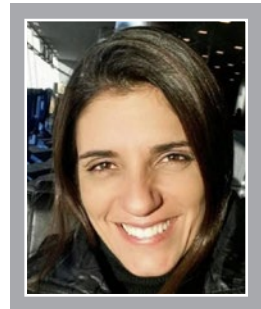


Le leadership au service des autres : la personne au centre

Les décisions réductrices sont prises sans perspective ni audace

Licione Torres Marques Isbert
Responsable de l'éducation
corporative à la PUCRS
Province Brasil Sul-Amazônia



Je suis responsable de l'éducation corporative à l'Université catholique pontificale de Rio Grande do Sul (PUCRS), qui appartient au Rede Marista. Ma mission est de travailler avec des entreprises publiques et privées, en comprenant le besoin de formation de leurs équipes dans le processus de développement de projets d'éducation d'entreprise.



Inspirée par le chapitre 11 du livre *Voix Maristes*, Le leadership, un défi prioritaire pour la communauté : grandir ensemble, s'accompagner, s'autonomiser, écrit par les frères Gabriel Villa-Real et Pere Ferré, je voudrais partager un moment spécial dans mon parcours de leader, qui a été la mise en œuvre du programme de formation au leadership de l'Institut Mariste en 2022, qui s'adressait à des leaders de différents pays, avec un contenu exclusif développé selon les principes, les attentes et les besoins de l'Institut.

Quand le Frère Manuir m'a expliqué la demande et la grande responsabilité que nous prendrions en acceptant de réaliser le projet, au début je n'ai pas hésité à dire que nous le ferions avec toute la conviction que ce serait un succès. Au début, j'ai eu froid dans le dos, ce qui est normal pour quelqu'un qui est conscient de l'énorme responsabilité qu'il prend, mais c'est vite passé, surtout parce que je savais que je m'appuierais sur un grand groupe de personnes hautement qualifiées pour faire face à des projets de ce genre.

Pour la perspective pédagogique, nous avons cherché à sélectionner un coordinateur qui puisse rendre opérationnelle notre proposition pédagogique, déjà très bien conçue par l'Institut Mariste, et qui impliquerait les thèmes énumérés comme devant être travaillés avec les animateurs, en plus du contenu présenté dans le Livre des *Voix Maristes*. Nous avons choisi le professeur Ana Clarissa Zanardo pour diriger ce processus. Quel bon choix ! Un professeur qui a bien compris les attentes de l'Institut mariste et qui, avec le personnel enseignant choisi pour travailler sur le projet, a organisé, une à une, les livraisons relatives aux contenus qui pouvaient faire partie du processus d'apprentissage des responsables maristes.

J'ai, personnellement, coordonné la perspective administrative, avec le soutien de plus de 20 personnes, représentant plus de 5 secteurs de l'Université, dont la Formation permanente, le Bureau d'internationalisation, le Centre d'événements, le Rectorat, le Secteur des achats, la Pastorale universitaire, le Secteur des services opérationnels, entre autres, ainsi que des partenaires externes, afin que nous puissions, dans le temps proposé, organiser la traduction des contenus, l'enregistrement des leçons vidéo, l'accueil, le logement, l'alimentation, la logistique, l'espace physique et d'autres aspects liés à toute la structure nécessaire pour que le cours, tant en ligne qu'en présentiel, soit un succès.

Pour que le *Marist Leadership Program* se réalise, il y a eu de nombreuses réunions, beaucoup d'échanges. Je me souviens que tout a été planifié et décidé ensemble. Ce que j'apprécie le plus dans le leadership, c'est le dialogue, la co-création et la responsabilisation de l'équipe. Je suis heureuse lorsqu'un membre de l'équipe fait une suggestion et qu'elle est mise en pratique, ou qu'après plusieurs analyses et structures planifiées, un membre de l'équipe signale une erreur possible, un risque éventuel dont on n'avait pas tenu compte. Ce sentiment d'appartenance et l'environnement de sécurité psychologique créé par des situations telles que la mise en œuvre d'une idée génèrent un engagement. Et il y a eu beaucoup d'écoute et de nombreuses idées mises en pratique ! Selon les frères Gabriel et Pere, *La responsabilisation est un élément-clé et renforce les capacités d'une personne. La cohérence du leader et la confiance reçue dialoguent au bénéfice de la mission, surtout dans les situations complexes, les problèmes imprévus, les moments de tension, les circonstances risquées et les urgences, etc. La confiance est reçue et elle est partagée. Sans elle, les relations se détériorent.*

