



SEND ALL YOUR ANSWER SHEETS TO

OUR SCHOOL BY EMAIL OR BY MAIL

natsamerica@aol.com

NEW ALLIANCE THEOLOGICAL SEMINARY

PO BOX 3422

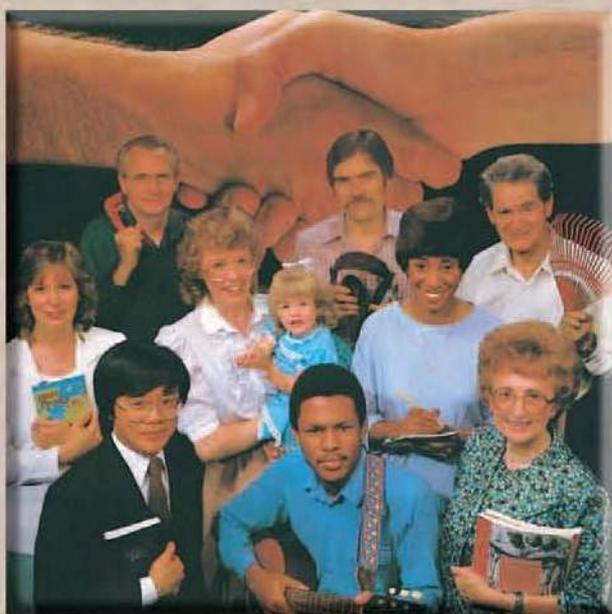
BOYNTON BEACH FLORIDA USA

33424-3422

www.natsamerica.org

Une étude du leadership chrétien

DES HOMMES, DES TACHES ET DES BUTS



Une étude du leadership chrétien

DES HOMMES, DES TACHES ET DES BUTS

par **Billie Davis**

MANUEL D'ETUDE

*Produit en collaboration avec la redaction de
Global University--ICI*

*Spécialiste du développement de l'instruction :
David D. Duncan*

Illustration : Rick Allen

Traduction : Bernard Varlet

Global University
1211 South Glenstone Avenue
Springfield, Missouri 65804
USA

Adresse du bureau d'ICI desservant votre pays :

Ce livre a été publié en anglais sous le titre : *People, Tasks, and Goals ed., 19 ? ?*

Les passages de l'Écriture sont extraits de la Bible Louis Segond, nouvelle version révisée, dite Bible « à la Colombe » (Société Biblique Française, 1978), à moins qu'une autre version ne soit indiquée.

Première édition 1987
Deuxième édition 2000

© 2000, 1987 ICI University,
une division de Global University
Tous droits réservés

S6261F-90
PN 02.00.07
ISBN 978-0-7617-0843-8

Table des matières

	Page
Introduction	5
PARTIE UNE : <i>DES HOMMES—QUI SONT LES DIRIGEANTS ET QUELS SONT LEURS RAPPORTS AVEC LES AUTRES ?</i>	
Leçon	
1 Ceux qui dirigent et ceux qui suivent	14
2 Savoir apprécier les autres	38
3 Grandir et favoriser la croissance des autres	64
PARTIE DEUX : <i>DES TACHES—LE TRAVAIL DES DIRIGEANTS SPIRITUELS ET LEUR FACON DE DIRIGER LES AUTRES</i>	
4 Planifier et organiser	92
5 Savoir communiquer	120
6 Résoudre des problèmes et prendre des décisions	148
Section Trois : <i>DES BUTS—COMMENT ETABLIR DES OBJECTIFS ET TRAVAILLER AVEC LES AUTRES EN VUE DE LA REALISATION DES OBJECTIFS DE L'EGLISE</i>	
7 Accepter des responsabilités	180
8 Travailler vers des objectifs précis	206
9 Etre motivé et savoir motiver les autres	232
Appendice	264
Glossaire	280
Réponses aux examens personnels	286
Rapport de l'étudiant	295
Feuilles de réponses	309

PRAGRAMME DU SERVICE CHRETIEN D'ICI

Ce manuel d'étude, édité par ICI, fait partie d'un ensemble de 18 cours (sujets) qui constituent le Programme du Service Chrétien. Celui-ci est divisé en trois séries comprenant chacune six cours. *Une étude du leadership chrétienne : Des hommes, des tâches et des buts*, est le sixième cours de la première série.

Vous pouvez vous contenter d'étudier ce livre ou bien alors vous lancer dans l'étude des six cours de chaque série.

Le matériel utilisé pour le Programme du Service Chrétien a été créé de manière à ce que chaque chrétien engagé puisse l'étudier seul. Ce programme permettra à l'étudiant d'acquérir les connaissances bibliques dont il a besoin, ainsi que les capacités nécessaires pour servir Dieu. Ces cours ont été préparés tout particulièrement à l'intention de ceux qui travaillent pour le Seigneur dans tous les pays du monde et au sein de cultures différentes.

ATTENTION

Nous vous conseillons de lire très attentivement les instructions préliminaires qui vous sont données au début de ce manuel. Si vous vous y conformez, vous serez en mesure d'atteindre le but que vous vous êtes fixé en entreprenant cette étude, et vous n'aurez aucune difficulté à remplir les livrets d'évaluation (appelés rapports de l'étudiant) relatifs à chaque partie de ce cours.

Envoyez toute votre correspondance concernant ce cours à l'instructeur d'ICI dont l'adresse figure sur la deuxième page de ce manuel.

Introduction

Tout ce que nous apprenons nous est acquis grâce à deux éléments qui sont : les modèles et les principes. Dans ce cours, nous étudierons ce qui fait les qualités d'un chef, d'un conducteur spirituel en abordant ces deux questions. Il vous sera possible d'examiner les exemples que nous ont laissés divers hommes de Dieu et vous serez guidé dans une analyse des principes qui ont rendu leur travail efficace. Vous pourrez étudier la Bible avec une perspective nouvelle concernant le thème du conducteur spirituel. Vous étudierez également des théories plus avancées concernant le développement humain et la tâche du dirigeant, et vous verrez comment les appliquer en harmonie avec la foi et la vie chrétienne.

La vérité centrale de ce cours est que l'autorité spirituelle est la méthode et l'outil que Dieu utilise pour accomplir ses plans et ses desseins sur la terre. Le cours est divisé en trois parties destinées à souligner les trois facteurs principaux de cette idée d'autorité : les HOMMES (ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés), les TACHES qui doivent être accomplies et les BUTS à atteindre. Un bon dirigeant doit savoir équilibrer ces trois facteurs. Par conséquent, ce cours va vous aider à développer les trois qualités principales d'un bon dirigeant : la CAPACITE DE S'IDENTIFIER AUX AUTRES, qui va vous aider à travailler avec les gens, la COMPETENCE, qui va vous aider à rendre votre travail efficace, et le sens de votre mission ou l'APPEL, qui va vous aider à atteindre les objectifs ou les buts fixés.

Description du cours

Des hommes, des tâches et des buts : une étude du leadership chrétien est un cours qui présente les bases bibliques concernant le conducteur spirituel. Il amène l'étudiant à considérer la théorie et la mise en pratique de la tâche d'un homme appelé à diriger et il le conduit dans l'application des principes bibliques et théoriques. Son contenu convient à ceux qui s'engagent dans cette voie comme à des pasteurs ou des frères chargés de diverses responsabilités ainsi qu'à ceux qui désirent former d'autres pour devenir des dirigeants chrétiens. L'attention est portée sur le développement des dons et

des capacités de l'individu et sur les relations personnelles entre les dirigeants et ceux qui sont dirigés.

Objectif du cours

Lorsque vous aurez terminé ce cours, vous pourrez :

1. Expliquer le concept biblique du dirigeant et donner des exemples.
2. Expliquer des exemples d'homme, de tâche et de but du responsable chrétien.
3. Découvrir et évaluer les dons de direction et les capacités chez vous et chez les autres.
4. Manifester les habilités spécifiques du dirigeant, les compétences et les attitudes et aider à les développer chez les autres.
5. Accepter et apprécier votre rôle et vos responsabilités dans les relations avec les autres dirigeants et avec ceux qui sont dirigés dans la réalisation des buts chrétiens.

Manuel

Vous utiliserez *Une étude du leadership chrétienne*, écrit par Billie Davis, comme livre et guide d'étude. La Bible est le seul autre livre qui vous soit nécessaire.

Durée de l'étude

Le temps que vous consacriez à étudier dépend largement de votre connaissance du sujet et du savoir-faire acquis avant ce cours. Ce temps d'étude dépend aussi de la précision avec laquelle vous suivrez les instructions et développerez les capacités nécessaires à une étude indépendante. Organisez votre temps de travail de manière à pouvoir atteindre les objectifs énoncés par l'auteur du cours ainsi que vos propres objectifs.

Organisation des leçons et plan d'étude

Chaque leçon comprend : 1) le titre, 2) l'introduction, 3) le plan de la leçon, 4) les objectifs à atteindre, 5) les exercices, 6) les mots-clés, 7) le développement de la leçon qui comprend les questions des exercices, 8) les examens personnels (à la fin du développement de la leçon), 9) les réponses aux questions des exercices (que vous trouverez à la fin de votre manuel).

Le plan et les objectifs de la leçon vous donneront une vue générale du sujet et vous aideront à vous concentrer sur les points principaux tout au long de votre étude ; ils vous diront aussi ce que vous devez apprendre.

Dans ce cours, le développement des leçons facilite une étude complète du matériel donné. En étudiant une sections à la fois, vous pouvez mettre à profit de courtes périodes de travail dès que vous en avez la possibilité, au lieu d'attendre d'avoir suffisamment de temps pour parcourir la leçon d'une seule traite. Les commentaires, les exercices et leurs réponses sont là pour vous aider à atteindre les objectifs de la leçon.

Plusieurs questions vous sont posées dans le développement de la leçon. Vous pouvez y répondre directement dans le livre, un espace a été prévu à cet effet. Pour d'autres, il vous faudra un cahier sur lequel vous relèverez vos différentes réponses. N'oubliez pas de noter le numéro et le titre de la leçon. Répondez aux questions des exercices en suivant l'ordre numérique des questions. Ceci vous aidera lors de la révision précédant l'épreuve de contrôle.

