
Comment accompagner les personnes dans leur prise de décision ?

Le passage d'un style de gouvernance centralisé et descendant à un style de leadership et de responsabilité partagés nécessite sans aucun doute un changement de paradigme, surtout en ce qui concerne la prise de décision.

(Voix Maristes, Ch. 14)

F. Nicéforo Garrán González
Recteur et éducateur
Province d'Amérique centrale, El Salvador



Actuellement j'ai la mission d'animer la vie de quatre centres éducatifs situés géographiquement dans la zone métropolitaine de la capitale du Salvador. Je comprends ma mission comme un effort conscient pour accompagner le leadership des directeurs et de leurs équipes respectives et pour leur donner les moyens d'une vision globale et articulée de la mission mariste dans nos écoles.

Notre expérience provinciale a été marquée, pendant une bonne partie des cent ans de présence mariste dans la région, par l'exercice d'un leadership individuel et personnalisé, sans le développement d'une culture de processus participatifs dans la prise de décisions. Ceci, joint à une option d'organisation et d'animation provinciale qui tendait à séparer verticalement les domaines d'intervention dans les centres éducatifs (gestion, administration, pastorale et évangélisation), a favorisé une force de désintégration et même, dans certaines circonstances, une source de pouvoir tacite.

Aujourd'hui, nos institutions éducatives vivent dans des contextes hautement compétitifs qui exigent des standards de performance qui ne sont pas toujours en accord avec les valeurs maristes. Nos écoles sont immergées dans des processus de changement culturel constant. La perturbation causée par la pandémie de Covid-19 a accéléré ces processus qui semblent conduire à la régénération socioculturelle de modèles organisationnels qui semblaient dépassés.

Cela génère une évolution constante des rôles, tant dans les familles que chez les éducateurs, dans les équipes de travail et dans la gestion, ce qui exige une adaptation permanente pour ceux qui ont un rôle de leadership.



En tant que Congrégation et Province, nous sommes confrontés au déclin et au vieillissement des frères, ce qui a conduit au renouvellement de nos cadres organisationnels et à la recherche de nouvelles formes de leadership et de nouveaux modèles de gestion. Ce que nous appelons « mission partagée » parmi les Maristes de Champagnat ne peut pas rester seulement l'incorporation de laïcs répétant les mêmes schémas. L'identité de nos écoles ne peut pas résider seulement dans la figure d'un leader comme garant absolu de toute la réalité de l'école.

Quel modèle de leadership devrions-nous assumer dans notre Réseau mondial des écoles maristes et dans chacune d'elles en particulier pour que notre projet éducatif évangélicisateur continue à être présent de manière significative dans nos sociétés ?

Comment, à partir de cette situation de faiblesse institutionnelle et d'une partie des laïcs parfois marqués par une méconnaissance vitale de notre tradition éducative, envisager le meilleur modèle possible de leadership mariste ?

Répondre à ces questions exige des choix essentiels. J'en signale deux :

- Opter pour un modèle centré sur le développement des personnes, des dirigeants actuels et de ceux qui prendront la relève dans un avenir proche.

- Passer de l'individuel au relationnel, comprendre et influencer les modèles de comportement du groupe comme étant la clé pour améliorer les performances des équipes dirigeantes.

Le leadership mariste doit contenir une vision globale, hiérarchique et interactive des processus éducatifs. La première responsabilité d'une bonne fonction de direction consiste en un travail personnel et d'équipe visant à définir et à intérioriser le projet éducatif comme moyen d'intégration et comme source d'identité et de créativité.

À partir de mon expérience de travail dans la formation et le soutien des gestionnaires, je considère comme essentiel le développement intentionnel de ce que nous pourrions appeler les compétences institutionnelles qui sont incorporées de manière harmonieuse et articulée, enrichissant les compétences professionnelles et la capacité à mener à bien une bonne gestion des relations et des équipes.

Une formation solide axée sur le renforcement des compétences individuelles et orientée vers une pratique de leadership partagé, capable de générer la confiance, l'adhésion, la coresponsabilité,

la satisfaction dans la mission, et de favoriser les conditions organisationnelles fondamentales pour l'innovation et le changement durables.

Je considère qu'il est important d'accompagner ceux qui exercent déjà un leadership, en leur fournissant un retour d'information sur leur capacité à guider, motiver et engager leurs équipes dans la mission institutionnelle, générant ainsi un fort sentiment d'implication et de coresponsabilité.

Il est également essentiel d'encourager les modèles organisationnels collaboratifs : conceptions hiérarchisées, équipes autodirigées, processus participatifs et établissement de réseaux comme condition nécessaire pour favoriser le changement et l'innovation, nous positionnant ainsi avec un plus grand avantage concurrentiel dans l'environnement dans lequel nous nous trouvons.

Un changement de paradigme exige de briser l'inertie et les traditions. Il s'agit de donner aux leaders charismatiques compétents les moyens de diriger nos travaux à partir de l'essence de notre mission institutionnelle et d'être en mesure d'insuffler à leurs équipes la motivation, l'engagement et l'adaptation au changement.

Accompagner les gens dans la prise de décision signifie leur donner les moyens de sentir que le changement est possible et qu'il dépend d'eux. Un processus participatif pour rêver ensemble à un avenir souhaité, comme moyen d'influencer le changement dans la culture interne du milieu, pourrait être un bon début.

Il s'agit d'encourager et de faire de la place en créant les conditions pour que tout ce dont nous rêvons soit possible, en nous orientant, de manière significative, vers l'avenir que nous désirons.



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