
Polliniser les idées : devenir des communautés persuasives

« Les actions du leader transforment
et conduisent les autres à devenir des serviteurs comme lui. »

(Voix Maristes, chap.7 - F. Vincent de Paul Kouassi)

Loreto Rubio

Directeur général de la Fondation Champagnat
Province de l'Hermitage, Espagne



En mars 2022, j'ai pris la direction de l'organisation dans laquelle s'inscrit l'activité mariste en Catalogne. Nous sommes plus de 1600 professionnels à nous occuper de l'activité socio-éducative de nos 10 écoles, 15 œuvres sociales, maisons et mouvements de jeunes.

Cette responsabilité représente pour moi un pas de plus dans une carrière professionnelle marquée par la direction de projets de transformation sociale : des projets communautaires qui visent l'amélioration sociale et qui n'obtiennent des résultats que lorsque le leadership que nous appelons « distribué » (tous les nœuds de l'écosystème sont importants) est mis en œuvre. Mais ce n'est pas seulement un « pas » professionnel, c'est aussi un engagement personnel dans la mission mariste. Une mission qui est nécessaire et qui a le plus de sens dans le monde d'aujourd'hui, en raison de son actualité et de sa valeur.

J'ai donc appris que la PERSUASION n'est pas seulement une caractéristique de grande valeur, qui définit les personnes qui exercent un bon leadership de serviteur, mais aussi une dimension qui doit nécessairement être contagieuse pour obtenir des changements pertinents.

Les transformations les plus importantes ne sont réalisées que si la force de persuasion de toutes les personnes impliquées dans le changement poursuivi augmente.

A quoi sert-il à un leader de persuader son équipe immédiate si celle-ci ne persuade pas également son entourage le plus direct, si les propositions ne parviennent pas aux moindres recoins avec la même énergie ?

Favoriser un environnement ou une organisation « persuasive » est stimulant, énergique et générateur de la lumière dans un monde plein d'ombres.

Comment devenir une organisation persuasive, comment activer une organisation pollinisa-
trice, où chacun est capable de faire grandir et vivre de nouvelles idées et de nouveaux projets de
changement et de transformation positive ?

Tout est écrit, et je ne vais pas partager ce qui n'a pas été mis sur la table auparavant. D'ail-
leurs, le chapitre du Frère Vincent par Paul Kouassi est excellent et contient des réflexions et des
références précieuses sur le leadership et la persuasion. Je voudrais simplement partager avec vous
deux idées que j'ai trouvées utiles.

1 - La force de persuasion a beaucoup à voir avec l'expertise argumentative.

Mais ce n'est pas tout

La capacité à argumenter est la première chose qui vient à l'esprit : ceux qui savent développer
de bons arguments et les exprimer avec assurance ont beaucoup à gagner. C'est donc la manière
dont vous exercez vos compétences en matière d'argumentation qui vous permet de faire mieux.

Êtes-vous le meilleur défenseur de votre cause, de votre projet, de votre initiative ? C'est la
question que je me pose toujours. Pouvez-vous défendre vos propositions devant un tribunal po-
pulaire composé de dix personnes totalement différentes, avec des expériences et des aspirations
différentes, et avoir le même effet sur chacune d'entre elles ?

D'abord. Connaître tous les points de départ, même les plus éloignés, contraires ou critiques,
améliore la qualité substantielle et l'argumentation des propositions. L'intérêt de savoir ce que
pensent les autres permet d'anticiper les réponses à leurs préoccupations, mais aussi de moduler
les idées initiales (on dit que Mandela a appris de son père à écouter tout le monde d'abord et à
parler en dernier).

Deuxièmement. Plus l'argumentation est claire et simple, plus elle a la capacité d'être parta-
gée par de nombreuses personnes. Elle est plus contagieuse et plus «reproductible». La grande





question à se poser est donc la suivante : ce que je viens d'expliquer peut-il être reproduit par n'importe qui dans son environnement naturel, professionnel ou familial ? Si les idées ne peuvent pas être partagées dans l'environnement familial, par exemple, elles ont peu de chance d'être convaincantes. Pour reprendre l'exemple du frère Kouassi : les travailleurs de l'école, de retour chez eux, pourraient-ils expliquer et argumenter auprès de leur famille pourquoi le passage au compte bancaire a été positif ?

