
Le leadership et la prise de décision au service d'autrui

« Le monde entier se détourne lorsqu'il voit un homme qui sait où il va. »

(Antoine de Saint-Exupéry)

F. Xavier Giné Arnella
Vicaire provincial
Province L'Hermitage, France



La réflexion promue par l'Institut des Frères Maristes sur le leadership serviteur me semble opportune, attrayante et stimulante.

J'ai consacré les 19 premières années de ma vie de frère mariste à la pastorale des jeunes et à la mission éducative dans trois écoles maristes de Catalogne. Pendant cette période, en plus d'être avec les groupes de jeunes, j'ai passé 13 ans comme directeur de trois écoles maristes. En 2012, j'ai été nommé Administrateur provincial de la Province de l'Hermitage, résidant à Lyon. En juillet 2022, sur proposition du Frère Provincial, j'ai assumé la responsabilité de Vicaire Provincial, et je réside à Paris depuis 2023.

Partager nos opinions et nos expériences sur la manière dont les frères et les laïcs maristes vivent le leadership serviteur peut nous aider à grandir dans cette manière d'appliquer l'Évangile à notre réalité quotidienne : l'attitude **de service**. Combiner la réflexion sur le leadership serviteur avec celle sur le leadership stratégique peut aider à donner un élan à la vie et à la mission mariste développée par notre Institut au 21^e siècle.

Ces dernières années, j'ai eu la chance de partager la communauté avec le frère André Lanfray, chercheur bien connu de l'histoire mariste. C'est un plaisir de partager avec lui, dans des moments de dialogue ou après un repas, de petites touches de l'histoire de notre Institut. Au sujet du leadership, il m'a lui-même suggéré quelques textes tirés des cahiers du frère François, que je reprends ici :

Le Frère est responsable de sa classe ; le Directeur de sa Maison ; l'Assistant de sa Province ; le Supérieur de la Société. L'un et l'autre participent au bien et au mal, à la punition et à la récompense, selon leur travail ou leur négligence (Recueil 301, n 26. Après 1840).

Frère François l'explique de manière exemplaire : dans notre Institut, nous exerçons tous une forme de leadership à travers nos responsabilités, qu'elles soient grandes ou petites. L'exercice individuel de ce leadership a un impact sur les autres et sur l'ensemble. L'Institut, au sens large, est composé de nous tous : frères et laïcs, hommes et femmes, jeunes et vieux. La responsabilité du développement de la mission repose sur nous tous.

Un élément essentiel de ce leadership serviteur est la prise de décision. Le Frère Robert Teoh, au chapitre XIV de « Voix Maristes », réfléchit avec précision sur la prise de décision partagée.

Servir les autres en tant que leader signifie apprendre à prendre des décisions. Quelle tâche difficile ! Nous connaissons tous des organisations, y compris religieuses, qui, en raison de difficultés internes, de moments de crise dans leur histoire, peut-être de l'âge de leurs membres, de la culture institutionnelle ou d'autres éléments, n'ont pas été en mesure de prendre les décisions nécessaires au bon moment. En même temps, nous admirons tous ces dirigeants individuels, et surtout ces équipes, qui nous ont fait avancer grâce à leurs décisions. À l'époque où nous vivons, prendre des décisions à partir d'une attitude de service est tout à fait opportun.

La lecture des témoignages recueillis dans « Voix Maristes » sur le leadership au service des autres, en particulier en ce qui concerne la prise de décision, m'a aidé à identifier des expériences et à tirer des leçons de ma vie personnelle. J'en remercie les auteurs. Dans ces lignes, je partage avec vous quelques-unes de ces expériences.

L'élément communautaire est un élément clé de notre charisme. La prise de décision revêt également une dimension communautaire. La consultation, la comparaison, le dialogue, l'enrichissement, la maturation commune et peut-être même l'abandon d'une décision avec l'équipe de travail ou de gestion à laquelle chacun d'entre nous appartient font partie de notre manière de prendre des décisions.

Et quelle chance nous avons de pouvoir ouvrir des processus créatifs en dialoguant avec notre équipe ! Des moments au cours desquels nous pouvons générer des idées **nouvelles**, partager les germes de projets, analyser les changements de direction possibles. Comme il est merveilleux que cela se fasse dans une atmosphère ouverte, de confiance, de contraste sincère et de co-création.