Ne lisez pas la réponses qui vous est donnée avant d'avoir donné la vôtre. En répondant vous-même, vous aurez moins de peine à retenir ce que vous avez étudié. Ensuite, après avoir répondu à toutes les questions, vérifiez vos réponses en les comparant à celles qui vous sont données à la fin de la leçon. Corrigez toute erreur.

Ces questions sont importantes. Elles vous aideront à développer, à améliorer votre connaissance et votre témoignage chrétien. Les différentes étapes suggérées sont là pour vous aider à passer de la théorie à la pratique.

Comment répondre aux questions

Il y a plusieurs sortes de questions d'étude et de questions d'examen dans ce manuel. Vous trouverez ci-dessous des exemples de genres différents et comment y répondre. Des instructions spécifiques vous seront données, au cas où d'autres genres de questions surviendraient.

Une question à CHOIX MULTIPLES vous donne la possibilité de choisir la bonne réponse parmi toutes celles qui vous sont proposées.

Exemple

- 1** Le Nouveau Testament comprend un total de
- a) 37 livres.
 - b) 27 livres.
 - c) 22 livres.

La réponse correcte est *b) 27 livres*. Dans votre manuel, entourez *b)* comme suit :

- 1** Le Nouveau Testament comprend un total de
- a) 37 livres.
 - b) 27 livres.
 - c) 22 livres

(Pour certains questions à choix multiples, plusieurs réponses peuvent être correctes. Dans ce cas-là, vous entourerez d'un cercle la lettre précédent toute bonne réponse.)

Une question du style VRAIE OU FAUX vous demande de choisir laquelle des affirmations suivantes est correcte.

Exemple

- 2** Laquelle ou lesquelles de ces affirmation suivants est/sont vraie(s) ?
- a** La Bible comprend un total de 120 livres.
 - b** La Bible est un message pour les croyants aujourd'hui.
 - c** Tous les auteurs de la Bible ont écrit en hébreu.
 - d** Le Saint-Esprit a inspiré les auteurs de la Bible.

Les déclarations **b** et **d** sont correctes. Indiquez votre choix en encerclant ces deux lettres.

FAIRE CORRESPONDRE. Ce genre de questions vous demande de faire correspondre les propositions allant de pair, comme des noms avec des descriptions, ou des livres de la Bible avec leurs auteurs.

Exemple

3 Notes le numéro correspondant au nom du dirigeant devant chaque phrase qui décrit une de ses actions.

a A reçu la loi sur la montagne du Sinaï

b A conduit les Israélites à travers le Jourdain

c A fait le tour de Jéricho

d A vécu à la cour de Pharaon

1) Moïse

2) Josué

Les phrases **a** et **d** se réfèrent à Moïse, et les phrases **b** et **c** se réfèrent à Josué. Vous devrez donc noter un 1) dans l'espace précédant **a** et **d**, et un 2) dans celui précédant **b** et **c**.

Comment étudier ce cours

Si vous étudiez ce cours d'ICI University de façon individuelle, alors tout votre travail peut être achevé par courrier. Même si le cours a été prévu en vue d'une étude personnelle, il est cependant possible à une groupe ou à une classe de l'adopter.

Dans le cas d'un travail en groupe, votre enseignant ajoutera d'autres instructions à celles qui vous sont suggérées dans le cours. Veillez à bien les suivre.

Peut-être désirerez-vous utiliser ce cours dans un groupe d'étude biblique, chez vous, à l'église ou même dans une école biblique. Vous découvrirez alors que le sujet et les méthodes utilisées pour l'enseigner conviennent parfaitement. Professeurs et élèves seront tous en mesure d'apprécier ce cours.

Rapports de l'étudiant

Si vous étudiez seul, en groupe ou dans une salle de classe, vous devriez avoir reçu les rapports de l'étudiant. Ces rapports doivent être complétés suivant les instructions qui figurent dans le cours et dans les rapports eux-même. Chaque rapport sera ensuite adressé à votre instructeur, qui se chargera de corriger votre travail, en y apportant les suggestions nécessaires.

Certificat

Après avoir terminé avec succès l'étude de ce cours, et dès que votre instructeur aura attribué une note finale à vos rapports,

vous recevrez un certificat. Vous pouvez néanmoins entreprendre cette étude dans le seul but de vous enrichir personnellement, que vous teniez à obtenir un certificat ou pas.

Auteur de ce cours

Billie Davis a à la fois une formation et une expérience dans le domaine de l'administration et de la direction d'église, d'école et de diverses organisations gouvernementales. Elle est diplômée en sociologie et en pédagogie. Elle est actuellement à la retraite, mais a été professeur dans la discipline des sciences comportementales à *Evangel College*, à Springfield, dans le Missouri (Etats-Unis). Elle a écrit de nombreux livres destinés aux enseignants chrétiens et dirigeants spirituels, et cela en deux langues. Elle a également dirigé des séminaires dans plusieurs pays. Elle est elle-même pasteur et mariée à un pasteur.

Votre instructeur d'ICI

Votre enseignant sera heureux de vous aider dans toute la mesure du possible. Si vous avez des questions concernant le cours ou le rapport de l'étudiant, sentez-vous libre de les lui poser. Si plusieurs personnes souhaitent étudier ce cours ensemble, demander également à votre enseignant ce qui est prévu pour un travail de groupe.

Que Dieu vous bénisse dans l'étude du cours : *Une étude du leadership chrétienne*. Que ce travail enrichisse à la fois votre vie et votre ministère, et qu'il vous aide à mieux remplir votre rôle au sein du corps de Christ !

PARTIE 1

DES HOMMES

**QUI SONT LES DIRIGEANTS
ET QUELS SONT
LEURS RAPPORTS
AVEC LES AUTRES ?**



Leçon 1

Ceux qui dirigent et ceux qui suivent

« Je suis heureux de vous dire que nous avons choisi le responsable du groupe de jeunes », annonce un jour le pasteur. « Notre travail doit s'améliorer. Il y a autour de nous beaucoup de jeunes auxquels nous désirons apporter l'Évangile mais je ne peux pas remplir seul une tâche aussi importante. Dieu a donc pourvu en me donnant un excellent collaborateur, Monsieur Pedro Gonzales ».

Pedro sourit en s'avançant d'un pas vif au premier rang. « Merci », dit-il. « J'ai le sentiment que Dieu m'a conduit en me confiant cette position. Je vous demande de prier pour moi afin que je sois un bon dirigeant ».

C'était un grand moment pour Pedro. Né au sein d'une famille chrétienne, il a appris à servir le Seigneur dès son enfance. Il a toujours cru qu'un jour, Dieu le placerait à une position de dirigeant. « Je serai un dirigeant spirituel », a-t-il dit un jour à ses frères aînés. « Peut-être que les membres de ma propre famille seront avec ceux qui me suivront ».

Ses frères se moquèrent de lui. « Quel grand dirigeant tu seras ! » disaient-ils en se moquant. Même ses parents le prévenaient. « Fils, ne te fais pas de grandes idées » lui disait son père.

Pourtant, maintenant, ses rêves se sont réalisés. Il a été choisi parmi ses frères et les autres membres de l'église. « Je montrerai à mes frères », disait-il dans son cœur. « Je montrerai à tout le monde quel bon dirigeant je peux être. Je vais faire des plans



« J'ai le sentiment que Dieu m'a conduit... ».

bien ordonnés et je vais donner des instructions claires aux jeunes. Je veillerai à ce que les choses se fassent comme il convient, et l'œuvre du Seigneur prospérera ».

Que pensez-vous de Pedro ? Est-ce qu'il a vraiment compris la signification de la tâche du dirigeant ? Est-ce qu'il sera un bon dirigeant ? Dans cette leçon, nous examinerons l'exemple de l'un de ceux qui furent choisis par Dieu pour diriger. Cela nous aidera à répondre aux questions précédentes. Nous allons commencer à étudier ce que sont les dirigeants et comment ils travaillent avec les autres afin d'accomplir les plans de Dieu.

plan de la leçon

L'idée de direction dans le plan de Dieu

Un exemple biblique - Joseph

Les caractéristiques d'un dirigeant

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé cette leçon, vous pourrez :

- Décrire la position de ceux qui dirigent dans le plan de Dieu.
- Citer les caractéristiques typiques des personnes qui dirigent avec succès.
- Reconnaître les caractéristiques d'un bon dirigeant en examinant des exemples tirés de la Bible et de la vie quotidienne.

exercices

1. Lisez attentivement la section préliminaire de ce manuel. Vous y trouverez l'exemple des questions posées dans chaque leçon et la manière dont vous devrez y répondre.
2. Lisez attentivement les premières pages de cette leçon, le plan, les objectifs cités au début et ceux, qui au cours de la leçon elle-même, sont destinés à vous montrer ce que vous devrez être capable de saisir à la fin de votre travail. Les questions et l'examen personnel sont basés sur ces différents objectifs
3. Avant de commencer la leçon, cherchez la signification de chacun des mots dans le glossaire, à la fin du livre. Une étude spécialisée comme celle-ci peut donner à certains d'entre eux un sens légèrement différent de celui qu'ils ont à l'ordinaire. Il est donc important de se référer au glossaire.
4. Lisez la leçon et faites les exercices qui vous sont proposés. Lisez les passages bibliques recommandés. Ceci est nécessaire si vous désirez bien comprendre le contenu de la leçon. Ecrivez vos réponses dans le manuel, à l'endroit prévu à cet effet. Ecrivez les réponses plus longues dans un cahier. Vous retirerez davantage de votre cours si vous prenez l'habitude d'écrire ce à quoi vous avez pensé avant de lire la réponse qui vous est proposée. Vérifiez ensuite vos réponses avec celles qui sont données à la fin de la leçon.
5. Faites l'examen personnel à la fin de la leçon. Vérifier avec soin vos réponses en les comparant à celles qui se trouvent à la fin du livre.

mots-clé

Si vous comprenez les mots-clé dont nous vous donnons la liste au début de chaque leçon, votre étude n'en sera que plus bénéfique. Vous trouverez ensuite la définition de ces mots, par ordre alphabétique, à la fin de votre manuel. Si vous avez des doutes au sujet de la signification de l'un ou l'autre de ces mots, cherchez-la immédiatement.

administration	exemple	principe
attitude	ministère	puissance
autorité	opération	responsabilité
capacités	organisation	responsable
caractéristique	oppressif	spécifique
conduite	perpétuation	trait

développement de la leçon

L'IDEE DE DIRECTION DANS LE PLAN DE DIEU

Avant de revenir à Pedro Gonzales, considérons la question fondamentale qui est de savoir pourquoi nous nous intéressons à cette idée de direction ? Pourquoi est-ce qu'il y a des dirigeants ? Si vous réfléchissez à cela, vous réalisez très vite que cette idée de dirigeant se manifeste là où deux ou plusieurs personnes font quelque chose ensemble. « Vous prenez ce bout-là et je prendrai l'autre », dites-vous à la personne avec qui vous cherchez à soulever une lourde caisse ou une poutre. Votre compagnon accepte votre suggestion, et vous êtes soudain celui qui dirige. Lorsque les membres d'une famille travaillent ensemble, un dirigeant devient nécessaire. Dans les champs ou au travail, il y a des dirigeants ; de même qu'à l'école ou à l'église. Pourquoi en est-il ainsi ? Pouvez-vous en donner la raison ?

