

---

## Le leadership au service des autres : une expérience d'apprentissage

---

Ricardo Mariz

Directeur de l'éducation sociale et de l'évangé-  
lisation chez Brasil Marista  
Province Brasil Centro-Sul



**C**ela fait un peu plus de trente ans que j'arpente le chemin de l'éducation. Tout au long de mon parcours, j'ai eu l'occasion d'emprunter différents chemins : l'enseignement primaire, secondaire et supérieur. Et sur ces chemins, j'ai occupé différentes fonctions : enseignant, conseiller, chercheur et gestionnaire. Je suis actuellement directeur de l'éducation sociale et de l'évangélisation chez les Maristes du Brésil. Sur ce chemin que j'ai parcouru, je suis aussi devenu l'éducateur que je suis, avec les marques, les limites et les espoirs de mon propre parcours, avec le temps j'ai compris que la plus grande École est mon cheminement per-



sonnel et que nous sommes tous des apprentis.

Sur le chemin de l'éducation mariste, j'ai rencontré de nombreux responsables, coordinateurs et quelques leaders inspirants. Ces leaders ont fait leur marque non pas nécessairement par leurs idées et leurs œuvres, mais surtout par leur attitude. Par une façon d'éveiller chez les gens qui les entourent le meilleur de chacun d'eux. Ces leaders ne me semblent pas préoc-



cupés de laisser un héritage à l'histoire ou à l'éducation mariste, mais par contre bien soucieux que chaque personne dirigée par eux puisse offrir le meilleur d'elle-même à la mission et ainsi réaliser son épanouissement personnel et professionnel. Ces leaders inspirants se sont mis au service du meilleur de chaque personne et non d'eux-mêmes et de leurs projets.

Il me semble que nous trouvons ici l'une des caractéristiques du leadership au service des autres. Il s'agit d'être convaincu quotidiennement que les espaces et les moments où nous exerçons notre autorité n'existent pas pour satisfaire notre volonté. La volonté du dirigeant serviteur importe peu face à ce qui est nécessaire. Faire ce qui est nécessaire au service de la mission va bien au-delà de la satisfaction de nos projets personnels, même si, à un moment donné, la mission et nos désirs personnels se confondent.

Sur la route du leadership serviteur, nous trouverons également un carrefour constant : le carrefour du pouvoir. Le leadership ne peut être exercé sans pouvoir et c'est dans l'exercice du pouvoir que le leadership serviteur peut cesser de servir, ou plutôt de se servir lui-même et de servir ses intérêts. Le thème de l'autorité, si cher aux éducateurs que nous sommes, mais aussi à l'univers religieux, est crucial pour l'exercice du leadership au service des autres. L'autorité en tant qu'exercice du leadership serviteur est une autorité construite par la posture, par l'effort de cohérence, par l'exemple, par le fait de « passer en premier » comme nous y invite le Pape François.

Le professeur Pedro Demo, éducateur brésilien, réfléchissant sur le thème de l'autorité à partir de ses études en sociologie, fait une distinction très intéressante entre le « discours de l'autorité » et l'« autorité du discours ». Il emploie le discours et la pratique de l'autorité pour ceux qui utilisent la position ou le commandement pour faire leur volonté, puis, l'autorité du discours et de la pratique pour ceux qui utilisent l'exemple, la pratique et la reconnaissance pour diriger. L'utilisation de la position de pouvoir pour imposer une autorité qui ne se reflète pas dans une pratique et une posture, corrompt l'espace de leadership au service de la mission. C'est un contre-exemple de ce que nous devons expérimenter dans nos relations à la maison, avant de nous offrir comme une opportunité de construire une société meilleure par le biais de l'éducation.

À cet égard, j'ai trouvé un grand défi dans l'exercice du leadership que j'exerce. Je pense que nous sommes plus sensibles et sensibilisés à la pratique du « leadership serviteur », mais nous sommes encore marqués par nos d'institutions et d'une société encore fondée sur la servitude



(soumission) de l'autre.

Parfois, nos organisations et notre société se comportent encore comme une sorte de chevauchement de petits royaumes. Dans un certain espace ou temps, je suis le roi et dans un autre, je suis le «vassal». La servitude n'a rien à voir ici avec le leadership serviteur, qui se met au service de la mission et de l'autre, mais elle est conditionnée par une situation de soumission, souvent naturalisée dans la société et dans nos dynamiques d'alternance du pouvoir.

Ces réalités et bien d'autres défis renforcent la nécessité d'exercer un leadership profondément serviteur, un

exercice qui est le fruit d'un apprentissage, car malgré des exemples fondateurs comme Jésus et Marie, ou des exemples récents comme le pape François, nous avons encore beaucoup à apprendre sur cette manière particulière d'exercer le leadership en se mettant au service des autres.

Le leader-serviteur est un leader qui apprend, qui, en se montrant un apprenant de son propre leadership, accueille l'erreur, le doute, ne cesse de prendre des risques et de s'exposer. Il ouvre la voie aux autres pour qu'ils fassent eux aussi leur chemin d'apprentissage. Il est celui qui, tout en apprenant, finit par enseigner (crée des situations d'apprentissage). En laissant la place à de nouveaux leaders, il en fait sa manière de diriger, il se réalise en créant les conditions pour que chacun offre le meilleur de lui-même et fasse ainsi de notre mission un hors-d'œuvre (une annonce) de la société et de la vie dont nous rêvons pour tous.

Pour cela, d'après ce que j'ai appris jusqu'à présent sur le chemin, il n'y a pas de sentiers tout tracés, ni beaucoup de panneaux indicateurs, mais il y a une façon de marcher : sentir chaque pas, s'exercer à la présence et voir la «globalité» dans tout ce que nous faisons, ne pas se laisser (enchanter) (prendre aux pièges) par les rites qui entourent la dynamique de l'exercice du pouvoir, mais vraiment faire l'exercice quotidien et plein d'espoir de la conquête de la cohérence, une conquête qui ne sera jamais totalement achevée, mais que nous ne devons jamais cesser de poursuivre.



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)