surtout le fonctionnement des mécanismes de gouvernance comme un levier disciplinaire, dans le sens de la surveillance du dirigeant (ratification de ses choix et surveillance de leur exécution), pour s'assurer que celui-ci agit dans le meilleur intérêt des autres parties prenantes de l'organisation. Il s'agirait donc exclusivement de minimiser d'éventuels conflits d'intérêt entre le dirigeant et les autres parties prenantes par la ratification des choix et la surveillance de leur exécution (Fama et Jensen, 1983). L'initiative des projets stratégiques et leur mise en œuvre seraient alors de la responsabilité exclusive du dirigeant, la gouvernance jouant simplement le rôle d'un mécanisme de contrôle. Une telle approche passe sous silence la genèse des projets stratégiques et le fait que, dans la réalité de certaines organisations, les mécanismes de gouvernance sont susceptibles de donner un appui au dirigeant dans la conception-même de ses projets stratégiques. C'est d'ailleurs le cas de la Compagnie de Jésus, dans la mesure où le vœu d'obéissance fait au souverain pontife, par exemple, confie à ce dernier l'initiative du choix des destinations pour l'envoi en mission. Or, si la gouvernance est un appui au dirigeant dans la formulation (=initiative) des projets stratégiques, c'est-à-dire dans leur conception-même, elle agit comme un véritable levier



cognitif et comportemental. Cela veut dire qu'elle aide potentiellement le dirigeant à mieux réfléchir et mettre en œuvre sa stratégie en le faisant progresser dans une meilleure compréhension des possibles. Pour comprendre l'action de la gouvernance en tant que levier cognitif, on peut se référer aux travaux issus de la théorie fondée sur les ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984). Elle permet de comprendre la dynamique de la construction des ressources cognitives d'une organisation et de l'interaction de cette construction avec le développement stratégique. Le levier comportemental quant à lui fait référence à un autre champ théorique, qui recoupe partiellement les réflexions de l'approche cognitive, mais qui met l'accent sur un certain nombre de biais psychologiques et comportementaux que la recherche a décelés en étudiant des individus placés dans des situations de prise de décision (e.g. Kahneman et Tversky, 1979). Cette littérature montre, par exemple, que les individus, placés devant des choix complexes, ont naturellement tendance à recourir à des heuristiques simples, qui sont des raccourcis mentaux, pour prendre une décision. Les heuristiques sont donc un moyen d'affronter un monde complexe par des individus dont la rationalité est limitée, voire procédurale, ce qui veut dire qu'ils n'ont pas une connaissance complète des paramètres leur permettant de prendre une décision optimale (Simon, 1982).

## **2. Le système de gouvernance de la Compagnie de Jésus**

Cette section a comme objectif de représenter les traits majeurs de la gouvernance de la Compagnie de Jésus, telle qu'elle émerge dans les premières décennies de l'ordre. Cette représentation (tableau 1) s'appuie pour l'essentiel sur deux documents : les Constitutions de la Compagnie dans leur version officielle (qui remonte à la version dite B approuvée en 1558), et dont on trouve une version française sur le site internet de la Province de France, et l'ouvrage du Père Dominique Bertrand<sup>11</sup>, qui a publié en 1974 une étude très fine de la genèse et de la structure des Constitutions, ainsi que de l'esprit qui les anime.

Notons en préambule que, selon le Père Bertrand, l'esprit des Exercices spirituels de St Ignace est aussi celui qui anime fondamentalement les Constitutions de la Compagnie, sauf que là où les Exercices concernent une expérience surtout personnelle, les Constitutions possèdent par définition une dimension sociale et acquièrent de ce fait un degré de complexité élevé. Tous ceux qui, au cours d'un long processus d'incorporation, qui est prescrit dans les Constitutions et comprend plusieurs étapes importantes (examen général, noviciat, études ...), deviennent

---

<sup>11</sup> Dominique Bertrand est un père jésuite et titulaire d'un doctorat d'Etat. Sa thèse comporte une analyse très méthodique de la vaste correspondance ignatienne (cf. Bertrand, 1985).