Outre la dimension communautaire, la décision **ultime revient au** dirigeant. Plus la décision est importante, plus la conviction profonde du ou des décideurs est nécessaire.



Le discernement nécessite une connexion entre le cœur et la tête, fluide, continue, très personnelle et partageable. Le bien-fondé d'une décision est connu après qu'elle a été prise, lorsque les conséquences, les effets, peut-être les difficultés apparaissent. Il faut de l'énergie pour affronter ce deuxième moment de la prise de décision. Cette conviction naît au plus profond de soi.

La sérénité et la maturité intérieure nous aident à reconnaître nos difficultés dans ce processus, à identifier les peurs reconnues ou non, l'impact de nos émotions, l'influence de notre ego. Si l'on se trouve dans un moment de déséquilibre, d'autoritarisme, d'ambition ou d'insatisfaction, de rivalité ou de besoin de prééminence, il vaut mieux remettre la décision à demain.

Relire le frère François :

Qualités d'un supérieur. 1° Union avec Dieu ; 2° Charité, humilité envers le prochain ; 3° Capacité, expérience ; 4° Mortification des passions et des affections déréglées ; 5° Circonspection discrète ; 6° Fermeté douce ; 7° Force d'esprit, grandeur d'âme ; 8° Excellent jugement ; 9° Profond discernement ; 10° Prudence consommée ; 11° Vigilance active et universelle ; 12° Connaissances suffisantes (Const. 1p chap. 3). (Collection 303, n 572. 1844-1845).

La réflexion sur le «servant leadership» est stimulante car prendre des décisions en faveur de la communauté n'est pas une tâche facile. Prendre des décisions concernant les personnes, participer au changement de culture d'une organisation, promouvoir aujourd'hui ce que nous n'avons pas su faire dans le passé, générer de la vie dans des situations de déclin ou de perte, assumer le passé dans son intégralité... De plus, malgré nos rêveries, peu de décisions se révèlent réellement transformatrices ; certaines sont même erronées.

La subsidiarité est un troisième élément clé de ce processus décisionnel axé sur le service. Chaque niveau prend ses propres décisions, et nous respectons tous le champ d'application des décisions de chacun : ni le niveau supérieur ne prend de décisions pour le niveau local, ni le niveau local ne croit que son idée devrait automatiquement être appliquée à l'ensemble d'un Institut présent dans 80 pays !

Vous apprenez également à faire la distinction entre le stratégique et l'opérationnel : vous devez savoir clairement à quelle équipe vous appartenez afin de servir les autres d'un point de vue stratégique ou opérationnel, sans mélanger les deux. Les deux sont importants et nécessaires, mais ils sont distincts et correspondent à des responsabilités différentes.





Et un dernier commentaire de Frère François :

La grande habileté d'un Supérieur consiste à gagner l'esprit et le cœur de ses inférieurs, à se faire aimer et estimer d'eux, et à gagner leur confiance (...) Sa vigilance doit être continuelle et soutenue (...) Cette vigilance doit s'étendre à toutes les parties du gouvernement et de l'administration : elle comprend la piété, la discipline, les études, l'économie, etc. (...) Mais n'oubliez pas que sans le Seigneur on travaille en vain (Ps 126) «. (Recueil 304, n 796 bis. 1850)

Le frère François me suggère que lorsque les décisions deviennent une trajectoire, une continuité, leur effet sur le bien commun est démultiplié. La continuité, la persévérance, la durée des décisions prises, l'option du long terme, réussissent à faire avancer les organisations.

J'espère que nous, Maristes, laïcs et frères, pouvons suivre l'exemple et les enseignements du frère François dans nos responsabilités d'aujourd'hui.

Résumé :

Le leadership au service des autres repose sur la capacité à prendre des décisions. Il est influencé par le besoin de l'équipe, la maturité, l'équilibre et la profondeur du décideur, le respect de la subsidiarité et le courage de suivre les décisions prises. Nous trouvons dans les écrits du Frère François des enseignements significatifs sur le leadership.



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