

---

# Leadership et communication

---

« Un message, initié et transmis par le biais d'un support approprié, reçu et compris, doit susciter ou entraîner un changement de comportement ou d'attitude »

Fr. Cyprian Gandebo

**Eurico Santos**

Membre du Conseil Provincial de la Mission  
Prov. de Compostela  
Portugal



**A**près une lecture attentive du chapitre 13 du livre “Voix maristes”, où il est question du rôle de la communication, une recommandation du Pape François m’est venue immédiatement à l’esprit : les enseignements sur les homélies.

Dans une catéchèse partagée le 7 février 2018 au Vatican, François a recommandé que « les homélies des messes soient brèves, bien préparées et ne dépassent pas 10 minutes ».

Cette idée est en accord avec ce que je comprends comme étant un outil essentiel pour un leader mariste : l’utilisation correcte et la maîtrise de la communication dans son action et sa mission.

Un dirigeant ne peut pas négliger la communication, car c’est par elle que son leadership est communiqué aux autres et détermine leur adhésion à ce qu’il propose de diriger.

À partir de cette hypothèse essentielle sur l’importance de la communication dans le leadership mariste, je propose quelques idées pour la rendre motivante.

La communication d’un dirigeant mariste doit être simple, courageuse, elle doit promouvoir le débat et le dialogue, promouvoir des conversations qui diffèrent, qui créent, qui stimulent la créativité et qui se terminent par et dans un dialogue qui unit, qui converge.



Dans ce processus de communication, et comme le souligne à juste titre le Frère Cyprien Gandeebo, «les responsables de service s'efforcent d'éviter les phrases longues et prolixes, les concepts abstraits, les mots peu familiers ou ambigus (...) mais plutôt des mots simples. Le leader doit être clair et sans ambiguïté dans sa communication, car son but est d'apporter des connaissances aux personnes qui l'écoutent.

Pour bien communiquer, il est également important de connaître les destinataires de notre communication. Cette connaissance nous permet de faire preuve de plus d'empathie et d'assurance, ce qui est très important dans le contexte du leadership, car cela nous permet de faire sentir à l'autre personne qu'elle est importante pour nous, que nous nous intéressons à elle, à sa situation personnelle et familiale.

Voici quelques idées qui peuvent aider un leader mariste à être un excellent communicateur, qui sont enracinées dans la pratique, de même que dans notre identité et notre spiritualité.

Je commencerais par l'importance de l'écoute. Savoir écouter, savoir entendre, implique de savoir que l'écoute naît du fait de savoir se taire, de percevoir ce qui se trouve au-delà de ce que l'on observe et de ce que l'on écoute, le point de départ, les convictions profondes ou les points de vue qui peuvent entraver ou enrichir ce que l'on veut réaliser.

Une autre idée-clé est d'accepter la réalité des choses et des personnes avec lesquelles nous travaillons. C'est sur la base de cette acceptation que nous pouvons définir des points de départ, mais aussi d'arrivée. Savoir communiquer notre vision des autres tels que nous les voyons, tels qu'ils sont, et non tels que nous voudrions qu'ils soient; c'est une étape essentielle vers la transformation et le développement de la réalité que nous proposons en tant que leaders et aidera certainement l'autre à comprendre le(s) processus à développer pour atteindre l'objectif désiré.

Savoir intégrer joue également un rôle-clé dans la communication. Partir d'idées différentes, apprendre à les décortiquer pour créer quelque chose qui rassemble tous les efforts et toutes les contributions, si possible, cela conduit à des engagements de la part et au sein des équipes qui dirigent.

La communication doit également transmettre/partager ce qui a été appris, ce qui est nouveau, la confiance qu'un dirigeant a en lui-même et dans les autres, en soulignant ce que chacun a été capable d'apporter d'unique et de différent. Si le leader y parvient par sa communication, il génère de la confiance, inspire de la confiance, puisqu'il montre qu'il est attentif à l'individu et au groupe et qu'il est capable de faire sentir son appréciation.

