



**Confederazione Mondiale Mornese Exallieve ed Exallievi delle Figlie di Maria Ausiliatrice**  
**Via Gregorio VII, 133/B 00165 Roma**

**Tel. 06/39.37.51.31 C.F. 97070250580 [www.exalliefma.org](http://www.exalliefma.org)**

**Pour une animation créatrice**  
**Une lecture à partir de l'expérience du leadership**  
**de Marie D. Mazzarello et des premières FMA**

*Éliane A. Petri, FMA*

Le besoin de se former à un style de leadership dans l'animation et dans le gouvernement, en vue d'une coordination pour la communion, se fait sentir à différents niveaux. De plus en plus, nous parlons d'autorité et de leadership dans la vie consacrée et dans les groupes associatifs, sachant qu'il existe un très fort besoin de redécouvrir le sens de ce service dans le cadre du témoignage de Dieu, des frères et sœurs.

Nous nous laisserons interpellé par la tradition spirituelle de l'institut des FMA, dans le sillage des Fondateurs, particulièrement par Mère Mazzarello et par la première communauté de Mornèse, également dans leurs relations avec les pensionnaires et les anciennes élèves.

### 1. Quel modèle et style de leadership ?

Le modèle de leadership dans la ligne du **service évangélique**, qui a son **modèle par excellence en Jésus Christ**, « *qui est venu pour servir et non pour être servi* » (Mt 10, 45). La nécessité d'un **leadership dans la logique du service de l'amour** devient de plus en plus pressante, dans la conscience que la seule autorité reconnue par Jésus est l'autorité du service, de la réciprocité, de la reconnaissance, de l'estime et de l'inclusion de l'altérité, de la coresponsabilité et la seule la puissance est la puissance de la croix : « Si moi, le Seigneur et le Maître, je vous ai lavé les pieds, vous devez aussi vous laver les pieds les uns des autres » (Jn 13, 14).

### 2. Le leadership de Mère Mazzarello et de la première communauté de Mornèse

\* Marie Dominique Mazzarello, femme simple, humble et presque analphabète, avait **le don de l'art d'animer et de gouverner**.

« Cette petite paysanne simple et pauvre, qui n'avait qu'une éducation rudimentaire, fit bientôt preuve de ce qu'on appelle un talent, l'un des plus grands talents : le talent de gouvernement. C'est une très grande chose : et elle montre qu'elle la possède et la possède à tel point qu'un homme comme saint Jean Bosco, avec une connaissance si profonde des hommes et si intelligent et expert dans le gouvernement des hommes et des choses, voit immédiatement ce talent rare et précieux, et il le vaut bien » (Pie XI).

\* Une icône : **Mère Mazzarello qui se penche pour panser les pieds d'une fille qui souffrait d'engelures** (Felicina Gastini)

« Quand, **souffrant d'engelures tout un hiver**, elle n'avait pas le courage d'enlever les chaussures de ses pieds endoloris pour se coucher. Mère Mazzarello, faisant sa ronde du soir dans les dortoirs, s'en aperçut : *elle la releva, la prit dans ses bras et l'emmena à l'infirmerie. Patiemment, elle la soigna, la réconforta et la porta jusqu'à son lit*. Elle aimait raconter encore d'autres anecdotes, heureuse de souligner la bonté des religieuses qui l'avaient accueillie et entourée de soins et d'affection, elle, si jeune, la pauvre petite fille orpheline de mère ... [...] gardait très vivants des liens d'affection avec ses anciennes éducatrices. Elle fréquentait toujours l'oratoire de Turin et rassemblait autour d'elle quelques compagnes. De sorte que, lorsque l'idée de l'Union des Anciennes Elèves naquit, le premier noyau, grâce à elle, était déjà prêt" (BENVENUTI T., *Un deuil, dans Unione* [janvier/février 1951]).