La persuasion et la pollinisation des idées dépendent aussi de notre capacité à les partager en utilisant des métaphores et des comparaisons «poétiques» qui rapprochent les arguments et les explications de la vie réelle des gens. Parler de graines de moutarde, de levure, de frères et sœurs plus âgés et plus jeunes qui rentrent à la maison, d'allumer les lampes, de donner sa tunique ou de dépoussiérer ses sandales a permis à beaucoup de comprendre des idées complexes, mais aussi de les reproduire et de les partager avec d'autres, en activant leur propre capacité de persuasion et en devenant membres d'une communauté persuasive.

De plus, l'expérience nous montre que parfois il ne s'agit pas d'argumenter, de convaincre le «cavalier». Nous sommes tous des cavaliers (des êtres rationnels, dotés d'un intellect), mais aussi des éléphants (des personnes ayant de nombreuses inerties et habitudes difficiles à changer), comme l'explique la théorie du changement proposée par les frères Heath (2011) dans leur livre *Cambia el chip*. Parfois, nous oublions la partie éléphant, nous oublions que la grande contribution n'est pas dans l'argumentation, mais dans le fait d'ouvrir la voie à la dimension de grande inertie que nous portons tous à l'intérieur. Le changement se produit parfois non pas parce que nous plaidons en sa faveur, mais parce que nous le facilitons, parce que nous ouvrons la voie, parce que nous faisons en sorte que la vie des gens se déroule sans complications supplémentaires. Marcellin Champagnat m'inspire, il est un grand point de référence, toujours à la recherche de moyens pour aller de l'avant et faire bouger les choses.

2 - Des idées qui inspirent, mais aussi qui font bouger

Une autre considération qui m'a le plus aidé est de me demander si les idées partagées ont seulement une TRANSCENDANCE ou également une RELEVANCE. La signification est l'importance de ce que nous allons faire, qui constituera un héritage de valeur pour l'avenir. Promouvoir la paix dans le monde, lutter contre l'injustice sociale, éduquer et évangéliser, protéger l'environnement, sont des idées transcendantes de grande valeur. Elles inspirent. Nous sommes dans une organisation où de nombreux collègues s'inspirent de ces idées transcendantes et sont activement engagés. Mais nous ne pouvons pas penser qu'aujourd'hui, la transcendance seule aura le pouvoir de mobiliser en toutes circonstances et pour tout le monde. C'est là qu'il faut se poser la question de savoir si les idées partagées sont aussi pertinentes pour



chaque personne. «D'accord, ce que vous proposez est important pour le monde, mais est-ce pertinent pour moi ? La force de persuasion augmente donc lorsque l'on combine l'argument transcendant avec l'argument pertinent. Et il n'y a rien de plus pertinent que de se sentir utile : «Sans vous, nous ne pouvons pas le faire. Vous êtes important. Faites-vous ressortir la valeur de la personne dans la réalisation de l'objectif ? Faites-vous en sorte que les personnes soient aussi importantes que les causes ? Si vous équilibrez ces deux dimensions, vous obtiendrez une persuasion maximale. Les gens s'alignent sur des idées communes et agissent ensemble parce qu'ils sentent, au niveau individuel, que leur contribution peut faire la différence.

Jésus s'est adressé au monde entier. Il a su utiliser un langage proche du vécu de son époque. Il a ouvert la voie par son exemple. Il a transmis des idées transcendantes, il a touché les gens de l'intérieur et leur a donné le sentiment d'être pertinents et importants. C'est le pouvoir de l'amour. Une force qui nous permet à tous d'être persuasifs. Elle nous permet de nous transformer en une communauté persuasive.

Peut-être que si Aristote avait eu l'occasion de le connaître, au-delà du logos, du pathos et de l'ethos, il aurait également écrit quelque chose sur le pouvoir des communautés et des organisations persuasives, capables de contagion, de pollinisation et de transformation du monde collectivement.



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