



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)

## LE STYLE DE NOTRE LEADERSHIP - DIMENSION GESTION

Mes réflexions sur le thème du style de notre leadership dans la dimension de gestion sont le résultat de réflexions qui découlent à la fois de l'expérience acquise dans mon activité professionnelle dans le domaine du secteur tertiaire auprès des associations et coopératives sociales, que celle acquise dans notre association dans divers domaines et niveaux. Tout cela en parallèle avec la relecture de mon expérience à partir de l'expérience directe, depuis ma jeunesse, avec les FMA. C'est un travail que j'ai accepté de présenter dans une optique d'échange d'expérience.

Le sujet assigné concerne le style de notre leadership, en tant qu'ancienne élève des FMA, dans la dimension de gestion.

### 1. APPROCHE DU SUJET

De manière générale, la dimension de gestion d'une organisation comprend un ensemble de processus et de systèmes conçus pour atteindre ses objectifs principaux. Tout cela afin de garantir l'existence de l'organisation sur le long terme et la répartition de la valeur sociale produite entre les différentes parties prenantes. Ce domaine revêt une importance délicate et particulière car, à côté de la motivation éthique, sociale et solidaire, il nécessite entre autres : **savoir faire les choses**, mettre en œuvre les bonnes pratiques, avoir les compétences adéquates, s'assurer d'être bien préparé ; **savoir écrire et programmer** un projet ; **savoir gérer** les ressources économiques ; **savoir organiser** la gestion des travailleurs et des bénévoles ; **savoir communiquer et coordonner** efficacement le travail d'un groupe. (AA.VV. – *Lavorare nel terzo settore*, Ed. Carocci Faber.)

Le débat sur notre *leadership*, appliqué à la dimension de gestion, doit être abordé dans une perspective de grande attention à la complexité, tant en termes de relations/interrelations internes qu'en référence aux relations avec le monde externe. (Cfr Slide su complessità) Il suffit de penser, en ce qui concerne les relations internes, à l'aspect constitué par le thème de l'autorité, à celui des sources structurelles et fonctionnelles de légitimation, à l'application du jeu de rôle au sein des groupes (*leadership et appartenance*) (Cfr *Oltre il potere – Discorso sulla leadership* Giancarlo Trentini Ed. Franco Angeli), au degré de motivation, aux conflits possibles et, dans les relations externes, à la vitesse du changement, aux transformations en cours, aux sollicitations, à la nature des besoins, pour se limiter aux domaines significatifs. Tous ces éléments, s'ils ne sont pas suffisamment connus, partagés et évalués, peuvent rendre inefficace, même le meilleur modèle organisationnel que vous souhaitez appliquer.

D'où la nécessité de s'interroger sur notre style de *leadership*, ou mieux, à mon avis, sur l'esprit qui doit animer ceux qui assument la responsabilité et l'engagement de diriger un groupe ou une association dans le cas d'un groupe formellement structuré, à différents niveaux. Pour nous introduire au sujet, nous pouvons comprendre le leadership comme art et comme cœur, au double sens anglo-saxon d'art et de cœur.

### 2. MOMENT FONDAMENTAL : RELECTURE DU VECU

Le concept de leadership au double sens anglo-saxon conduit à un style non pas construit avec des règles et des formules de manuel mais est plutôt l'expression d'une expérience que nous



avons tous dans le cœur, capable d'affronter les textes fondateurs, trouvés tant dans les textes institutionnels que dans les écrits spirituels spécifiques de Don Bosco et de Mère Mazzarello. Un style de *leadership* conscient et solide, capable de « résilience » face aux difficultés et aux critiques.

De ce point de vue, pour nous, anciennes élèves des FMA, la préface de la première édition des Lettres de Mère Mazzarello (1975) écrite par le Cardinal Gabriel-Marie Garrone, considérée comme l'une des meilleures synthèses de la spiritualité de la Sainte, est éclairante. Il écrit : « Jamais comme dans ce cas le mot « spiritualité » n'aura été inadéquat pour exprimer cette vie palpitante qui ne sait que faire des formules, mais qui touche le cœur à chaque mot. » Vie riche d'une foi vigoureuse et fraîche, où le mérite est indissociablement le fruit de notre liberté et de la grâce de Dieu, une foi qui œuvre dans l'humilité et dans la joie. "... tout l'équilibre est si parfait et si pur que tout effort d'élaboration même bien fait, ne serait pas à sa place ici. **C'est simplement dans la vérité.** Ces lettres nous font bien comprendre **de quel tempérament est la maternité spirituelle**, quand Dieu l'inspire. Elle ne parle pas, **elle ne raisonne pas, elle vit et communique la vie.**" (Garrone G.M. *Prefazione, in Lettere di S. Maria Domenica Mazzarello Confondatrice dell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice Prefazione*, di S.E. il Card. Gabriel-Marie Garrone, Introductione e note di Maria Esther Posada, Milano Ancora 1975 7-8)

En bref : **une vie authentique**, là où la vie est communiquée, il y a la vérité et la plénitude du sens.