- 1** Entourez ce qui termine correctement le début de phrase suivant : On a besoin de ceux qui dirigent car
- il est nécessaire d'organiser les gens en groupes.
 - les gens capables doivent être placés à la tête des autres.
 - il permet d'accomplir un objectif précis.

Définition de ce que l'on entend par direction

Objectif 1. *Expliquer ce que l'on veut dire en parlant du plan de Dieu.*

Ceux qui dirigent deviennent nécessaires dès que l'on désire parvenir à un certain but - achever quelque chose. L'idée du conducteur spirituel existe parce que Dieu a un but. Il y a quelque chose qu'Il veut voir accompli. Il veut exprimer Son amour et Sa miséricorde envers tous les hommes sur la terre, et Il veut être aimé et adoré par eux. Dieu a élaboré un plan pour faire cela. C'est pourquoi, lorsque l'on parle de *plan de Dieu*, on veut dire que Dieu cherche à réaliser Ses desseins selon une manière précise, spécifique. Sa volonté ne s'accomplit pas par hasard, par chance. Dieu a un plan. Il sait à l'avance quel but Il poursuit et comment Il agira pour y parvenir.

L'un des aspects importants du plan de Dieu est que l'œuvre du Seigneur doit être accomplie par des hommes et des femmes qui sont tous conduits par le Saint-Esprit, revêtus de Sa puissance. Dieu choisit des hommes ; Il leur confie des tâches précises dans le but d'accomplir Ses desseins.

2 Faites correspondre la phrase de gauche à ce qui, dans la colonne de droite, décrit le mieux la situation proposée.

- | | | |
|--------|---|---------------------------------|
| a | Le dirigeant encourage chacun à amener de nouvelles personnes à l'église. | 1) Le dirigeant a un plan |
| b | Le dirigeant déclare : notre but est d'être 200, ici, la semaine prochaine. | 2) Le dirigeant n'a pas de plan |
| c | Le dirigeant donne à ses collaborateurs la liste de ceux qui devront être visités au cours de la semaine. | 3) Le dirigeant a un objectif |

3 Entourez la lettre qui correspond à chaque bonne réponse : Lorsque nous disons que Dieu a un plan, nous voulons dire que :

- Dieu œuvre toujours de la même manière.
- Dieu œuvre de manière particulière dans le but d'accomplir Ses desseins.
- Dieu accomplit Son œuvre sans l'aide de personne.
- Dieu sait à l'avance ce qu'Il a l'intention de faire.

Evidences de l'idée de direction

Objectif 2. *Reconnaître les évidences lorsque l'on pense que l'idée de direction est incluse dans le plan de Dieu.*

Récits historiques

Il ne fait aucun doute que l'idée de direction, qui est à la fois un concept et un principe, est bien incluse dans le plan de Dieu. Nous savons cela de nos études des récits bibliques qui parlent des relations entre Dieu et l'humanité. Lorsque nous lisons les récits bibliques, nous voyons que Dieu n'a jamais accompli Ses objectifs en donnant à tous ceux qui étaient concernés, par un message ou un plan d'action, des instructions absolument identiques. Sa méthode consiste à œuvrer par l'intermédiaire de

personnes individuelles, qui, à leur tour, partagent et impliquent les autres selon ce qu'elles ont reçu du Seigneur.

Dieu demande à certaines personnes de s'assurer que Ses plans seront exécutés. Il en résulte que des hommes ou des femmes responsables prennent la tête et, que dans de nombreux cas ils organisent des groupes qu'ils conduisent vers le but indiqué par le Seigneur. Par conséquent, nous pouvons affirmer que les *évidences historiques* sont là pour nous donner la preuve que l'idée de direction est bien incluse dans le plan de Dieu. Nous trouverons plusieurs de ces évidences dans ce cours.

Appels directs et instructions

Dans un certain nombre de récits bibliques, on a l'exemple concret de l'appel de Dieu qui annonce à des hommes qu'ils ont été choisis en vue de l'accomplissement de Ses plans. Dans plusieurs cas, Dieu donne des instructions détaillées. Une nouvelle évidence de la nécessité d'un dirigeant dans le plan de Dieu est celle de Ses *appels directs et de Ses instructions*. Nous pouvons citer l'exemple de Paul dont nous parlerons à la leçon 3.

Les dons du ministère

Les auteurs de la Bible, inspirés par le Saint-Esprit, déclarent que Dieu a donné à l'Eglise des gens capables de remplir des positions précises. Ces personnes sont appelées apôtres, prophètes, évangélistes, pasteurs et enseignants (Ephésiens 4.11-16 ; Romains 12.6-8). Ces personnes occupent assurément des positions de dirigeants. En outre, Dieu accorde à l'Eglise des possibilités et des opérations qui exigent une direction, par exemple le don d'administration ou de direction et le don de service. Les exégètes emploient le terme de *dons du ministère* pour ce genre de personnes ou d'opérations. Ces dons spirituels sont des évidences de l'importance de l'idée de direction dans le plan de Dieu.

Qualifications et responsabilités

Une autre évidence de la nécessité de direction, dans le plan de Dieu, est la liste détaillée que nous donne la Bible lorsqu'elle décrit les *qualifications* et les *responsabilités* de ceux qui dirigent. Dans l'Ancien Testament, nous trouvons de nombreux détails concernant les sacrificateurs et les rois. Dans le Nouveau Testament, les qualifications pour les conducteurs spirituels dans l'Eglise sont clairement établies. Le souci des apôtres était de

voir, dans les positions de dirigeants, des personnes ayant de réelles qualités sur le plan spirituel, moral et mental.

Un peu plus loin dans le cours, nous étudierons plus en détail ce que sont l'appel de Dieu, les dons spirituels et les qualifications de ceux qui dirigent. Nous considérerons des exemples bibliques. Nous faisons mention de cela maintenant, simplement pour prouver, une fois encore, que l'idée de direction est bien incluse dans le plan de Dieu.

Les structures de l'église, familières à la plupart d'entre nous, ont été établies en se basant sur le fait que l'homme croit que Dieu appelle des dirigeants et les guide pour que Ses desseins s'accomplissent sur la terre. L'existence d'une église structurée et celle de divers genres de ministères chrétiens, à travers le monde, est la preuve que Dieu se sert de dirigeants.

4 Vous trouverez ici plusieurs citations bibliques. Lisez-les attentivement. Si vous désirez mieux les comprendre, cherchez-les dans la Bible et lisez le passage en entier. Faites ensuite correspondre chaque citation avec l'une des évidences dont voici la liste :

- | | |
|--|--------------------------------------|
| a « Allez, faites de toutes les nations des disciples » (Matthieu 28.19) | 1) Récit historique |
| b « Moïse choisit des hommes de valeur et les établit à la tête du peuple » (Exode 18.25) | 2) Dons du ministère |
| c « Les diacres doivent... bien diriger leurs enfants et leurs propres maisons » (1 Timothée 3.12) | 3) Appel direct et instructions |
| d « C'est lui qui a donné les uns comme apôtres, les autres comme prophètes, les autres comme évangélistes, les autres comme pasteurs et docteurs » (Ephésiens 4.11) | 4) Qualifications et responsabilités |
| e « Faites paître le troupeau de Dieu qui est avec vous » (1 Pierre 5.2) | |
| f « Josué, choisit trente mille vaillants guerriers et les fit partir de nuit » (Josué 8.3) | |

UN EXEMPLE BIBLIQUE : JOSEPH

Objectif 3. *Identifier les principes attachés à l'idée de direction au travers de l'expérience de Joseph.*

L'église locale, avec sa congrégation et son lieu de culte, est habituellement le résultat d'œuvre d'un ou de plusieurs conducteurs spirituels. Ce genre de personnes expérimente l'appel de Dieu et Sa direction, elles travaillent pour gagner des âmes et former les chrétiens. La préservation et le développement de telles activités demandent d'autres dirigeants.

Nous pouvons maintenant retourner à Pedro Gonzales. Son histoire indique que le pasteur était le style de dirigeant décrit ci-dessus. Ce pasteur, travaillant à l'accomplissement des desseins de Dieu, a réalisé qu'il avait besoin d'un collaborateur, et c'est alors que Pedro fut choisi en vue d'une position de responsabilité.

Pedro, vous l'avez remarqué, était destiné à se charger du groupe de jeunes. En même temps, il devait rester soumis à la direction de son pasteur. Retenez ce principe, nous l'étudierons plus tard : La plupart des dirigeants sont des dirigeants avec une *position intermédiaire*. Ils suivent d'autres conducteurs spirituels, et tous suivent le Seigneur.