compagnons reçoivent d'ailleurs les Exercices. Faisant ainsi partie intégrante du processus de socialisation des jésuites, on peut considérer que les Exercices sont également un mécanisme de gouvernance<sup>12</sup>. Pour le caractériser en quelques mots, disons que l'esprit ignatien conjugue un exercice soutenu et progressif de discernement personnel avec l'esprit d'obéissance. L'esprit ignatien naît dans une certaine tension entre une approche personnelle très directe du mystère divin et la soumission obéissante au pouvoir autorisé (pape, préposé général). « Cette tension caractérise sans doute ce que la spiritualité ignatienne autorise : croire à l'immédiateté de l'expérience de Dieu et à la fécondité des médiations longues pour l'inscrire dans une société et une histoire. » (cf. « Petite Introduction à la Spiritualité Ignatienne », <http://www.jesuites.com/spiritualite/intro04.htm>)

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institut</li> <li>- Constitutions de la Compagnie</li> <li>- Congrégations générales (« à l'autorité du préposé général sur la Compagnie vient répondre en permanence l'autorité de la Compagnie sur le préposé général », Bertrand (1974), p. 76)</li> <li>- Vœux (d'obéissance au pape, au préposé général)</li> <li>- parcours d'incorporation (formation/ socialisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Droit canon (bulles papales ...)</li> <li>- Etat (en France, les relations entre la monarchie et l'Ordre ont parfois été conflictuelles)</li> </ul>
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esprit/spiritualité ignatienne (exercices spirituels)</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cultures des terres de mission</li> <li>- environnement intellectuel ambiant</li> <li>- concurrence entre congrégations religieuses<sup>13</sup></li> </ul>

Tableau 1 : Système de gouvernance de la Compagnie de Jésus

Les différents mécanismes de gouvernance concrets (institut, constitutions de la compagnie, congrégations générales, vœux, spiritualité ignatienne, parcours d'incorporation, droit canon, ...) définissent ensemble et dans leur interaction l'espace discrétionnaire du préposé général,

<sup>12</sup> De fait l'approche cognitive considère les systèmes de formation comme des mécanismes de gouvernance cognitifs. Nous remerciant Gérard Charreaux pour cette remarque.

<sup>13</sup> Le rite chinois des jésuites fût interdit suite à l'action d'autres Ordres restant attachés au rite latin traditionnel dans leur activité missionnaire (cf. *infra*).

dirigeant de la Compagnie. Cet espace discrétionnaire est intentionnellement très large. Les constitutions en explicitent en effet le principe et les raisons en ces termes : « Parce que l'expérience, la pratique du gouvernement, la connaissance de chacun en particulier et l'autorité exercée sur tous sont d'une grande utilité pour bien s'acquitter de cette charge, le Général devra être élu à vie et non pour un temps déterminé. Aux autres avantages s'ajoutera aussi celui-ci: la Compagnie, étant presque toujours assez occupée à des choses de grande importance pour la gloire de Dieu, elle aura moins à souffrir de la peine et du temps passé dans ces Congrégations Générales. » (719) Et plus loin : « L'autorité du Préposé sera plus grande s'il ne peut être changé que s'il était élu pour une ou plusieurs années, vis-à-vis des gens de l'extérieur, parce qu'il sera plus connu de tous, et, pour la même raison, vis-à-vis de ceux de la Compagnie. Au contraire, le fait de savoir qu'il quittera un jour sa charge, et qu'il sera l'égal ou l'inférieur des autres, et aussi le fait qu'il ait peu d'expérience dans la fonction, peuvent diminuer son autorité. » (721). La forte autorité du préposé général, et partant son large espace discrétionnaire, est donc ancrée dans les constitutions, mais le principe remonte déjà aux délibérations des premiers compagnons de 1539, qui décident alors de l'institutionnalisation du vœu d'obéissance à l'un d'entre eux.

Outre les limites non spécifiques, telles que celles qu'impose le droit canon, et qui tiennent à l'environnement politique et réglementaire général, l'espace discrétionnaire du préposé général connaît cependant deux limites spécifiques importantes. La première est celle de l'obéissance au pape et qui est institutionnalisée par un vœu très explicite (et spécifique aux jésuites). Nous verrons plus loin qu'elle a été instituée pour jouer le rôle d'un important levier comportemental, au service de l'activité missionnaire de l'ordre.