Le style imprégné de cet esprit se communique de manière spontanée et naturelle. Notre spiritualité a en elle ce dynamisme et cette vitalité que nous devons communiquer dans nos actions et dans nos relations. Des actions à relire pour qu'elles ne soient pas mues par une simple impulsion spontanée mais qu'elles soient conformes au charisme salésien que nous, laïcs, avons assumé. À cet égard, le thème de l'identité et de l'appartenance ne peut être ignoré, qui pour nous sont constitutifs de notre manière d'être ensemble, ils sont la clé de nos relations. Sœur Leslie Sandigo écrit : « vous devez maintenir un sentiment d'appartenance élevé pour qu'il ne se réduise pas à un simple « être ensemble » de membres qui ne se réunissent que pour des raisons occasionnelles. L'identité sans appartenance conduit à une complaisance individualiste. L'appartenance sans identité peut devenir inauthentique. Dans un cas comme dans l'autre, vous sentez que cela ne remplit pas votre cœur de joie et ne vous amène pas au changement." (Suor Leslie Sandigo est Conseillère Générale pour la Famille Salésienne de l'Institut des Filles de Marie Auxiliatrice)

## LES TROIS PILIERS DU LEADERSHIP

Avant d'examiner les différents moments concrets du management, je m'arrêterai brièvement sur les trois piliers du leadership : l'autorité, la connaissance, l'exemplarité.

1. Autorité : personne ayant les comportements adéquats, une compétence et une capacité à communiquer efficacement, une équité dans ses exigences envers les autres ainsi qu'à l'égard d'elle-même, un équilibre comme la capacité d'admettre ses erreurs sans complexes, une capacité à gérer les conflits lorsqu'ils surgissent sans crainte servile et sans autocensure.
2. Connaissances : Connaissance de vos propres forces et faiblesses, connaissance des personnes qui collaborent avec vous, connaissance de la réalité interne et externe, connaissance des outils et des actions pour obtenir des résultats.



3. Exemplarité : congruence, cohérence et alignement entre ce que dit et fait un leader car il doit donner une direction. (Nicoletta Todesco – *Leadership e carisma* Ed. Bruno Editore)

### 3. APPLICATIONS PRATIQUES ET LEUR IMPACT ÉTHIQUE

Je passe maintenant à l'examen de "la vie pratique" de notre association, en essayant de définir dans chaque domaine de gestion quel style devraient adopter ceux qui occupent une position de leader au sein de notre groupe. J'analyse donc la gestion sous l'angle de :

- A) l'organisation ;
- B) l'administration ;
- C) la communication-information ;
- D) la connaissance de la législation civile et fiscale de votre pays d'appartenance ;
- E) Projets.

#### A) Organisation

Nous sommes une organisation sans but lucratif, dans le sens où nous n'opérons pas dans un but lucratif et où les éventuels surplus de gestion sont réutilisés à des fins institutionnelles. Nous sommes un instrument de promotion et d'expansion des droits sociaux, un acteur au niveau mondial d'une économie solidaire basée sur des valeurs alternatives à celles du profit et de la compétitivité.

Notre origine nous place naturellement dans le secteur tertiaire et nous confère une responsabilité liée à notre réponse aux besoins des jeunes et en particulier aux plus pauvres. Inspirés par le charisme de Don Bosco et de Mère Mazzarello, nous partageons les buts et l'identité exprimés dans le « Document d'identité » et la « Charte d'identité de la Famille Salésienne ». Mère Yvonne Reungoat, en référence au Document d'identité, s'est exprimée ainsi : « une véritable carte d'identité, le miroir dans lequel vous vous réfléchissez pour vérifier l'authenticité de la réponse aux particularités de votre présence en lien avec l'Institut des FMA et au sein de la Famille Salésienne. Un document essentiel qui peut être présenté à ceux qui expriment le désir de faire partie des anciennes élèves des FMA, afin qu'ils puissent se confronter à elle et décider en toute conscience d'y adhérer ou non. (Madre Yvonne Reungoat Supérieure émérite de l'Institut des Filles de Marie Auxiliatrice, nommée membre du Dicastère pour les Evêques)

