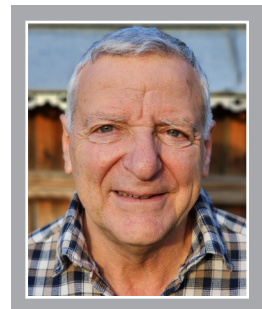


# Communication et silence dans le leadership

« L'empathie est plus qu'une technique de communication, c'est une philosophie de vie. L'empathie est un service. L'empathie est 'l'autre', c'est le 'viens et nais avec moi' ». (Voix maristes, ch. 12)

F. Mario Meuti

Éducateur, missionnaire à Moinesti  
Province Méditerranéenne, Roumanie



**O**n m'a toujours dit que, dans la culture chrétienne, l'autorité est un service et jamais un pouvoir ; ça l'est encore plus dans une communauté religieuse, où chaque membre fait profession publique d'une vie inspirée par les valeurs évangéliques. Mais l'histoire nous enseigne qu'il n'est pas si facile de faire la distinction entre le service et le pouvoir.

Je me suis souvent intéressé à ce sujet, surtout grâce à ma longue expérience avec le mouvement des Focolari, où la valeur la plus importante, la valeur constitutive de chaque communauté, de chaque noyau, de chaque « unité génique » est un fort amour réciproque entre les membres, au point de générer la présence de Jésus parmi eux, selon la promesse de Mt 18,20 . Et dans cette expérience, chaque membre de la communauté est un « bâtisseur » de cette Présence divine, en accueillant et en écoutant profondément l'autre, mais aussi en apportant sa propre idée, son propre point de vue, en toute simplicité, sans y être attaché. À la fin, il en ressort toujours quelque chose de beau et d'inattendu, fruit du don réciproque de soi à l'autre.

Bien des fois je me suis demandé comment apporter cette expérience profonde mais très simple à une communauté mariste. Il est certain que Marcellin Champagnat, même avec les catégories de son temps, a formé ses frères à cet amour mutuel, quand il répétait que Marie est la Première Supérieure de la Communauté, quand il indiquait les caractéristiques d'un bon Supérieur, quand il demandait aux frères de se former à vivre les « petites vertus » ? Et c'est même sa dernière volonté, exprimée dans son testament spirituel.

Je voudrais réfléchir sur trois aspects en particulier, où s'expriment les caractéristiques du leadership serviteur et prophétique (cf. Voix Maristes, Chapitre 12).

## 1. Empathie avec l'autre

Un leadership sain doit avant tout « s'impliquer » dans l'expérience de son groupe et de chacun de ses membres. Il doit savoir faire preuve d'empathie avec l'autre qui vous fait percevoir un besoin, un manque, un malaise. Et pour cela, il faut immédiatement faire un saut intérieur : écouter profondément, faire le silence intérieur, avec une expression que j'aime beaucoup : « se vider » à l'intérieur de soi pour accueillir complètement l'autre. Il est logique que, face à certaines paroles, à certaines situations, à certaines demandes auxquelles on ne s'attend pas, on ait immédiatement envie de répondre, de juger, de répliquer... Il est très important de repousser tout cela vers l'intérieur, d'aller au-delà, de ne pas interrompre, de continuer à écouter avec toute sa capacité, jusqu'à « ne faire qu'un », c'est-à-dire s'identifier pleinement à soi-même, pour que l'autre se sente libre de s'exprimer pleinement, de se sentir écouté et vraiment accueilli. Il n'est pas facile de se taire et de ne pas répondre ; il n'est pas facile de ne pas intervenir avec une réponse immédiate, mais c'est absolument nécessaire pour ne pas bloquer l'ouverture et la communication de l'autre.

À plusieurs reprises, j'ai fait l'expérience que, en fin de compte, c'est la personne qui se donne à elle-même la réponse dont elle a besoin, et qui trouve un peu de lumière ou de paix dans cette situation.

Je me souviens, en tant que directeur d'école, avoir reçu à plusieurs reprises des parents mécontents d'une situation, en colère contre quelque chose de grave pour eux, un accident... Après avoir écouté profondément, totalement, en regardant attentivement dans les yeux de l'autre, sans répondre, sans même écouter les choses fausses ou exagérées... Et à la fin, ils me disaient : « Mais tu ne dis rien ? » Et alors, les quelques mots que j'avais envie d'ajouter les rejoignaient pour qu'ils écoutent vraiment, eux aussi...

Cette sagesse s'apprend peu à peu, surtout en cultivant une familiarité particulière avec l'Esprit Saint. De ses dons, nous tirons la lumière, la patience, la sagesse, le conseil, la force d'âme. Se mettre dans l'attitude psychologique de vouloir bien écouter l'autre n'est qu'une aide initiale, mais la vraie capacité vient de cette relation profonde avec l'Esprit.