Revenez maintenant aux pensées et aux actions de Pedro lorsqu'il a été présenté comme dirigeant. Il ressentait qu'il était conduit par Dieu, et il a demandé à ce qu'on prie pour lui. Selon ses déclarations, il désirait également se préparer avec soin et distribuer des instructions précises. Il voulait voir l'œuvre de Dieu prospérer.

Tout cela semble excellent. Pouvez-vous néanmoins discerner le genre de problème que pourrait susciter une telle manière de penser ? Qu'en est-il de l'orgueil ? Pedro a-t-il tendance à se montrer fier de sa nouvelle position et de s'en vanter ? Est-il peut-être trop prompt à vouloir se servir de son autorité pour donner des instructions ? Comment un chrétien devrait-il réagir lorsqu'une position semblable lui est confiée ?

Nous pouvons trouver de l'aide pour répondre à ce genre de questions en lisant, dans la Bible, des expériences de dirigeant. Un des exemples le plus complet et le plus détaillé est celui de

l'histoire de la vie de Joseph. Cette histoire est certainement plus qu'un récit historique. Dieu l'a également préservée pour nous comme une superbe étude du comportement humain et des principes liés au dirigeant.

Même si vous avez l'impression de connaître parfaitement ce récit, prenez maintenant le temps de le relire car nous allons l'examiner sous un angle qui sera peut-être nouveau pour vous. L'histoire complète se trouve dans Genèse 37, 39 à 48. Les portions de notre étude sur la direction sont les chapitres 37, 39-42 ; 41.1-25 ; 43.1, 15, 24-31 ; 45.1-15. Cela vous semble peut-être une longue lecture, néanmoins, vous la trouverez intéressante et elle mérite que l'on s'y attarde.

Nous nous pencherons ensuite sur un résumé de l'histoire de Joseph. Nous nous arrêterons sur quelques caractéristiques de Joseph et nous essayerons de répondre à la question suivante : quel genre d'homme Joseph était-il ? Ses qualités sont considérées sous trois aspects différents : nous verrons d'abord ses qualités personnelles, puis ses pensées et ses sentiments et pour finir ses actes. Le succès d'un dirigeant dépend de l'ensemble de ces divers éléments.

Lorsque vous lisez un ouvrage consacré à l'idée de direction, vous trouvez que les qualités personnelles sont désignées comme les *traits de caractère* du dirigeant, ses pensées et ses sentiments deviennent *ses attitudes* et ses actes entrent dans le domaine de *sa conduite*. Dans cette étude, nous utiliserons le terme *caractéristique* pour les englober tous. Il serait cependant utile que vous compreniez le sens de chacun de ces termes, c'est pourquoi nous les utiliserons parfois au cours de notre étude.

5 Pour vous aider à faire la distinction entre les traits de caractère, les attitudes et la conduite d'un dirigeant, lisez ce qui est dit au sujet de Pedro Gonzales et faites correspondre chacune des phrases avec le terme qui convient.

- | | | |
|-------|--|----------------------------|
| ... a | Pedro sourit et partit d'un pas vif. | 1) Trait |
| ... b | Pedro pensait qu'il serait un bon dirigeant. | 2) Attitude
3) Conduite |
| ... c | Pedro était un chrétien dévoué. | |
| ... d | Pedro avait confiance. | |
| ... e | Pedro donna des instructions claires. | |

Joseph - un dirigeant dans l'esclavage

« Tu penses devenir notre chef et dominer sur nous ! Vraiment ? » C'était par ce genre de paroles, dites sur un ton ironique, que Joseph apprit ce que ses frères pensaient des rêves qu'il venait de leur raconter. Il a rêvé qu'il serait un jour un grand dirigeant. Ses frères avaient une autre idée, qui est fausse mais qui pourtant est partagée par beaucoup : Ils pensaient que l'objectif principal de l'idée de direction est de donner à une personne le pouvoir de dominer sur les autres - pour diriger, donner des ordres.

Les expériences de Joseph, racontées dans la Bible, nous montrent que l'idée de Dieu concernant le dirigeant ne correspond pas à cela. Joseph éprouvait, peut-être, un certain orgueil à partager ses rêves, pourtant rien, dans sa vie, ne suggère que ce soit un homme vantard ou tyrannique envers les autres. Son sentiment concernant ses rêves était, probablement, plus de l'étonnement, de la stupeur, et il voulait le partager ouvertement avec sa famille. Il semble qu'il était persuadé d'avoir été choisi par Dieu dans un but précis. Nous croyons cela car, plus tard, il dira à ses frères que c'était dans le plan de Dieu qu'il avait cette position de chef, non pas pour sa gloire, mais pour accomplir les desseins de Dieu à l'égard de beaucoup.

Joseph était probablement incapable de comprendre cela durant sa jeunesse, mais il a, manifestement, accepté sans aucune question le fait d'être dirigé par Dieu . La Bible répète plusieurs fois : L'Eternel était avec Joseph. Celui-ci en était conscient, et il nous prouve, par ses actes, qu'il avait confiance dans la direction de Dieu.

6 L'expérience de Joseph vous permet-elle de discerner un exemple des méthodes employées par Dieu ? Pourquoi Dieu choisit-il des chefs, des dirigeants ? Notez votre réponse.

.....

Lorsque les frères de Joseph, jaloux, vendirent le jeune homme comme esclave, il fut emmené en Egypte où un homme d'état l'acheta. Il n'a pas eu à attendre longtemps avant de se trouver dans une position de responsabilité, ce qui est, pour nous, l'illustration du principe de la *position intermédiaire*. Joseph était un esclave et il

devait suivre les instructions de son maître. En même temps, le maître avait besoin de quelqu'un capable de l'aider à accomplir tout son travail. Il choisit donc Joseph comme un chef intermédiaire, et lui donna certaines responsabilités. Joseph était responsable de la maison et des affaires de son maître. Cela signifie qu'il devait gérer la propriété, l'argent et les employés. La Bible nous dit que l'Éternel donnait à Joseph du succès dans tout ce qu'il entreprenait : le maître avait donc remarqué son serviteur. Cela veut dire aussi, que Joseph avait fait savoir autour de lui que Dieu était la source de son succès. Le fait que l'Éternel soit avec lui ne voulait pas dire que le travail était facile, mais plutôt que Dieu lui donnait la force de le faire. Cela ne veut pas dire non plus que Dieu lui évitait les problèmes ; Il lui accordait plutôt la sagesse, le courage et la foi dont il avait besoin pour les résoudre.

De graves difficultés surgirent au moment où la femme de son maître essaya de le tenter en lui faisant des avances. Joseph la repoussa catégoriquement en disant : « Je ne profiterai pas de ma position d'autorité et je ne trahirai pas mon maître qui m'a confié de telles responsabilités. Je ne pécherai pas non plus contre Dieu qui m'a béni ».

Nous voyons ici combien Joseph respectait son maître et, plus encore, combien il respectait les Écritures et la volonté de Dieu. La femme persista dans ses avances, elle entra dans une grande colère envers Joseph qui la rejetait. Finalement, elle l'accusa faussement et par cela le fit jeter en prison.

7 L'histoire de Joseph nous montre qu'une personne dans une position humble peut être en même temps un dirigeant efficace. Entourez d'un cercle la lettre correspondant aux deux phrases qui expliquent les raisons les plus importantes du succès de Joseph.

- a) Joseph exigeait l'obéissance totale de ceux qui étaient sous ses ordres.
- b) Il respectait l'autorité de ceux qui étaient au-dessus de lui.
- c) Il agissait en accord avec la volonté de Dieu.
- d) Il croyait que Dieu rendrait son travail plus facile.

Joseph - un chef en prison

Joseph devait avoir tout à coup l'impression que ses rêves ne se réaliseraient jamais. Il avait fait de son mieux, et ceux qu'il servait s'étaient retournés contre lui. C'est évident qu'avec son

trait de caractère de bon dirigeant, Joseph n'a pas dit : « A quoi bon ? Les gens sont comme cela ? On ne peut faire confiance à personne ! ».

Joseph était intelligent et il était bien conscient d'avoir été traité injustement. Cependant, Il garda foi en Dieu et, le plus remarquable pour notre étude sur l'idée de direction, il continua à travailler efficacement et à avoir de bonnes relations avec les gens de différents niveaux sociaux. Même la vie en prison ne pouvait affecter l'influence dans la vie de Joseph, des rêves donnés par Dieu. Joseph révèle encore son caractère de dirigeant. La Bible ne nous donne aucun détail mais elle dit simplement que l'Éternel était avec lui et lui assurait son succès. Nous voyons le gardien lui confier la charge des autres prisonniers et de tout ce qui se faisait à l'intérieur de la prison.

Comment le geôlier avait-il compris que l'Éternel était avec Joseph ? Que peut faire un prisonnier pour montrer que Dieu lui a donné les talents d'un chef ? Qu'est-ce que le geôlier a vu ? Gardez à l'esprit ces quelques questions. Plus tard, en comparant l'histoire de Joseph à ce que nous apprennent certains livres au sujet de la direction, nous allons comprendre que Joseph démontrait plusieurs qualités typiques d'un dirigeant efficace.

Pendant que Joseph était en prison, deux des serviteurs du roi—le panetier et l'échanson du roi—furent déclarés coupables de crime. Comme Joseph était responsable, ils se trouvèrent sous sa surveillance. Un jour, il remarqua qu'ils semblaient découragés. Joseph se préoccupait d'eux. Il se sentait concerné par leurs problèmes. « Pourquoi êtes-vous tristes ? » leur demanda-t-il. Les deux hommes expliquèrent alors qu'ils avaient eu des songes troublants. Sans hésitation, Joseph prit la situation en main. « Dieu peut nous expliquer vos rêves », déclara-t-il. Cela prouve encore une fois sa confiance totale en l'Éternel et sa relation personnelle avec le Seigneur.

Dieu a donné à Joseph l'interprétation exacte des rêves et il a pu les expliquer aux deux hommes. Pour l'échanson, le rêve signifiait libération et retour à la cour du roi. Joseph profita alors sagement de l'occasion que Dieu semblait lui offrir. Mentionnant sa propre situation, il dit : « Souviens-toi de moi lorsque tu paraîtras devant le roi ; demande-lui d'examiner mon cas ».