De ce témoignage de Mère Mazzarello émerge **un modèle de leadership qui consiste à « s'abaisser » et à « se pencher »** pour se mettre au service des autres. En effet, le style de « s'abaisser » pour « élever et servir » les autres et générer la vie est le secret de la fécondité apostolique de Mère Mazzarello et de la première communauté de Mornèse.

**\* Quelques caractéristiques du leadership de Mère Mazzarello et de la première communauté de Mornèse**

*- Animation spirituelle et charismatique*

Mère Mazzarello était avant tout une personne spirituelle, avec une vie intérieure riche, convaincue de la primauté du spirituel tant pour la vie personnelle que pour la construction de la vie fraternelle, consciente que plus l'amour de Dieu grandit dans les cœurs, plus les cœurs s'unissent entre eux. Sa tâche prioritaire fut donc l'animation spirituelle, communautaire et apostolique de la première communauté.

*- Cheminer et faire cheminer en valorisant les gens*

Cheminier et faire cheminer, c'est s'occuper de la manière dont les communautés sont gérées et accompagnées, donner confiance, responsabiliser les personnes, encourager la synodalité, gérer les conflits, encourager les gens à atteindre de plus grands horizons. Don Bosco et Mère Mazzarello étaient des personnes dotées d'un sain réalisme dans leurs relations avec les gens. Au centre de tout se trouve la personne avec son potentiel et ses ressources positives, qu'il faut valoriser et développer.

*- Témoignage de vie*

Être un témoin crédible de la vie est le secret caché d'un leader. Le leader attire les gens non pas tant par ses paroles, mais surtout par son témoignage de vie, car dans sa vie il y a une correspondance entre ce qu'il dit et propose aux gens et ce qu'il vit.

C'est une autorité qui ne s'impose pas avec la force de la loi, mais avec la force du cœur, de la vertu et du témoignage : « Si je donne toujours le bon exemple à mes sœurs, tout ira bien ; si j'aime Jésus de tout mon cœur, je pourrai aussi le faire aimer aux autres » (L 11,2). D'autres fois, s'adressant aux éducatrices FMA, elle rappelait : « C'est à nous de donner le bon exemple, de faire en sorte que la Sainte Règle soit observée par nos filles, qu'elles s'aiment les unes les autres et ne développent pas d'affections particulières qui les éloigneraient beaucoup du Seigneur et de l'Esprit religieux » (L 35,2).

*- Capacité à prendre des risques, à commettre des erreurs, à gérer des conflits*

Le leader est appelé à adopter un style d'animation et de gouvernance dans une perspective d'une saine et sage « prise de risques ».

*- En formation continue et permanente*

Le leader est aussi une personne qui a toujours besoin de conversion et de formation continue, c'est-à-dire de se « construire-former » continuellement pour vivre en plénitude et authenticité la mission qui lui est confiée, pour acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre de sa mission. Il faut une attitude de « docibilitas/disponibilité » pour se laisser continuellement former et transformer. Mère Mazzarello l'exprime dans son propre langage: «C'est la main de Dieu qui travaille en toi» (L 66,2).

*- Capacité à allier amorevollezza/bienveillance et fermeté*

Dans le service d'animation et de gouvernance de Mère Mazzarello, énergie et douceur, bonté et fermeté s'harmonisent. «Elle se faisait aimer sans frivolité et se faisait craindre sans opprimer ni

humilier» (Enrichetta Sorbone, *in Summarium* 279). «(A Mornèse) – assure Sœur Ottavia Bussolino – l'ordre maximum était en vigueur mais le poids de l'autorité ne se faisait pas sentir : soit parce que la Servante de Dieu gouvernait avec fermeté, mais sans rigueur, soit et parce que les sœurs étaient désireuses de progresser dans la vertu et de se conformer aux souhaits de la Mère » (Ottavia Bussolino, dans *Summarium* 74).