Lorsque vous travaillez avec des équipes pluridisciplinaires, que vous dirigez des projets dont plusieurs des membres ne sont pas vos chefs directs, dont certains sont même vos chefs en d'autres occasions, mais doivent vous accepter comme leur chef sur des projets spécifiques, c'est



vraiment l'occasion d'exercer un leadership qui n'est pas imposé par une position, par une hiérarchie, mais par un travail spécifique, qui a un début, un milieu et une fin, et qui doit être orchestré et contrôlé de manière respectueuse et prudente, en tenant compte de l'individualité de chacun des membres de l'équipe.

Je me souviens d'une situation spécifique pendant le séjour des étudiants à Porto Alegre, lorsque nous avons reçu des plaintes concernant le service fourni par l'hôtel, qui était un fournisseur sous contrat. Je me suis rapidement rendue à l'hôtel en personne, je n'ai pas téléphoné, je n'ai pas envoyé de e-mail, je me suis rendue en personne pour parler et écouter la personne responsable du service. Cette personne m'a donné son point de vue, m'a parlé de ses défis : je l'ai écoutée et j'ai observé l'environnement autour de moi. Après avoir écouté et observé, je lui ai dit comment je m'attendais à ce que le service soit destiné aux clients qui vivaient un moment avec le PUCRS, et qu'il s'agissait d'un hôtel choisi par le PUCRS, et j'ai proposé mon aide. J'ai beaucoup parlé de l'hospitalité, de l'attention, de la mission importante que les PUCRS avaient à ce moment-là, dans cet hôtel, avec ces personnes qui venaient de différents pays et qui étaient loin de chez elles depuis des jours. À aucun moment je n'ai changé le ton de ma voix, je n'ai pas été dure, au contraire, j'ai été accueillante et je lui ai proposé mon aide; et pour finir je lui ai offert un livre, «The Disney Way of Delighting Customers», un livre simple, mais qui fait présente l'importance de l'hospitalité dans un langage facile à comprendre. J'avais compris qu'elle avait besoin de se développer et qu'elle le voulait. Je me souviens comme si c'était hier du regard reconnaissant que m'adressa la jeune fille et de l'accolade affectueuse que j'en ai reçue. Par la suite, les réactions positives de nos étudiants qui sont restés sur place m'ont donné un sentiment d'accomplissement.

Pour que le cours soit un succès, je savais que j'aurais besoin de personnes engagées pour pro-

duire le meilleur contenu, pour organiser la logistique la plus sûre, pour fournir l'accueil le plus chaleureux, et pour être prête, surtout pendant l'étape du face-à-face, à résoudre toutes circonstances imprévues : j'étais sûre qu'elle s'en produirait, mais je savais que, indépendamment de ce qui pouvait se passer en coulisses, nos étudiants ne seraient pas affectés, mais qu'ils vivraient la meilleure expérience possible et que le cours serait un succès. Comme le soulignent les frères Gabriel et Pere dans leur présentation, *la prise de décision nécessite une vision. Lorsque la direction n'a pas cette vision, il y a des réponses formelles, des justifications vides, une augmentation de la bureaucratie, la création d'organes de contrôle et la réaffirmation du pouvoir. Les peurs paralysent et bloquent. Des décisions réductrices sont prises sans perspective ni audace.* Dans ce travail, j'avais besoin de personnes capables de prendre des décisions dans des situations au niveau de leur responsabilité.

J'avais besoin d'une équipe pleine d'audace, capable de décider ce qui était le mieux pour le groupe sans ma présence. Nous avons réussi ! À la fin du cours, nous avons 62 leaders de 19 pays, représentant divers fronts de mission de notre Institut mariste, et nous espérons les rencontrer à nouveau très bientôt dans nos milieux de mission !



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