« D'accord », répondit l'échanson. Hélas, une fois libéré, il oublia Joseph. Encore une personne qui n'a pas su répondre aux attentes de Joseph.

Deux ans après, c'est le roi qui a des songes troublants. Il commença à demander si quelqu'un pouvait les interpréter. Finalement, l'échanson se rappela de son expérience en prison. Il parla au roi de Joseph. Joseph fut emmené de la prison et donnant toute la gloire et l'honneur à Dieu, il interpréta les rêves du roi.

8 Dieu se sert du songe d'un autre prisonnier pour favoriser l'accomplissement de Ses plans et pour libérer Joseph de prison. De quelle manière Joseph a-t-il eu connaissance du rêve ? Entourez d'un cercle la lettre qui correspond à la bonne réponse.

- a) Joseph avait demandé aux prisonniers de venir à lui pour recevoir des conseils.
- b) Joseph s'approcha des prisonniers et leur demanda pourquoi ils étaient tristes.

9 Que vous apprend cette dernière réponse concernant le caractère de Joseph ? Entourez d'un cercle la lettre correspondant à la bonne réponse.

- a) Joseph s'intéressait aux autres.
- b) Joseph s'attendait à ce que les autres reconnaissent sa position.

Joseph - un chef à l'heure du triomphe

« Ce rêve est l'annonce d'une famine imminente », expliqua Joseph au roi. « Ce pays va connaître sept ans de récoltes abondantes ; on aura plus de nourriture qu'il n'en faudra. Sept années de famine surviendront ensuite après une série de mauvaises récoltes. Les gens auront faim, non seulement ici mais dans tous les pays environnants. Il serait bon d'établir un plan selon lequel on parviendrait à accumuler des réserves pendant les bonnes années. On aurait alors de quoi manger pendant les sept mauvaises années ».

Le roi était impressionné par Joseph et sa sagesse. « Je vais te donner la responsabilité », a-t-il dit, « établis le plan que tu as décrit et charge-toi de le réaliser ». Joseph a donc été libéré de la prison et a été placé à une position de dirigeant à côté du roi lui-

même. Il a fait ses plans et a veillé à ce que la nourriture soit récoltée et placée en réserve.

Les résultats furent exactement ceux que Dieu avait révélés à Joseph. Lorsque la famine se manifesta, la distribution de la nourriture commença et la population fut sauvée de la disette. Beaucoup sont venus des pays voisins pour acheter de la nourriture. Joseph devient de plus en plus influent et on lui donna tout l'honneur et le respect qui lui étaient dus.

Un jour, alors qu'il surveillait la vente de grain à ceux qui étaient venus des autres pays, il a vu ses propres frères venir pour acheter de la nourriture. Ils ne l'ont pas reconnu car il avait des habits somptueux à cause de ses fonctions et il était très différent du jeune homme qu'ils avaient vendu comme esclave. Mais Joseph les avait reconnus. Ils s'inclinèrent devant lui, le respectant comme un roi. Le rêve qu'il deviendrait leur dirigeant se réalisa enfin.

Nous constatons, en lisant le récit biblique, que Joseph ne se glorifiait pas de sa position et qu'il n'essayait pas de se venger de la manière dont ses frères l'avaient traité. Il a plutôt utilisé cette occasion pour les aider à apprendre quelques leçons, non pour sa propre gloire mais plutôt avec gentillesse et pour les fortifier. Il n'avait pas honte enfin de montrer son émotion. Il pleura de joie et d'amour pour sa famille.

Ce qui est le plus important concernant le succès de ce dirigeant choisi par Dieu, c'est qu'il sait reconnaître, à l'heure de la puissance et du triomphe, qu'il est un instrument utilisé par Dieu et destiné à contribuer au bien des autres et à l'accomplissement des desseins de l'Éternel.

10 Lisez à nouveau Genèse 45.4-13. Parmi ceux qui dirigent, certains ont l'habitude de rappeler aux autres leurs erreurs passées et leur reprochent même leurs fautes. Est-ce que Joseph a fait des reproches à ses frères ? Expliquez brièvement.

.....
.....

LES CARACTERISTIQUES D'UN DIRIGEANT SPIRITUEL

Objectif 4. *Citer diverses caractéristiques qui, après études, semblent appartenir typiquement à ceux qui dirigent, et en reconnaître les exemples et leurs descriptions.*

Parmi ceux qui se sont attachés à étudier minutieusement le sujet qui nous intéresse, aucun n'a jamais essayé de décrire ce que l'on pourrait appeler « un dirigeant typique ». Les recherches montrent que, chez ceux qui dirigent avec succès, certains ont des traits particuliers tandis que d'autres en ont des différents. Des centaines de pages ont été écrites à ce sujet. Un livre établit même une liste de 339 qualités requises chez un dirigeant. D'autres auteurs ont déclaré que le dirigeant ne peut être compris en termes de caractéristiques et que, par conséquent, il est inutile de discuter sur le sujet.

Nous ne croyons pas qu'il y ait un ensemble de caractéristiques, d'attitudes ou de conduites qui peut décrire, en lui-même, ce qui fait un dirigeant efficace. Pourtant, la valeur d'une étude, même brève, des caractéristiques du dirigeant est considérable. Nous l'avons déjà commencé en étudiant Joseph. Nous avons découvert que les traits de son caractère (le genre de personne qu'il était), ses attitudes (sa manière de penser, ses sentiments) et son comportement (sa manière d'agir) étaient ce qui avait fait de lui un chef efficace. Par exemple, nous savons des paroles de Pharaon que Joseph était un homme sage et averti ou aussi prudent (Genèse 41:39). Nous savons aussi que c'était un homme patient puisqu'il a su attendre pendant des années, en demeurant confiant, que s'accomplissent les plans de Dieu. Nous pouvons affirmer que la sagesse et la patience sont deux traits de caractéristiques d'un bon dirigeant. Cela ne veut pas dire que toute personne qui est sage et patiente sera un bon chef. Nous pensons que cela signifie plutôt que si nous désirons développer les traits d'un bon dirigeant, nous devons chercher le Seigneur pour développer la sagesse et la patience. Nous terminons en disant que si nous nous montrons sages et patients, nous possédons déjà deux des traits de caractère d'un dirigeant.

En passant en revue les meilleurs livres et manuels écrits par des professionnels, nous avons trouvé plusieurs listes de caractéristiques qui sont connus comme typiques pour des

dirigeants efficaces. Les qualités qui reviennent le plus souvent sont les suivantes :

1. L'empathie
2. La capacité d'atteindre ses objectifs
3. La compétence
4. La stabilité émotionnelle
5. Le sentiment d'appartenir à un groupe
6. La capacité de partager ses responsabilités
7. La consistance et la fiabilité

Alors que nous examinerons ces qualités une par une, nous découvrirons qu'elles sont non seulement citées dans les livres consacrés au dirigeant mais que nous les trouvons aussi dans la Bible, comme les caractéristiques d'un bon chrétien. Nous discernons, sans aucun doute, celles que les érudits estiment être nécessaires à tout dirigeant efficace ! La Bible en cite cependant d'autres qui sont les suivantes :

1. Le sentiment de l'appel de Dieu ou de la mission
2. Le fait d'être conscient d'être un canal par lequel Christ peut manifester Son amour pour le monde
3. La dépendance de la direction du Saint-Esprit
4. La vie exemplaire en accord avec les principes moraux et l'éthique chrétienne

11 Lisez à nouveau ces deux listes. Essayez de les écrire de mémoire. Gardez-les sur votre cœur et vérifiez si vous avez de telles qualités lorsque vous priez et méditez. Cela vous aidera à être un bon dirigeant.

Nous allons maintenant considérer les sept caractéristiques du dirigeant qui, selon les spécialistes, sont essentielles. Notre but est de répondre à la question : « Qu'est-ce qu'un chef ? » et ce en nous basant sur la manière dont la Bible voit les choses. Nous retrouverons la plupart des diverses caractéristiques au cours des leçons suivantes alors que nous examinerons plus en détail certaines attitudes et comportements associés à l'idée de direction avec succès.

Que doit être un dirigeant ?

1. *L'empathie*. Le dirigeant peut aussi voir les choses à partir du point de vue de quelqu'un d'autre. Il s'efforce de

comprendre ce que ressentent les autres. La Bible exprime cette même idée dans ce que nous appelons *La Règle d'Or* : « Ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le pareillement pour eux » (Luc 6.31). L'auteur de l'Épître aux Hébreux dit : « Souvenez-vous des prisonniers comme si vous étiez en prison avec eux, et de ceux qui sont maltraités comme si vous souffriez avec eux » (Hébreux 13.3). Il nous est aussi demandé de nous montrer compréhensifs (1 Pierre 3.8) et de porter les fardeaux des autres (Galates 6.2). L'empathie est essentielle dans le service ou le témoignage chrétien, et par conséquent au dirigeant chrétien ou au conducteur spirituel.

2. *La capacité d'atteindre ses objectifs.* Celui qui dirige doit être capable de se fixer des objectifs et de travailler de manière à les atteindre. Un conducteur spirituel fixe des objectifs pour lui-même et pour son groupe, et cela en accord avec les desseins de Dieu. L'apôtre Paul l'affirme avec clarté : « Je cours vers le but pour obtenir le prix de la vocation céleste de Dieu en Christ-Jésus » (Philippiens 3.14). Dans ses écrits, le concept du but à atteindre est évident. Il parle de ses « desseins », de ses « causes », de ses « intentions » et de ses « [Dieu] desseins éternels ». (Ephésiens 3.1, 10-11 et 2 Timothée 3.10 sont des exemples).

3. *La compétence.* Un dirigeant est capable de bien remplir ses tâches. Il possède l'habileté nécessaire à son travail. Il connaît les faits et sait où obtenir les informations qui lui permettront d'aider les autres. Il travaille dur et fixe des standards élevés pour lui-même et pour ceux qu'il dirige. Dans toute la Bible, on trouve de nombreuses allusions à la nécessité d'une compétence réelle et de beaucoup d'application dans l'œuvre du Seigneur. Par exemple, voyons Exode 35-36 ; Proverbes 12.27 ; 22.29 ; 31.10-31 ; 2 Timothée 2.15 ; Jacques 2.14-16 ; 2 Pierre 1.5-10.