- *Animation en vue de la synodalité*

Le style relationnel et de leadership de la communauté créée et animée par Marie Dominique Mazzarello est basé sur le partage, sur les relations interpersonnelles, sur la réciprocité et sur l'implication de toutes, dans la conscience que la mission éducative nécessite un groupe d'intervenantes : FMA, éducatrices laïques, directrices de communauté, familles des pensionnaires et les filles elles-mêmes. Sa manière d'animer la communauté a le caractère d'une présence vigilante et bonne, flexible et attentive aux besoins de chacun, tout comme dans une famille où la coexistence est empreinte de respect, de douceur, de bienveillance et de joie.

3. Mère Mazzarello : promotrice d'un autre leadership éducatif

*Les leaders génèrent d'autres leaders et c'est ainsi que le leadership devient un processus partagé et communautaire et un véritable parcours de formation.* Mère Mazzarello a su promouvoir et valoriser les talents de leadership d'autres consœurs, en aidant à sauvegarder, développer et élargir le charisme auprès des collaborateurs, des bienfaiteurs, des anciennes élèves, des familles des jeunes, etc.

\* Leadership génératif, pédagogique et autoritaire

Marie Dominique Mazzarello incarne une « autorité autoritaire qui agit de manière à mettre les autres dans les conditions de continuer à générer, à faire grandir et contribue à créer les conditions pour que cela se produise afin que d'autres puissent aller encore plus loin que le travail de celles qui les ont précédées". (MARTINELLI Monica, L'autorità generative, dans *Consacrazione e servizio LXXI* (2022)3,65.)

Il s'agit de vivre une « **sororité** », une « **amitié sociale** » comme **médiation d'amour**, d'engagement, de responsabilité et de croissance, d'une pluralité enrichissante, de valorisation du meilleur d'autrui, de renforcement de la liberté d'autrui, de devenir compagnons de voyage, de vivre l'interdépendance des dons (corps du Christ)...

En effet, le style relationnel et de leadership inauguré par Don Bosco et par Mère Mazzarello a favorisé **l'émergence d'autres leaders** qui ont enrichi l'héritage charismatique de l'Institut et collaboré à la création d'un environnement éducatif propice à la croissance intégrale de toutes. Beaucoup d'entre elles ont été reconnues pour leur **forte autorité**, condition indispensable pour qu'un adulte puisse exercer un leadership éducatif valable envers les enfants et les jeunes.

**Le leadership éducatif** trouve une résonance dans diverses figures de la première communauté et des premières générations de FMA. Pour donner quelques exemples : le réseau de relations de mère Emilia Mosca et Marina Coppa, en tant que Conseillères scolaires, avec les différentes autorités scolaires et d'Elisa Roncallo surtout avec les filles de l'oratoire, leurs familles et les bienfaiteurs.

\* Le leadership des FMA vu par les anciennes élèves

L'environnement communicatif-relationnel créé à Mornèse, basé sur l'animation générative, éducative et transformatrice de vie, a marqué la vie des étudiantes. Beaucoup d'entre elles ont ensuite emmené avec elles la méthode et le modèle relationnel dans leur environnement, leur vie et leur mission, à l'école ou en famille.

«En réalité - comme le rappelle Piera Cavaglià dans son étude documentée sur l'école de Nizza Monferrato - la majorité des étudiants, bien que n'ayant pas choisi la vie religieuse, n'ont pas cessé de

considérer l'école comme un lieu de référence constante et comme une source essentielle d'enseignement, de valeurs et d'inspirations pédagogiques.