Cette pensée de Mère Yvonne nous introduit à la culture de l'organisation où la vision, comme image d'un futur proche qui reflète les valeurs de l'organisation, et la mission qui est « le guide opérationnel de l'action de l'organisation » doivent être ramenés à l'unité et doivent restituer notre image à l'extérieur.

Sur le plan organisationnel, l'association doit être démocratique et participative, c'est-à-dire qu'elle doit permettre la participation réelle des personnes impliquées dans le respect de la transparence. Cela signifie que nous devons veiller à ce que les informations parviennent à tout le monde et à temps. Chaque niveau associatif est appelé à activer des systèmes de contrôle pour vérifier que les informations importantes arrivent correctement à la connaissance de chacun. Il existe différentes méthodes liées également au nombre de personnes à atteindre. Pour expliciter : (a) des réunions entre groupes spécifiques au sein desquelles chacun informe les autres sur ce qu'il fait. (b) Envoyer périodiquement une information qui collecte plus d'informations (e-mail) ; (c) identifier un certain nombre de facilitateurs de la communication



qui ont pour mission de dialoguer régulièrement avec ceux qui sont éloignés du « centre » pour les tenir informés de ce qui se passe. ( Cfr. AA.VV. – *Lavorare nel terzo settore* Ed. Carocci Faber)

De plus, tous les membres associés doivent disposer des outils nécessaires pour décoder l'information reçue, par exemple acquérir des compétences de base en matière de bilans afin de pouvoir les interpréter même sommairement, des outils qui s'acquièrent par le biais de formations ou d'autres systèmes d'apprentissage.

Une organisation postule la présence d'une hiérarchie qui doit être perçue en nous non comme une valeur positionnelle mais comme une valeur fonctionnelle pour la vie organisée de l'association. Les moments d'organisation dans lesquels cela se déroule peuvent être les Conseils des différents niveaux associatifs, au sein desquels il faut :

- a) prendre des décisions partagées ;
- b) cultiver des relations de confiance ;
- c) écouter chacun, autant que possible, en étant conscient qu'il existe également des situations qui nécessitent un choix individuel.
- d) travailler ensemble dans une atmosphère de véritable amitié. Cela renforce la motivation, aide à lutter contre la fatigue et permet d'atteindre plus facilement l'objectif fixé.

Le *leader* doit partager la vision et être capable de créer un esprit de collaboration en valorisant les attitudes et les compétences de chacun. Chacun sans distinction se sent comme un élément essentiel d'une même équipe dont la force est la cohésion. Il est nécessaire que chacun coopère pour se stimuler mutuellement vers le meilleur à donner, sans prétention à la perfection ou, pire encore, au perfectionnisme. "Faites bien le bien" a prévenu Don Bosco.

Je pense que nous devons accorder une attention particulière au temps, un des facteurs fondamentaux pour pouvoir participer consciemment et efficacement à la vie de l'organisation dont nous faisons partie. Le manque de temps nous oblige à nous concentrer sur ce qui est vraiment essentiel, justement pour éviter qu'il ne soit gaspillé sur des sujets marginaux et de peu d'intérêt, voire carrément nuisibles. Nous devons apprendre de Mère Mazzarello qui, à travers des lettres au contenu bref mais essentiel, a réussi, avec un soin et une attention extrême, à atteindre toutes ses filles et aussi les femmes laïques, maintenant ainsi l'unité.

## **B) Administration :**

il est nécessaire d'acquérir des compétences spécifiques ou de faire réseau avec des groupes déjà organisés dans ce domaine ; si les organisations de niveau supérieur font appel à des professionnels, elles doivent aussi permettre aux Fédérations et aux Unions, à travers les Fédérations, d'avoir un point de référence. Cela peut également se produire entre Fédérations.

Les principes d'administration qui correspondent déjà à notre style sont ceux de la transparence et, en cas d'enjeux critiques, celui du partage. La croissance des membres par la formation, notamment administrative, contribue à créer un climat de confiance et d'échange.