## 2. L'horizontalité

Je vis dans une communauté « LaValla200> » avec un autre frère et un laïc mariste. Nous venons de trois pays différents, chacun avec sa culture, ses expériences, sa formation. Il n'y a pas de communauté supérieure à laquelle se référer.

Ensemble, nous organisons nos prières, les tâches ménagères, la cuisine et, bien sûr, notre mission dans le Centre de jour, où nous accueillons des enfants en grand danger de déscolarisation et de marginalisation sociale. Nous avons laissé la coordination du Centre à une personne du milieu, dont nous respectons pleinement le rôle et le style de fonctionnement, mais avec elle nous avons fixé une journée chaque semaine pour nous rencontrer sans être bousculés : pour planifier le travail ensemble, pour connaître les situations et les problèmes qui se posent, pour étudier les initiatives et discuter de la manière la plus utile d'aborder chacun des enfants...

Et dans notre vie communautaire, nous recherchons la même horizontalité, même dans les aspects pratiques : tous les lundis, par exemple, nous allons faire les courses ensemble ; le soir, après le dîner, nous passons souvent un long moment à table, à discuter des événements, de ce qui se passe dans nos pays, de ce que nous avons entendu, des personnes que nous connaissons, des problèmes qui se posent dans notre travail, de la façon de les gérer, d'intervenir dans certaines situations avec les enfants, ou même avec nos collègues de travail.

Tout cela est le fruit d'un partage qui, bien sûr, comme nous ne sommes que trois, est assez facile, sans besoin de structure particulière, mais c'est aussi le fruit d'un climat de confiance mutuelle, d'un désir de communication, d'un désir de fraternité. D'un autre côté, il est aussi facile de s'évader dans son coin... Les années précédentes, lorsque nous étions quatre, nous avons ressenti le besoin d'un moment formel, et chaque samedi matin était consacré au partage de l'expérience de la semaine et à la planification des étapes à suivre dans les jours suivants.

En dehors de cette expérience « LaValla200> », qui ne prévoit pas de supérieur formel, le leadership partagé et horizontal dans toute communauté est très important, car le désir de chaque membre est de se sentir actif et protagoniste d'un aspect ou d'un autre. Partager les missions ou les tâches est sain à tous points de vue, mais ce n'est pas suffisant : nous avons besoin de moments continus de confrontation, de partage des problèmes, des situations qui se présentent, d'en faire partie et de contribuer à chaque décision. Sinon, si c'est le responsable qui décide, tout devient plus anonyme et chacun se réfugie dans sa coquille.

## 3. Chaque idée est une responsabilité

Je crois fermement à ce principe que l'on m'a enseigné. Combien de fois sommes-nous confrontés à des situations et à des problèmes qui nous dépassent et auxquels nous ne savons pas comment répondre! Presque toujours, dans ces cas-là, le dialogue au sein de la communauté ou du groupe vise à obtenir quelque chose de concret. Si une petite idée me traverse l'esprit, il est bon de l'exprimer simplement et de la « perdre » ensuite dans le dialogue communautaire. Elle ne sera peut-être pas reprise immédiatement, il est peu probable qu'elle soit décisive, mais elle n'est jamais inutile, car elle peut stimuler l'esprit d'un autre, elle peut ressurgir avec d'autres mots, elle peut offrir un point de vue différent ... C'est ainsi que naît



le dialogue, la recherche commune d'une réponse à un problème, d'une initiative à prendre. À la fin, ce ne sera pas « mon » idée, mais « notre » idée qui triomphera, c'est-à-dire la recherche commune et le discernement qui expriment quelque chose dans lequel nous nous reconnaissons tous. Malheur à ceux qui ont peur de s'exprimer, pensant que ce n'est pas nécessaire, ou pire, par peur d'être jugés !

Et le véritable leadership consiste précisément dans ce service au dialogue commun.

Comme on l'a déjà dit, il ne s'agit pas d'une simple technique, mais cela exige du leader (et de tous les membres) un cheminement spirituel, une écoute quotidienne de l'Esprit, pour se laisser guider. Il s'agit d'avoir une grande considération pour chaque frère ou voisin avec lequel nous sommes appelés à collaborer : croire en l'autre, l'écouter profondément, faire silence en soi pour lui laisser de l'espace, sans donner de réponses immédiates et en laissant même de côté le souci de ce que j'aurai à dire quand ce sera mon tour de le dire. De ce silence ou de cette prise de parole par amour pour le frère naissent le discernement et le véritable leadership prophétique et serviteur.



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)