4. *La stabilité émotionnelle.* Un chef doit savoir « garder la tête froide ». Il est raisonnable, confiant et gai. Il ne se met pas facilement en colère, n'est pas obstiné et ne se décourage pas aisément. Il est capable de réagir de manière paisible et avec élégance lorsque les choses ne se passent pas selon ses plans et que surviennent les difficultés. David exprime cette idée en se plaçant dans la position de quelqu'un dont la confiance en Dieu

est totale. Dans tous ses problèmes, il déclare vouloir rester confiant et prêt à chanter les louanges du Seigneur. « Fortifie-toi et que ton cœur s'affermisse ! » dit-il. (Psaume 27.14). Voir aussi Ephésiens 4.31, 2 Timothée 4.5 et 1 Pierre 4.7.

5. *Le sentiment d'appartenir à un groupe.* Le dirigeant a le sentiment profond d'appartenir à un groupe. Il est conscient des intérêts de chacun et il éprouve de la joie à travailler avec d'autres. Pour le conducteur spirituel, il s'agit là des relations au sein d'un même corps, comme nous l'explique 1 Corinthiens 12 et Ephésiens 4. Il est absolument indispensable de comprendre, lorsque l'on est un conducteur spirituel, que les individus, membres d'un même corps, découvrent leur vraie vie et leur utilité quand elles sont « soutenues fortement par les jointures » (Ephésiens 4:16). Chacune des parties du corps aide à soutenir les autres. Les fonctions varient, tandis que le peuple de Dieu travaille ensemble, la direction spirituelle est l'une d'entre elles. La personne qui conduit les autres existe donc uniquement en relation avec ceux qui la suivent.

6. *La capacité de partager ses responsabilités.* Un dirigeant travaille en harmonie avec d'autres dirigeants. Il est capable d'accepter une position intermédiaire, et suivre d'autres responsables avec respect et loyauté. Il peut aussi désigner des personnes qui vont l'aider et leur faire confiance en leur donnant certaines tâches. Cette nouvelle caractéristique est étroitement liée au sentiment d'appartenir à un groupe. Elle met l'accent sur l'humilité, la confiance et le respect des autres. Un bon dirigeant a beaucoup de considération pour son prochain et le conducteur spirituel, lui, est conscient que Dieu a choisi d'œuvrer par l'intermédiaire de l'homme, Sa création la plus parfaite. C'est pourquoi, les appels et les dons de tous doivent être respectés. Il nous est demandé de « nous soumettre les uns aux autres dans la crainte de Christ » (Ephésiens 5.21). Paul nous laisse un exemple en exprimant fréquemment son appréciation envers ses collaborateurs et ceux qui l'aident. Les références sont nombreuses mais nous nous contenterons de citer Philippiens 4.1-3, Colossiens 4.7-14, 1 Thessaloniens 1.2-4.

7. *La consistance et la fiabilité.* Un dirigeant doit se montrer consistant et fiable. Il exprime de façon claire et honnête ce qu'il attend de son groupe et ensuite il aide chacun à travailler selon

les plans établis. Il ne se montre pas soudain enthousiaste pour un projet pour ensuite l'oublier et changer ses plans sans en informer les autres. Il tient parole et observe les règles qu'il a lui-même établies pour chacun. Jésus a montré clairement qu'il est indispensable d'être consistant et fiable dans l'œuvre de Dieu. « Quiconque met la main à la charrue et regarde en arrière n'est pas bon pour le royaume de Dieu » (Luc 9:62). Paul disait : « Soyez fermes, inébranlables, progressez toujours dans l'œuvre du Seigneur, sachant que votre travail n'est pas vain dans le Seigneur » (1 Corinthiens 15.58). Lisez également Galates 5.1 et Ephésiens 4.14.

12 Vous trouverez, ci-dessous, sept déclarations concernant les attitudes et le comportement de Joseph. Chacune est en relation avec l'une des caractéristiques du dirigeant, dont nous venons de parler. Indiquez, à l'aide du chiffre correspondant, la caractéristique appropriée.

- **a** Il a dit à Pharaon : « Nous amasserons de la nourriture pour sept ans ».
- **b** Il ne se fâcha pas contre l'échanson qui l'avait oublié.
- **c** Il était conscient de ses liens familiaux et se sentait responsable de l'état de son peuple.
- **d** Il continua à faire confiance à Dieu et à travailler fidèlement même lorsqu'il souffrait d'injustice.
- **e** Il savait que ses frères se sentaient coupables et il essaya de les consoler.
- **f** Son maître, comme le géôlier, se rendit compte que tout ce qu'il faisait était bien fait.
- **g** Il se montra soumis et remplis de respect envers son maître, envers le géôlier et envers le roi.

Jetons un coup d'œil en arrière et voyons où cette leçon nous a conduits. Nous avons premièrement parlé de Pedro Gonzales, ce jeune homme à qui l'on venait de confier des responsabilités. Nous avons ensuite étudié le récit de Joseph afin d'y découvrir les traits de caractère, les attitudes et le comportement d'un dirigeant dans une situation réelle. Enfin, nous avons considéré ce qui fait les caractéristiques d'un dirigeant et dont nous trouvons la liste dans les manuels écrits à ce sujet. Tout cela nous a permis de découvrir que les qualités d'un chef de valeur

sont aussi celles d'un vrai chrétien, et que Joseph est pour nous l'exemple à suivre.

Pensez une fois encore à Pedro. Qu'est-ce que nous pourrions lui dire pour l'aider à être un bon responsable ? Nous le trouvons face à divers problèmes, n'est-ce pas ? Il doit premièrement se souvenir qu'il occupe une position intermédiaire et qu'il œuvre sous la direction du Seigneur et celle du pasteur de l'église. Il doit ensuite adopter une attitude plus humble. Il doit faire attention à ne pas se réjouir d'avoir une position supérieure à celle de ses frères et des autres jeunes du groupe. Il doit réaliser qu'être un responsable chrétien est, quelque part, différent qu'être le patron d'une compagnie commerciale. Un bon dirigeant, comme Joseph, témoigne du respect à ceux dont la position est supérieure ou inférieure à la sienne. Un bon dirigeant ne se contente pas donner des instructions aux autres. Il travaille avec les autres. Il se montre prompt à pardonner les erreurs des autres et il continue à les aimer, à espérer le meilleur d'eux-mêmes ; même s'ils ont manqué à leurs engagements avec lui. Il cherche à les entraîner dans une vie plus consacrée, comme Joseph l'a fait pour ses frères, et ce afin d'accomplir la volonté du Seigneur.

examen personnel

CHOIX MULTIPLE. Entourez d'un cercle la lettre correspondant à la meilleure réponse.

1 Lorsque l'on parle de la position des conducteurs spirituels dans le plan de Dieu, on veut dire que Dieu

- a) a une œuvre à accomplir et qu'Il le fait de manière prévisible.
- b) accomplit Ses plans en utilisant des êtres spirituels parfaits.
- c) accomplit Sa volonté d'une façon qui Lui est propre.
- d) sait combien il serait insensé de se servir d'êtres humains pour accomplir Ses desseins.

2 Un aspect important du plan de Dieu est que l'œuvre doit être accomplie par

- a) quelqu'un de sincère, consacré et dont le désir est de faire le bien.
- b) quelqu'un qu'Il choisit, qu'Il dirige et qu'Il revêt de puissance afin d'accomplir Ses plans.
- c) des anges soumis qui ont le pouvoir et l'intelligence nécessaires à la réalisation de Ses desseins.
- d) Son peuple qu'Il force à collaborer.

3 Ce que nous savons de Dieu nous montre qu'Il

- a) connaît à l'avance Ses desseins et qu'Il travaille pour les accomplir.
- b) change continuellement Ses plans afin de s'adapter aux variations des époques.
- c) est captif d'un plan établi et d'une méthode d'opération.
- d) agit de manière prévisible afin d'accomplir Ses desseins tout au long de leur développement.

4 Les déclarations suivantes, à l'exception d'une seule, sont les preuves que l'idée de direction est bien incluse dans le plan de Dieu. Quelle est celle qui NE PEUT PAS ETRE une preuve ?

- a) La Bible donne les qualifications et les responsabilités des dirigeants.
- b) Des appels directs et des instructions pour le dirigeant apparaissent dans la Bible.
- c) La Bible révèle le concept de direction par des récits historiques et en citant ceux qui reçurent des dons de direction.
- d) Ce sont les exigences sociales et l'attente culturelle de ceux auxquels diverses capacités ont été attribuées qui révèlent la nécessité d'hommes capables de diriger.

5 Un principe fondamental montre qu'il existe une position intermédiaire parmi les conducteurs spirituels, ce qui veut dire que ces hommes

- a) suivent uniquement le Seigneur.
- b) suivent d'autres dirigeants et tous suivent le Seigneur.
- c) suivent leurs propres penchants et le Seigneur.
- d) reconnaissent la limitation de leurs droits et encourage le dirigeant en restant soumis au Seigneur.

6 Les deux principes de direction que l'on retrouve dans l'exemple de Joseph, lorsqu'il était au service du haut fonctionnaire d'état, sont

- a) le respect de l'autorité et la soumission à la volonté de Dieu.
- b) l'utilisation de la force pour obtenir ce qu'il veut et le souci d'obtenir la soumission de ceux qui sont sous son autorité.
- c) le désir de plaire à chacun et le but de se montrer populaire.
- d) le sens de la préservation et le désir d'exercer un pouvoir absolu.

7 En prison, Joseph démontrait des traits de caractère communs à tous les dirigeants aux capacités réelles ; une foi inébranlable, une fidélité dans le service, et

- a) l'espoir que les événements s'arrangeront en sa faveur.
- b) un sentiment de sympathie pour ceux dont la situation est moins fortunée.
- c) de l'intérêt et un souci réel pour les autres.
- d) la certitude que les autres vous « laissent toujours tomber ».