### C) **Communication et information :**

Nous ne devons pas seulement échanger des informations, mais dans la communication, nous construisons une relation qui est l'aspect le plus important de notre être humain. Nous nous caractérisons par notre capacité relationnelle. La communication est un moyen à travers lequel nous interagissons, communiquer pour nous est donc humaniser.

Même s'il semble contradictoire, un élément qui à cet égard est une valeur d'importance absolue et que je tire de la Règle de saint Benoît est le **silence**. « Notre société est une société de communication, de médias de masse, pas de silence. Peu importe si ensuite, la plupart des informations, en raison de leur redondance et de leur incohérence, n'est ni perçue ni, pire encore, comprise. L'important est de créer et de diffuser des informations : des actualités, des données, des images, des sons.

En réalité, ce qui compte n'est pas tant la quantité d'informations que leur compréhension et leur utilisation. La dimension du silence est ce temps utile pour donner de la profondeur à nous-mêmes et à nos relations. C'est dans cette profondeur que l'actualité, l'idée, l'image devient information au vrai sens du terme. C'est-à-dire un concept capable de donner une forme durable à nos paroles et à nos actions. (Massimo Folador *L'organizzazione perfetta – La regola di San Benedetto, una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna* ed. Guerini e associati)

### D) **Connaissance de la législation civile et fiscale du pays :**

Celui qui assume un rôle de guide ne peut manquer de connaître cet aspect pour l'association dont il assume la responsabilité. N'oublions pas que le représentant légal de l'association est solidairement responsable à moins que l'association ne soit reconnue comme une entité dotée de la personnalité juridique.

Dans ce cas également, il est nécessaire d'intensifier les moments de remise à niveau ou de s'adresser à des organismes ou réseaux de formation spécifiques au sein de la Famille Salésienne pour participer à des cours de formation organisés par d'autres groupes. La connaissance doit être élargie à tous ceux qui participent activement à la gestion pour acquérir une plus grande conscience.

### E) **Projets :**

il est nécessaire d'acquérir des compétences spécifiques pour « travailler en projet » tant pour la phase de conception et de rédaction du projet à présenter aux institutions publiques ou à des organismes privés que pour la phase de mise en œuvre et de rapport. Sur cet aspect également, nous avons besoin de nous former en nous-mêmes pour une connaissance répandue et partagée ou pour faire réseau avec d'autres groupes appartenant à la Famille salésienne qui sont structurés selon cet aspect.

## 4. **CONCLUSIONS OUVERTES**

À partir de l'horizon de l'extraordinaire richesse humaine de Don Bosco et de Mère Mazzarello, je tire quelques notes finales.



- a) « Un *leader* doit toujours avoir une vision, c'est-à-dire la capacité de regarder devant et au-delà avec cœur et intelligence, il doit savoir construire l'équipe en renforçant son joueur le plus faible, avoir de l'autorité, savoir coopérer, il est « un *primus inter pares* », savoir motiver et reconnaître la valeur, établir une relation de confiance avec les autres, reconnaître la valeur de la gratitude et aussi de celle que les autres ont eu envers lui. Quiconque ne le voit pas ne saura même pas comment le transférer. Un *leader* doit être **disponible, pas indispensable**.
- b) Un *leader* sait qu'il ne peut obtenir le maximum si la relation passe uniquement par la tête, par la rationalité. Pour réaliser tout, il faut tout: la tête, le cerveau et le cœur. Plus que ses phrases, ce sera l'empathie qui établira une relation de confiance avec les autres. Il veille à ce qu'il y ait une ligne de conduite au sein du groupe, une relation inclusive et collaborative. Il ne doit pas occuper un espace mais doit faire place aux autres qui collaborent avec lui.

**Un leader recherche la popularité de la vision, non sa propre popularité auprès des autres !** (Giovanni Battista Vacchi – Danilo Zatta *Al cuore della leadership*. Ed. Hoepli)

Je confie ma conclusion aux paroles sur l'espérance du cardinal Carlo Maria Martini :

« Nous ne devons pas déplacer notre espérance de la Parole de Dieu vers les œuvres que nous entendons réaliser à tout prix. Si nous ne faisons pas suffisamment confiance à l'espérance que Dieu seul nous donne, nous essayons de la fonder sur quelque chose qui nous représente, qui nous exprime, pour y trouver notre sécurité." (Card. Carlo Maria Martini arcivescovo emerito di Milano)

Emilia Crosignani, ancienne élève

11 novembre 2023