
Leadership : charisme, fraternité et reconnaissance

« Le leader-serviteur est d'abord un serviteur...
Cela commence par le sentiment naturel que l'on veut servir, servir d'abord.
Ensuite, un choix conscient l'amène à aspirer à diriger. »
(Voix Maristes, cap.1 - Robert K. Greenleaf)

Julien Monghal
Délégué de la Mission Mariste
Province de L'Hermitage, France



Je participe au CMH (Conseil de Mission Hermitage) avec les responsables de Catalogne, de Grèce et de Hongrie.

Je suis marié et père de 3 garçons Joseph (17 ans), Antoine (13 ans), Émilien (10 ans). Après mon diplôme de professeur des écoles, j'ai été appelé à diriger 2 écoles sous tutelle diocésaine à Clermont-Ferrand, puis 2 établissements maristes : Ecole-Collège Notre-Dame des Victoires de St Pourçain sur Sioule (Allier) et le Collège Les Maristes de Bourg-de-Péage (Drôme).

Depuis septembre 2019, le Frère provincial m'a appelé à la mission de délégué à la tutelle pour le réseau français, qui est composé de 13 établissements répartis sur 7 diocèses compte 11 500 jeunes. Les tailles et les implantations de chacun d'entre eux sont très diverses : petites écoles isolées de 90 enfants à un ensemble scolaire de 2800 élèves, en ville ou en campagne, dépendant de l'Enseignement agricole et de l'Éducation nationale.

J'ai eu la joie d'être appelé à accomplir 5 missions de leader dans des contextes très différents. Il est important de signaler que l'envoi en mission est réalisé par une autorité qui vous fait confiance et qui vous confie une communauté. C'est le point de départ de tout engagement.

Dans chaque situation, je me suis mis au service de personnes dont les besoins n'étaient clairement pas les mêmes, cependant je remarque qu'il y a des constantes.

La personne incarne un leadership, un charisme qui lui est propre.

La dimension intime et la dimension professionnelle de la personne doivent être alignées. C'est, à mon sens, le moyen de vivre en vérité et d'être pleinement disponible à la communauté

qui nous est confiée. Être « cohérent » conditionne l'entrée en relation avec les éducateurs et les jeunes. Cela facilite l'installation d'un climat de confiance.

À ce stade, il apparaît important de définir le concept d'exemplarité. En effet, prenons l'exemple d'un directeur d'établissement, qui arrive le matin à 6h30 et qui repart de l'école le soir à 21h. Nous pourrions dire qu'il est travailleur et sérieux. Pour autant ce qu'il s'impose, est-ce possible de l'exiger des autres ? Je pense que non, la notion d'exemplarité ne peut s'aligner sur les exigences d'une seule et même personne. L'exemplarité doit permettre à chaque personne de donner le meilleur de soi-même et de les stimuler dans la limite de ce qu'il lui est possible de faire. Dans le cas contraire, le leader deviendrait un tyran.

Le défi de la fraternité

La fraternité fonde l'ambiance, le climat de vie dans une communauté éducative, ce qui revêt un enjeu majeur dans le projet mariste. Des femmes et d'hommes qui ne se sont pas choisis et qui, pourtant, partagent des temps de vie en commun, forment une communauté de travail, de valeurs au service d'une mission. Ce n'est pas toujours chose aisée que de faire « famille ». Les valeurs de convivialité et de solidarité représentent l'assise d'une équipe « soudée » qui est capable de soulever des montagnes pour un objectif commun, un cap, une mission. Cet équilibre est fragile et mérite l'engagement et le soutien de tous pour le maintenir.

Pour ce faire, le leader doit :

- Faire attention à tous les membres de la communauté
- Accueillir chacune et chacun avec constance
- Rester ouvert et à l'écoute
- Sécuriser les membres de l'équipe
- Savoir consulter