8 Des années difficiles s'écoulaient avant que Joseph soit capable de discerner tout ce qui, dans le plan de Dieu, touche l'ensemble de sa famille. Ensuite, avec ses frères prosternés à ses pieds, quelles sont les qualités de dirigeant qu'il démontre ?

- a) Fierté de jouer un rôle dans le plan de Dieu, attitude qui laisse entendre : « je vous l'avais bien dit », et le désir de rappeler à ses frères leurs fautes passées.
- b) Compétence, efficacité, fermeté administrative et justice.
- c) L'empathie, compréhension du rôle qu'il joue dans le plan de Dieu, pardon et amour.
- d) Certitude que la vengeance appartient au Seigneur, compréhension absolue du plan de Dieu et acceptation du manque d'humanité de certains.

9 Un service assidu s'étendant sur de nombreuses années, et cela sans perdre espoir, ainsi que le bon conseil donné à Pharaon, indiquent deux des traits du caractère de Joseph. Lesquels ?

- a) Compétence et ingéniosité.
- b) Consécration à Dieu et habilité sur le plan politique.
- c) Indulgence et habilité sur le plan administratif.
- d) Patience et sagesse.

10 Joseph révèle le genre d'attitude que devrait avoir tout bon dirigeant. A la fin de sa période d'épreuve, il a fait tout ce qui est indiqué plus bas, à l'exception d'une. Laquelle n'a-t-il pas faite ?

- a) Il a évité de se vanter ou de se venger.
- b) Il a reconnu que son rôle consistait à être un instrument de bénédiction pour les autres.
- c) Il a rappelé à ses frères ses rêves et ses prédictions passés.
- d) Il a placé l'épisode tout entier dans la perspective du plan de Dieu.

11–17 Dans l'exercice suivant, choisissez la caractéristique du dirigeant et placez la au sein de la définition appropriée. Voici les sept caractéristiques dont nous avons parlées au cours de la leçon :

- L'empathie
- La capacité d'atteindre ses objectifs
- La compétence
- La stabilité émotionnelle
- Le sentiment d'appartenir à un groupe
- La capacité de partager ses responsabilités
- La consistance et la fiabilité

11 La caractéristique du dirigeant capable de « garder la tête froide » face aux difficultés et lorsque les choses ne se passent pas comme il l'avait prévu, est celle que l'on appelle

.....

12 est la qualité d'un dirigeant qui sait travailler avec les autres dirigeants, qu'ils soient au-dessus ou au-dessous de lui.

13 La capacité du dirigeant à ressentir ce que les autres ressentent, de voir les choses de leur perspective, est connu comme

14 décrit le dirigeant qui communique clairement avec son groupe, aide à ce que chacun travaille selon les plans établis, tient parole et se soumet aux mêmes règles que les autres.

15 La caractéristique du dirigeant qui sait établir des objectifs et qui œuvre en vue de leur accomplissement est celle que l'on appelle

16 Lorsque le dirigeant a le sentiment de faire partie d'un groupe, qu'il est conscient des intérêts communs, et qu'il aime travailler avec les autres, nous disons qu'il possède

17 est le terme qui décrit un dirigeant qui travaille bien, il a les capacités dont il a besoin pour ses objectifs, il sait les faits et sait comment trouver les informations pour aider les autres, il travaille dur et fixe des standards élevés pour lui-même et pour ceux qu'il dirige.

réponses aux questions de la leçon

Les réponses aux exercices ne vous sont pas données dans l'ordre, afin que vous ne puissiez pas voir la réponse à la question suivante à l'avance. Cherchez le numéro dont vous avez besoin, et faites en sorte de ne pas regarder plus loin..

- 7 b) Il respectait l'autorité de ceux qui étaient au-dessus de lui
- c) Il agissait en accord avec la volonté de Dieu
- 1 c) d'accomplir un objectif précis
- 8 b) Joseph s'approcha des prisonniers.
- 2 a) 2) Le conducteur n'a pas de but
- b) 3) Le conducteur poursuit un objectif
- c) 1) Le conducteur a un plan
- 9 a) Joseph s'intéressait aux autres
- 3 b) Dieu œuvre de manière particulière dans le but d'accomplir Ses desseins
- d) Dieu sait à l'avance ce qu'Il a l'intention de faire
- 10 Joseph leur demande de ne pas s'attrister. Il les consola en leur rappelant quel était le plan de Dieu.
- 4 a) 3) Appel direct et instructions
- b) 1) Récit historique
- c) 4) Qualifications et responsabilités
- d) 2) Dons du ministère
- e) 3) Appel direct et instructions
- f) 1) Récit historique
- 11 Vérifiez votre réponse en la comparant à la liste des caractéristiques d'un dirigeant.
- 5 a) 3) Conduite
- b) 2) Attitude
- c) 1) Trait
- d) 1) Trait
- e) 3) Conduite
- 12 a) 2) La capacité d'atteindre ses objectifs
- b) 4) La stabilité émotionnelle
- c) 5) Le sentiment d'appartenir à un groupe
- d) 7) La consistance et la fiabilité

e 1) L'empathie

f 3) La compétence

g 6) La capacité de partager ses responsabilités

6 Dieu choisit des dirigeants pour accomplir Ses desseins.

Leçon 2

Savoir apprécier les autres

Monsieur Lieu était de nouveau en retard pour dîner. Fatigué, il fronce les sourcils alors que son plus jeune fils l'aide à retirer sa veste.

« Je suppose que tu as passé l'après-midi à l'église », lui dit sa femme sur un ton de reproche.

« Evidemment », répondit-il, courroucé. « Tu devrais te réjouir de voir l'assemblée croître comme elle le fait en ce moment. Nous venons d'introduire six nouvelles classes d'école du dimanche. Depuis que l'on m'a confié la responsabilité de toute l'instruction religieuse, nous sommes passés de quatre à dix classes. Je devais m'assurer que le matériel était prêt pour les classes. Deux des moniteurs avaient besoin d'aide dans la préparation de leur leçon. Il fallait également régler un conflit, personne ne voulait faire sa classe dans la pièce arrière. J'ai dû aussi passer chez le menuisier auquel nous avons commandé des chaises neuves, et... »

« Pourquoi ne demandes-tu pas à quelqu'un de t'aider ? »

« Les gens ne s'intéressent pas suffisamment à l'œuvre du Seigneur. Ils viennent en retard et bousculent l'horaire. Il n'en est pas un qui veuille se charger de la moindre responsabilité », répond le mari, « ou alors on discute pour savoir qui commande. Ils restent là sans rien faire, à perdre leur temps. Ils font tellement d'erreurs que je suis obligé de refaire leur travail. Il faut que je surveille tout avec la plus grande attention ».

Monsieur Lieu occupe une place importante dans son église. Il pense être un bon dirigeant et, dans un sens, il l'est. Il se consacre vraiment à sa tâche, ainsi que nous le révèle sa conversation. Mais qu'apprenons-nous aussi ? Savons-nous y discerner quels sont les sentiments de cet homme à l'égard des autres ? Comme cela affectera-t-il son travail ?



Pourquoi ne demandes-tu pas à quelqu'un de t'aider ?

Dans cette leçon, nous étudierons plusieurs principes concernant les relations humaines et découvrirons l'importance de nos sentiments par rapport aux autres dans le cadre d'un leadership. Nous nous baserons sur l'exemple biblique de Moïse à qui Dieu a confié l'une des responsabilités les plus grandes que l'on puisse concevoir.

plan de la leçon

Moïse—un dirigeant et son peuple

Que croire au sujet des gens ?

Comment développer son style de leadership ?

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les principes de leadership relevés dans ce qui nous est dit de Moïse et en reconnaître l'application.
- Expliquer la signification de ce qu'un dirigeant est appelé à croire concernant ceux avec lesquels il travaille.
- Evaluer divers styles et comportements de leadership en relation avec les principes étudiés précédemment.

exercices

1. Lisez l'introduction de cette leçon et ses objectifs, comme à l'accoutumée.
2. Ne négligez pas les mots-clé. Ils vous aideront à comprendre ce qui vous est enseigné et vous permettront d'enrichir votre vocabulaire.
3. Lisez ce qui nous est dit de Moïse dans les passages suivants : Exode 2 à 7 ; 11 à 18 ; 32 ; 35 à 36. Les passages sur lesquels la leçon porte sont Exode 2-3 ; 4.1-17 ; 12.31-38 ; 14.10-31 ; 15.22-25 ; 16.1-11 ; 17.1-15 ; 18.9-26 ; 32.1-14 ; 35.1-35 ; 36.1-7. En étudiant cette leçon, gardez votre Bible ouverte au livre de l'Exode.
4. Etudiez le développement de la leçon et répondez aux questions.
5. Faites l'examen personnel, puis vérifiez vos réponses en les comparant à celles qui figurent à la fin du livre. Corrigez toute erreur.

mots-clé

approprié	manipuler	relations
empathie	maugréer	style
hypothèse	motiver	théorie
impulsif	présumer	

développement de la leçon

MOÏSE - UN DIRIGEANT ET SON PEUPLE

Objectif 1. *Noter les déclarations concernant l'appel au leadership de Moïse et sa réaction.*

L'histoire de Moïse est celle d'un dirigeant. On ne peut trouver nulle part un récit aussi complet et dont l'application soit aussi claire pour qui veut étudier la relation entre Dieu et les dirigeants et la façon dont ces derniers se rattachent aux autres.

Moïse, comme beaucoup de grands serviteurs de Dieu, s'est mis très tôt à éprouver des sentiments *d'empathie*. Il s'intéressait aux gens. Soucieux de leur condition, il désirait leur venir en aide. Ses premiers efforts ont d'abord été impulsifs, et il est certain que Moïse avait oublié de chercher la direction du Seigneur. Il a essayé de lutter à sa manière contre l'injustice ce qui, nous le savons, l'a poussé au meurtre (Exode 2.11-15). Il a dû s'enfuir pour sauver sa vie, mais il emportait avec lui ce sens de justice, ce même désir d'aider les autres que l'on retrouve lorsqu'il chasse des bergers venus harceler un groupe de femmes (Exode 2.16-19).