La deuxième limite importante est l'autorité de la communauté toute entière qui répond à celle de son préposé général. Cette autorité de la communauté s'articule à travers les congrégations (provinciales et générales)<sup>14</sup>. En effet, les constitutions décrivent une conception profondément dynamique des relations entre les acteurs de la gouvernance (et plus particulièrement entre le « corps » et la « tête » de la compagnie) : « La partie IX (des Constitutions) (...) est (...) équitablement partagée : trois chapitres concernent le Père général et ses relations avec la Compagnie, trois autres chapitres, les relations de la Compagnie envers le Père général. (...) tout (dans les parties VIII et IX des Constitutions) est toujours organisé

---

<sup>14</sup> Notons que, contrairement à d'autres ordres qui tiennent des chapitres à intervalles réguliers, les jésuites n'ont pas voulu d'une telle régularité, les congrégations générales étant convoquées uniquement dans deux cas : pour l'élection du préposé général, et pour des sujets importants concernant la Compagnie.

de façon à ce qu'on soit constamment renvoyé d'un pôle à l'autre ; l'union des cœurs qui embrasse l'ensemble joue avec la représentation de l'ensemble dans les congrégations provinciales et générales (chapitre 1 contre chapitres 2 à 7 de la partie VIII), les congrégations à leur tour jouent avec le Père général en un va-et-vient incessant où l'initiative passe tantôt aux unes (chapitre 2,3,6), tantôt à l'autre (4,5,7) ; le plan en 3/3 de la partie IX exprime admirablement le même jeu. Ainsi, et c'est là le point le plus important, une certaine richesse des relations concrètes est liée à la solidité des deux pôles entre lesquels elles se nouent. » (Bertrand, 1974, p. 188). Que la communauté, à travers le mécanisme de gouvernance qu'est la congrégation, délimite l'espace discrétionnaire pourtant large du préposé général est clairement exprimé dans la citation suivante : « la communauté, que les compagnons répartis dans l'univers ont (par le biais des congrégations) trouvé la force de représenter par des délégués, est l'instance suprême : elle précède absolument le préposé général, quand il s'agit de son élection (...); elle l'accompagne d'égal à égal, quand il s'agit des questions importantes autres que l'élection (chapitre 7 de la partie VIII des constitutions). » (Bertrand, 1974, p. 190).

Cette organisation du champ d'interaction entre acteurs de la gouvernance, où une très forte autorité du préposé général interagit avec une autorité également forte de la communauté (Bertrand parle de « la solidité des deux pôles »), l'un et l'autre se renforçant mutuellement, agit dans l'ordre comme un véritable levier cognitif au service du *magis*, comme nous le verrons plus loin. Ainsi, face à un dirigeant fort, une gouvernance également forte est susceptible d'acquérir une force habilitante. « Gouverner la conduite » du dirigeant (en référence à la définition de Charreaux, 1997) n'est donc pas nécessairement une restriction de la latitude du dirigeant d'une organisation, mais potentiellement un appui.

### **3. Une gouvernance cognitive et comportementale au service de la mission**

Après la brève présentation des piliers de la gouvernance jésuite qui précède, voyons à présent selon quelles modalités les principaux mécanismes influencent le succès missionnaire et apostolique de la jeune Compagnie. Nous verrons, dans ce contexte, qu'ils agissent avant tout comme des leviers comportementaux et cognitifs pour étendre rapidement l'activité missionnaire à travers le monde et assurer son succès.

L'obéissance au pape est un mécanisme de gouvernance qui, dans la Compagnie naissante, agit comme un levier comportemental. En effet, l'obéissance au pontife romain, loin d'être motivée par une représentation irénique de sa fonction, joue en réalité comme une heuristique

pour la résolution d'un problème d'indétermination des choix dans un monde dont les frontières sont repoussées et qui va donc en se complexifiant. L'obéissance au souverain pontife fournit une réponse externe à la question du « où » de la mission apostolique. Dans leur septième partie, les Constitutions de la Compagnie affirment en effet ceci, en rappelant les délibérations de 1539 : « L'intention du quatrième vœu fait au Souverain Pontife ne visait pas un lieu particulier, mais que ceux qui faisaient ce vœu soient répandus en différentes parties du monde. En effet, ceux qui se réunirent les premiers dans cette Compagnie venaient de diverses provinces et de divers royaumes et il ne leur apparaissait pas clairement en quels pays des fidèles ou des infidèles ils devaient se trouver. Pour ne pas errer dans le chemin du Seigneur, ils firent cette promesse ou ce vœu pour que le Souverain Pontife les répartisse pour une plus grande gloire de Dieu et conformément à leur intention de parcourir le monde, et pour que, s'ils ne trouvaient pas le fruit spirituel désiré dans un endroit, ils se portent de là dans l'un et dans l'autre, recherchant une plus grande gloire de Dieu et une plus grande aide des âmes. » (n° 605)