En témoigne la lettre d'Adele Laiolo Notando, Directrice Pédagogique de Capriata D'Orba (Alexandrie) qui, rappelant la période de ses études, écrit à la Présidente de la section des anciennes élèves de Nizza Monferrato : « *Et qui peut oublier les douces Sœurs qui ont fait de nous des petites filles coquines, des institutrices modèles, des épouses fidèles et des mères sublimes dans le sacrifice quotidien ? Tout ce qu'il y a de bon en moi, je le dois à mes éducatrices de Mornèse et de Nizza Monferrato, dont le nom avec celui de Don Bosco et de Marie Auxiliatrice est imprimé dans mon cœur et dont l'exemple m'a donné le désir d'actes quotidiens de vertu. Oh! répète-t-elle, vous qui avez la chance de voir les chères Sœurs, dites qu'Adèle Laiolo, aujourd'hui épouse heureuse, aime ses professeuses, auprès desquelles elle a appris l'art d'être heureuse et de rendre les autres heureux!* » (CAVAGLIA, dans *Educazione e cultura per la donna* 299-300)

Certains **articles rédigés par les étudiantes elles-mêmes à l'occasion du vingt-cinquième anniversaire de la fondation de l'École (1904)** sont particulièrement intéressants pour comprendre la relation de leadership des enseignantes établie entre et avec les étudiantes. Ils rappellent surtout le sérieux du milieu scolaire, la compétence et l'autorité des enseignantes, la solennité des fêtes, des théâtres, des promenades, le climat serein et sérieux qui régnait et dont elles étaient toutes coresponsables. (Cf AA.Vv., *Ricordi delle feste giubilari in rendimento di grazie a Dio e a Maria Ausiliatrice – 1878 – 1904 – Istituto N.S. delle Grazie, Nizza Monferrato, Tipografia Croce 1904, 23-59.*)

Il est intéressant de remarquer que déjà en 1881 à Nizza Monferrato, pendant le trentain pour la mort de Mère Mazzarello, les "anciennes élèves" de Mornèse et de Nizza participèrent en un acte de gratitude et d'affection pour l'éducation reçue.

Ce sont elles, les premiers anciens élèves qui ont connu directement Mère Mazzarello.

À partir de ces témoignages, nous pouvons voir un environnement où se vivent des relations interpersonnelles basées sur l'esprit de famille, sur l'autorité et sur la confiance. Ils reflètent les relations transformatrices vécues dans les milieux salésiens, la force proactive et missionnaire d'un style communicatif apostolique et éducatif dans un climat familial, que les anciennes élèves ont ensuite apporté avec elles et ont essayé, à leur tour, de vivre et d'en témoigner dans leur famille et dans société selon leur vocation spécifique dans l'Église.

### Sans vouloir conclure...

D'après ce qui ressort des documents ecclésiastiques, il existe actuellement un besoin pressant **d'un leadership qui soit une présence génératrice et transformatrice**. Il s'agit d'une tâche qui "exige une présence constante, capable d'animer, de proposer, de rappeler la raison d'être de la vie consacrée [et des associations], d'aider les personnes confiées avec une fidélité toujours renouvelée à l'appel de l'Esprit" (RP 24).

En mettant en œuvre le Système Préventif, Marie Dominique, la première communauté de Mornèse et de nombreuses anciennes élèves ont exercé une **authentique auctoritas (= autorité)**, c'est-à-dire qu'elles étaient des femmes capables de faire grandir la vie dans la mission. L'autorité n'exprime pas l'idée d'un pouvoir directeur, mais d'une véritable force créatrice, si nécessaire aujourd'hui pour animer, gouverner et éduquer les générations futures.

Par fidélité au charisme et aux Fondatrices, les FMA et les anciennes élèves ne peuvent se concevoir comme un être solitaire. Elles sont plutôt appelées à être des protagonistes au sein des communautés et de l'Association des Anciennes Élèves, dans la Famille Salésienne et dans l'Église.

Pour les anciennes élèves, il s'agit de vivre un leadership créatif qui rassemble les membres, promeut l'unité et la communion, rappelle la raison d'être de l'Association et favorise le développement des valeurs salésiennes sur lesquelles se base l'Association. Il s'agit donc d'un leadership charismatique, basé sur des valeurs, qui caractérise l'ancienne élève comme « salésienne ».