- Décider le cas échéant
- Autorise l'initiative avec confiance et subsidiarité

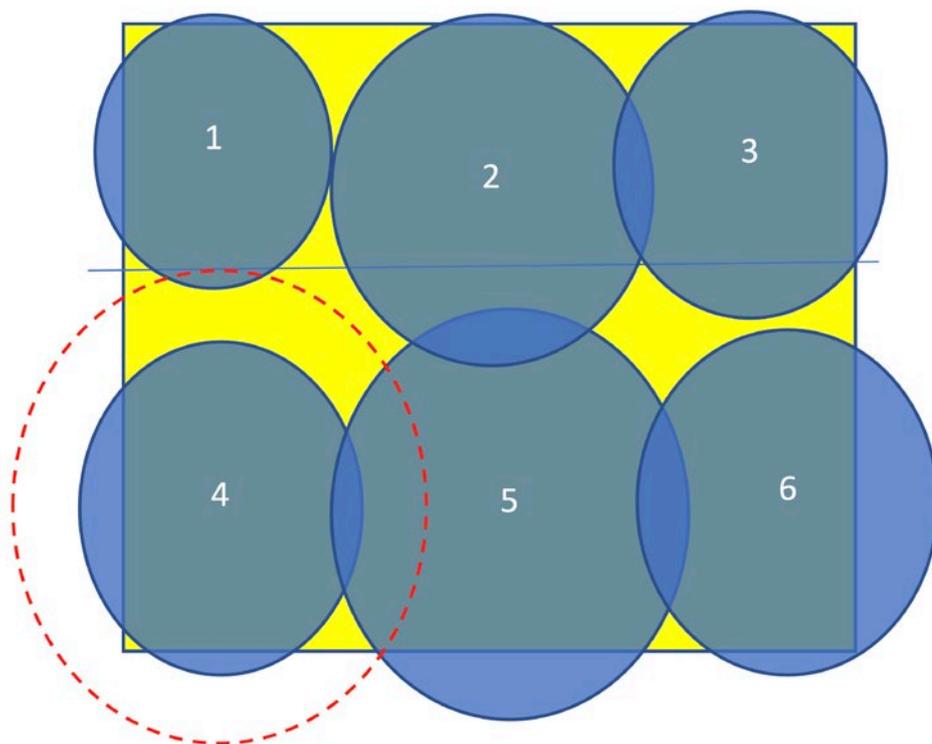
Pour accomplir ces attitudes empathiques, il faut exercer une présence discrète et sécurisante. La création d'espaces de convivialité permet de renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté et d'entretenir la vitalité de l'équipe, cela témoigne de l'importance que chaque membre a pour la communauté.

Le leader reconnu

Saint-Marcellin releva les manches et tapa dans le rocher pour bâtir Notre Dame de l'Hermitage aux côtés des ouvriers et de ses frères.

Dans une situation donnée, certaines actions peuvent rester inachevées et incomplètes. Le leader tout en respectant les principes de subsidiarité peut avoir à accomplir certaines actions ou missions qui n'appartiennent à personne. J'aime illustrer cette situation par le travail défensif d'une équipe de volley-ball.

Exemple :



Les 6 joueurs couvrent la surface de terrain qu'ils se partagent. Chaque joueur défend une zone circulaire qui peut se chevaucher ou pas avec celle d'un partenaire et qui correspond aux capacités de chaque joueur.

Il reste des espaces jaunes qui sont les zones de marques pour l'attaque.

Qui va couvrir ses zones ?

Il faut un élan du leader (ex le 4) qui essaie de couvrir un peu plus de terrain pour aider l'équipe. Le projet est bien d'attester qu'ensemble, nous pouvons réussir.



Si chacun dépasse un peu sa fonction par solidarité et cohésion tout le terrain est couvert.

C'est pour cela que dans de nombreux cas, des directeurs d'école se retrouvent à laver la vaisselle, servir les repas à la cantine, bricoler dans une classe ou ranger après une kermesse avec des bénévoles dans une ambiance chaleureuse et conviviale.

C'est bien cela aussi qui caractérise l'esprit de famille : une solidarité fraternelle joyeuse portée sur le service.

Pour conclure, le leader de service partage avec une communauté la joie d'accomplir une mission collective sans rien attendre en retour. Il prend soin de chacun par sa présence discrètement et bienveillante. Il sait prendre la lumière pour protéger les membres de sa « famille » et s'effacer pour permettre la reconnaissance de chacun. Il peut tirer une équipe en direction de ... par le dépassement de sa fonction et la pousser en encourageant les initiatives et l'audace. Servir c'est offrir la possibilité à chacun comme à soi de grandir et de croître en humanité. C'est une expérience passionnante !



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