Enfin, la communication doit toujours être sincère dans toutes les situations et circonstances, qu'il s'agisse de joies ou d'échecs. C'est la seule façon de transmettre et de générer la confiance.

Compte tenu de ce qui précède, je pense que la communication est une clé qui détermine largement que tout ce qui est fait, que les efforts, les démarches, les réunions, le temps et l'énergie dépensés, tant au niveau individuel que collectif, peuvent être compris et, en même temps, être générateurs et amplificateurs de motivation, d'adhésion et de passion.

La communication permet également de donner du sens et de la cohérence à l'apport de chacun, individuellement et collectivement, dans la transformation de nos organisations. Elle facilite la présentation des objectifs collectifs et des processus en lien avec la nécessité, et, en même temps, produire des processus de développement individuel et collectif pour les personnes impliquées. Il ne peut y avoir de transformation des organisations s'il n'y a pas en même temps une transformation des personnes. Dans cette transformation, la communication joue un rôle essentiel pour savoir ce que l'on veut et où l'on va.

Une bonne communication nous permettra également, le cas échéant, d'expliquer plus facilement la raison d'être de nouveaux projets et d'une nouvelle direction. Le leadership n'est jamais une fin en soi, mais un moyen de parvenir à une fin. En ce sens, je pense que nous devons nous concentrer sur la communication de ce que nous construisons : Quel est l'objectif des projets que nous formons, améliorons et renforçons ? Que voulons-nous et qu'attendons-nous d'eux ? La communication joue un rôle important à cet égard et devrait également permettre à chacun de se sentir impliqué dans ces nouvelles réalités que nous sommes en train de créer.

Enfin, la communication est l'une des clés du travail en réseau. Si, grâce à une bonne communication, nous nous rendons compte que nous vivons dans un écosystème d'interdépendances, de réseaux de connexions aux niveaux local, provincial, régional et de l'Institut, cela



devient un ferment pour que nous puissions continuer à approfondir et à développer notre Institut mariste.

Dans ce domaine de la communication, au niveau de la Province de Compostelle, il a été décidé d'offrir, en 2023, aux responsables des différentes équipes provinciales, une formation sur la communication, intitulée "Nous sommes tous des porte-parole - je communique", donnée par le responsable de l'équipe provinciale de communication.



Il s'agira de quatre sessions d'une expérience très enrichissante qui nous fera voyager à travers l'écriture, la parole (comment parler en public), l'image (comment nous présenter en public), la photographie que nous avons choisi de publier, etc.

Cette formation pratique nous permettra de réfléchir à ce que nous écrivons, comment nous l'écrivons, comment nous le lisons, à qui nous nous adressons, comment nous nous présentons (photo, image, couleur, marque, etc.) et au nom de qui nous communiquons.

Si tout se communique (même ce qui n'est pas dit ou exprimé – une chose essentielle à se rappeler), ce qui est communiqué est ce qui reste, ou ce que les destinataires de communication saisissent. Pour cette raison, cette formation a été un excellent moment de compréhension et une occasion d'approfondir l'importance de la communication dans la poursuite de l'œuvre mariste et de ses activités, et ce dans ses équipes, dans ses organisations et ses structures et, par conséquent, dans son leadership.

Étant donné l'importance de ce thème de la communication, je crois que le leadership exercé par un dirigeant mariste a beaucoup à gagner s'il est aussi capable de se placer dans le rôle de récepteur de son propre message et, surtout, s'il comprend ce qu'il en apprend.

Ces deux rôles, émetteur et récepteur, vous offriront, en tant que dirigeants, la possibilité de "tester et d'améliorer" votre communication et, en même temps, parce qu'elle implique d'autres personnes, elle mettra en évidence l'importance du travail d'équipe, l'une des caractéristiques qui définissent les dirigeants maristes de Champagnat.



Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Institut Mariste.

Si vous souhaitez partager avec la Commission vos idées, réflexions ou expériences sur le leadership serviteur et prophétique à la suite de ces réflexions, écrivez à [fms.cimm@fms.it](mailto:fms.cimm@fms.it)