Le commentaire suivant de Bertrand (1974, p. 139) présente très bien la fonction comportementale de ce vœux d'obéissance au pape, qui agit comme une heuristique permettant de résoudre un dilemme de prise de décision dans un cadre indéterminé. « ce qui fut premier pour les premiers compagnons, ce fut la recherche d'un 'autre' valable pour les sortir de l'irrésolution où les plaçait la composition même de leur groupe. De plus en plus, pour que leur désir universel de service prenne corps sans disparaître, ils ont eu besoin de cette voix extérieure au groupe et autorisée, même si elle était critiquée à l'époque par beaucoup : la voix du pape. L'originalité, en un sens scandaleusement prosaïque, de la démarche, qui était une démarche de foi, fut de prendre le pape pour un moyen 'pour mieux réussir'. Penser que le pape pouvait être utile, tel a été le principe foncièrement réaliste d'où la Compagnie est née. Certains se scandaliseront peut-être de ce qu'on réduise ainsi le Saint Père au rang d'un moyen et que l'on attribue à Saint Ignace une telle réduction. Les textes sont là. En outre, ceux qui se scandaliseront, aurons sans doute moins réfléchi qu'Ignace sur ce qu'est un moyen. Enfin, qui, moins que le *servus servorum Dei*, pourrait se scandaliser de servir à quelque chose, je veux dire, à des hommes qui se remettent inconditionnellement à lui, non pas pour lui, mais pour la seule fin qui en soit une : la gloire plus grande de Dieu et le salut plus universel des âmes ? »

Une fois réparties dans le monde, la spiritualité et la formation jésuites agissent comme des leviers cognitifs dans l'accomplissement de la mission apostolique. Cette spiritualité laisse la

liberté d'imaginer les moyens d'une mission efficace selon les circonstances particulières où se trouvent les compagnons envoyés en mission. Ce levier est un appui pour la réponse au « comment » de la mission apostolique. La soumission obéissante au pape concernant les lieux d'envoi en mission a d'ailleurs comme effet de concentrer les ressources cognitives des compagnons sur le seul accomplissement de la mission à l'endroit précis où ils sont placés. Historiquement, les succès rapides de la mission sont en grande partie attribuables à l'inculturation, qui procède précisément de l'esprit ignatien qui pousse à trouver les meilleurs moyens de l'annonce de l'Évangile selon le contexte et les circonstances particulières dans lesquels on se trouve placé. « En Chine et en Inde, (...) les jésuites définirent une approche nouvelle de la mission qui préfigurait ce que l'on a appelé depuis 'inculturation'. Elle prônait la maîtrise des langues locales et la connaissance approfondie des cultures, le développement d'une littérature chrétienne dans ces langues, l'adoption des coutumes et des rites locaux compatibles avec le christianisme, la formation d'un clergé local. » (Hours, 2012, p. 113)

Cette approche missionnaire des jésuites s'est en effet avérée particulièrement efficace, au point que la « nouvelle missiologie » qui s'est progressivement imposée comme l'approche dominante à partir du 19<sup>e</sup> siècle emprunte à l'intuition fondatrice des jésuites (cf. Hours, 2012, p. 119-121). Le développement d'une « *approche nouvelle* de la mission » représente un véritable acte de création cognitive (au sens d'une génération de connaissances et savoir-faire nouveaux), et il est vraisemblable que la spiritualité spécifiquement ignatienne fut un levier important pour rendre cette création possible.

Notons à ce niveau que, plus tard (en 1645), le droit canon agit, non pas comme un levier cognitif, mais pour exercer une discipline sévère en interdisant le rite chinois développé par les jésuites. En effet, la Propagande et le Saint Office prononcent leur condamnation du rite chinois, après que l'affaire fut portée devant le Saint siège par les Dominicains, qui ne travaillaient pas avec les mêmes méthodes. Par la suite, il est probable que l'activité missionnaire a perdu de son efficacité, aussi bien que la nouvelle missiologie revient au principe d'inculturation pour la mission lors de la deuxième très forte vague missionnaire des 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles (Hours, 2012, p. 120).

Un des piliers importants de la gouvernance jésuite, telle que décrite plus haut, est l'autorité de la communauté, qui s'exprime à travers les congrégations générales. Elle fait face à l'autorité également forte du préposé général dans un jeu d'interaction dynamique. L'interaction entre ces deux « pôles forts » de la gouvernance que sont la « tête » et le « corps » de la Compagnie agit comme un levier cognitif des initiatives à l'échelle de l'ordre.

Ainsi, Bertrand (1974, p. 190) peut déclarer « il est clair que la communauté apparaît comme le lieu du bouillonnement possible des initiatives, des inquiétudes, des projets (...). Heureux bouillonnement où l'esprit de la Compagnie se réveille. Saint Ignace, moins par don prophétique que par une vraie connaissance de l'homme, est sûr que ce bouillonnement se produira ». Il ne s'agit cependant pas de disperser toute énergie en « bouillonnement », ce qui explique la tenue rare des congrégations générales, comparativement à d'autres ordres. Une fois les grands projets et l'homme qui les porte déterminés (lors de l'élection du préposé), il s'agit pour chacun de se concentrer sur sa mission concrète, là où il est envoyé, et d'y mettre toute son énergie, « ad maiorem Dei gloriam ».

## **Conclusion**

L'ordre des jésuites est né il y a plus de quatre siècles. Il a connu un essor rapide réalisant très tôt d'importants succès missionnaires et apostoliques dans un monde en pleine expansion. La gouvernance de la Compagnie de Jésus se caractérise dès ses débuts par un certain nombre de particularités, dont le vœu d'obéissance au pape, l'importante autorité du préposé général, ainsi que l'esprit ignatien qui est transmis à travers les exercices spirituels à tous les générations de jésuites. Dans le présent article, nous avons montré que le système particulier de gouvernance de la jeune Compagnie joue un rôle déterminant dans l'efficacité missionnaire de l'ordre, grâce, notamment, à son action en tant que levier cognitif et comportemental. Dans le prolongement de cette recherche, du point de vue des travaux sur la gouvernance, il serait intéressant de développer une comparaison avec d'autres ordres religieux, ainsi que d'étudier les enjeux de la concurrence entre eux<sup>15</sup>.

## **Bibliographie**

Bertrand D. (1974), *Un corps pour l'esprit : Essai sur l'expérience communautaire selon les Constitutions de la Compagnie de Jésus*, Desclée de Brouwer.

Bertrand D. (1985), *La politique de S. Ignace de Loyola*, Cerf.

Calvez J.-Y. (2001), « Le ratio : charte de la pédagogie des jésuites », *Etudes*, n° 3953, p. 207-218.

---

<sup>15</sup> <http://www.lavie.fr/archives/2004/02/12/jesuites-dominicains-le-tournant-du-match,4911603.php>

Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G., éd., *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica, p. 421-469.

Charreaux G. (2008), « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: Gouvernance et latitude managériale », *Economies et Sociétés*, K 19, p. 1831-1868.

Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica.

Daily C., Dalton D. et Cannella A. (2003), « Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 371-382.

Fama E.J. et Jensen M.C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, June, n°2, p. 301-326.

Hours B. (2012), *Histoire des ordres religieux*, PUF : Que sais-je

Inauen E. et Frey B. (2008), « Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht », Université de Zürich, IERE working paper n° 388.

Inauen E., Rost K., Osterloh M. et Frey B. (2009), « Back to the Future: A Monastic Perspective on Corporate Governance », SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1434814>.

Kahneman D. et Tversky A. (1979), « Prospect Theory : An Analysis of Decision Under Risk », *Econometrica*, vol. 47, n° 2, p. 263-291.

Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.

Rost K., Inauen E., Osterloh M. et Frey B. (2010), « The Corporate Governance of Benedictine Abbeys: What can Stock Corporations Learn from Monasteries? », *Journal of Management History*, vol. 16, n° 1, p. 90-115.

Shleifer A. et Vishny R. (1997), « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 52, p. 737-783.

Simon H.A. (1982), « From Substantive to Procedural Rationality », in H.A. Simon (Ed.), *Models of Bounded Rationality*, Volume 2 : « Behavioral Economics and Business Organization », MIT Press, p. 129-148.



Wernerfelt B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

Wirtz P. (2005), « ‘Meilleures pratiques’ de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 11, vol. 1, p. 141-159.

Wirtz P., Paulus O., Charlier P. (2012), « Le secret d’une organisation qui dure : la gouvernance cognitive des Dominicains », *Management et religions*, EMS, p. 121-138.

Wirtz P., Paulus O., Charlier P. (2013), « Au-delà des théories : leçons de la gouvernance des Dominicains », *Economies et Sociétés*, K, n° 22, p. 147-179.