Cet acte de bonté conduit à son association avec Jéthro qui finit par devenir son beau-père. Un jour, alors que Moïse fait paître le troupeau de son beau-père, il aperçoit un buisson en feu et il s'en approche pour l'examiner. Son acte est celui d'un homme stable, à l'esprit curieux ; Moïse, en effet, n'a pas peur d'entrer dans une situation inconnue.

« Moïse ! Moïse ! », l'Eternel appelle de l'intérieur du buisson.

Confiant et disposé à l'écoute, Moïse répond : « Me voici ». Il se voile cependant la face par crainte respectueuse, alors que Dieu se révèle à lui.

L'Eternel ajoute : « J'ai vu la misère de mon peuple dont les souffrances me touchent. Je suis descendu afin de délivrer les miens et les faire sortir de ce pays. Va maintenant. Je t'envoie auprès de Pharaon ; tu conduiras mon peuple hors d'Egypte ».

Nous notons une fois de plus en quoi consiste la méthode divine. Dieu a formé un plan à l'égard de Son peuple et Il appelle un dirigeant auquel il confie une tâche. Moïse est devenu moins impulsif et moins sûr de sa propre force. Le dessein de l'Eternel était vaste et la tâche semblait presque impossible pour un berger solitaire.

« Qui suis-je pour accomplir une tâche aussi grande ? », demande Moïse. « Et si le peuple refuse de m'écouter ? Comment faire comprendre à ces gens que Dieu m'a envoyé ? »

Moïse sait que tout dirigeant doit agir selon l'autorité qui lui a été donnée. Or, Dieu lui a donné une telle autorité au moyen de signes et de miracles qui peuvent être manifestés en Son nom. Il lui a promis d'être à ses côtés et de l'aider dans sa tâche. Il ne lui a offert ni honneur ni récompense, mais Il s'est engagé à l'aider dans la réalisation du plan le plus extraordinaire de tous les temps. Pourtant, Moïse hésite encore.

« Je ne m'exprime pas très bien », déclare-t-il. « Envoie quelqu'un d'autre à ma place ».

C'est alors que la colère de Dieu éclate. Il est bon de savoir se montrer humble, mais l'humilité doit trouver son équilibre dans la foi en Dieu et dans l'assurance que le Seigneur sera fidèle à Ses promesses. L'Éternel dit à Moïse qu'Aaron parlera à sa place. Ensemble, les deux hommes réuniront les anciens d'Israël et leur exposeront le dessein de Dieu. Ainsi, chacun de ceux qui occupent une position de dirigeant comprendra et acceptera sa propre responsabilité, selon les directions données à Moïse. A partir de ce moment-là, Moïse se montre pleinement disposé à entrer dans la volonté de Dieu, et la Bible nous dit plusieurs fois qu'il fait ensuite exactement ce que l'Éternel lui a ordonné.

- 1** Entourez la lettre correspondant à toute phrase EXACTE.
- a** Moïse, avant d'avoir reçu l'appel de Dieu, ne s'intéressait pas aux autres.
- b** Dieu a fait preuve de sollicitude à l'égard de Son peuple avant de confier à Moïse une tâche de dirigeant.
- c** Dieu a promis à Moïse que le peuple l'honorerait et le respecterait.
- d** L'expérience de Moïse nous enseigne que, pour diriger, il faut avoir une attitude à la fois humble et confiante.
- e** La position de Moïse était basée sur l'autorité de Dieu.
- f** Moïse a compris qu'il acceptait une très grande responsabilité.

« Que ferai-je de ce peuple ? »

Objectif 2. *Noter la façon dont Moïse apprend à travailler avec les autres en suivant le conseil de Jéthro et dire comment de tels principes peuvent être appliqués.*

En observant les commandements et les directions du Seigneur, Moïse est capable d'organiser les anciens et de préparer le peuple à l'exode, après avoir été libéré de son esclavage en Egypte. Dieu œuvre dans le cœur de Pharaon et il envoie les plaies sur le pays. L'ordre retentit enfin : « Partez ! Emmenez votre petit et votre gros bétail... et allez » (Exode 12.32).

Vous est-il possible d'imaginer 600 000 hommes, accompagnés de leurs femmes, de leurs enfants, de leurs troupeaux, et abandonnant leurs foyers, dans la nuit, pour fuir en rase campagne (Exode 12.37) ? S'il vous est déjà arrivé d'organiser une retraite, une conférence ou même une soirée de visites à domicile, alors vous comprendrez quelle était la tâche de Moïse et de ses collaborateurs lorsqu'ils ont dû organiser cet exode.

En lisant le récit biblique, nous voyons que les Israélites, en proie à l'enthousiasme suscité par la fuite, s'efforcent tous d'agir en accord avec ce que l'Eternel a ordonné à Moïse. Il s'agit là d'un principe souvent observé dans la conduite des hommes. Lorsqu'une activité offre quelque chose de nouveau et d'intéressant, les gens suivent sans discuter celui qui est à leur tête. Leur enthousiasme ne tarde cependant pas à diminuer, et c'est alors que les problèmes surviennent. On se met à questionner, à *maugréer* et on va même parfois jusqu'à se retourner contre le dirigeant ; on l'accuse aussi. C'est exactement ce qui est arrivé à Moïse.

2 Lisez Exode 14.10-12 ; 15.23-25 ; 16.2-3 ; 17.1-3. Ces versets relatent quatre incidents survenus pendant le voyage des Israélites. Qu'a fait le peuple dans chacun des cas ? Ecrivez votre réponse ci dessous.

.....

.....

Finalement, lorsque les gens se plaignent de n'avoir pas d'eau, Moïse crie à l'Eternel et lui dit : « Que ferai-je pour ce peuple ? »

Une fois de plus, Dieu répond par un miracle, mais dans ce cas-là, le récit biblique nous donne une autre indication de la façon dont Dieu œuvre avec les hommes.

3 Lisez Exode 17.5. Moïse reçoit de Dieu trois instructions. Premièrement, il doit passer devant le peuple. Il doit ensuite prendre son bâton en main. Quelle est la troisième instruction ?

.....

Moïse frappe le rocher « aux yeux des anciens d'Israël ». L'eau jaillit et chacun peut se désaltérer. Les anciens sont témoins de cette expérience et il leur est donné de partager de près le ministère de Moïse. Celui-ci a dû leur enseigner plus d'une leçon, leur communiquer une foi nouvelle et les inspirer dans leur service. Cette idée revient fréquemment dans les récits bibliques : les dirigeants spirituels partagent les expériences vécues au cours de leur ministère. Nous trouvons deux exemples dans le Nouveau Testament : celui du Seigneur Jésus-Christ et de l'apôtre Paul.

L'événement qui suit est une autre illustration de la relation entre un dirigeant et ceux qui le suivent. Moïse guide Josué, et Josué choisit des hommes capables de combattre les ennemis d'Israël. Tout au long de la bataille, Moïse garde les bras levés vers l'Éternel. Dès l'instant où il se sent faiblir et les laisse retomber, l'adversaire prend le dessus. Deux hommes s'approchent alors afin de le soutenir, l'un à sa droite, l'autre à sa gauche, et Moïse s'assied sur un rocher. La victoire est remportée. L'Éternel dit à son serviteur : « Ecris ces choses comme souvenir dans le livre » (Exode 17.14). Il est bon que tout dirigeant sache ne pas oublier ces collaborateurs intermédiaires qui sont en première ligne dans la bataille, ou ceux qui, tranquilles, se tiennent à leurs côtés pour soutenir leurs bras.

Semblable à tout dirigeant de valeur, Moïse s'intéresse vivement à ce que nous avons appelé *la capacité d'atteindre ses objectifs*. Il est dévoué à sa tâche, mais comme son succès dépend de la coopération de son peuple, il est cruellement déçu lorsque ce dernier ne se montre pas aussi consacré que lui. Il aime ces gens au point de vouloir donner sa vie pour eux ; il doit cependant apprendre que le dirigeant doit avoir un autre genre d'amour. L'amour d'un dirigeant est de *faire confiance aux autres, même s'ils sont faibles*, de partager sa vision et de contribuer à la réalisation des objectifs. Moïse apprend une telle vérité de Jéthro, son beau-père.

Lorsque Jéthro vient rendre visite à Moïse, les deux hommes parlent des merveilles accomplies par Dieu et des expériences

faites au long du voyage. Moïse exprime sans doute la peine causée par les nombreux murmures du peuple contre Dieu et lui. Peut-être répète-t-il ce qu'il a déjà dit à l'Éternel : « *Que ferai-je de ce peuple ?* »

Jéthro observe son beau-fils dans ses occupations quotidiennes et dans ses relations avec le peuple. Il est témoin de son dévouement, de sa sollicitude et des heures sans fin consacrées au service de Dieu. Les gens viennent à lui du matin au soir. Moïse joue alors le rôle de juge, de conseiller, de pasteur et d'aide.

« La tâche est trop lourde pour toi », déclare Jéthro. « Tu ne peux la remplir seul. Ecoute-moi maintenant et je te donnerai quelques conseils ».

Relisez ce que nous dit la Bible dans Exode 18.13 à 26. Les conseils de Jéthro vous permettront de découvrir plusieurs façons de travailler avec les autres.

1. Enseignez-leur les règles auxquelles ils devront se soumettre.
2. Montrez-leur comment remplir des tâches particulières.
3. Confiez-leur des tâches précises.
4. Désignez des responsables intermédiaires et organisez le travail avec eux.

C'est ainsi que Jéthro répond à la question de Moïse. Si ce dernier respecte ces conseils, il en résultera deux choses. Premièrement, Moïse pourra soutenir l'effort exigé par un tel travail. Deuxièmement, les gens repartiront chez eux satisfaits. N'oubliez jamais ces deux points. Nous verrons plus tard qu'ils représentent le résultat idéal de tout travail de dirigeant : le but est atteint et en même temps, les besoins des ouvriers sont satisfaits.

4 Relisez les conseils de Jéthro concernant les quatre façons de travailler avec les autres. Fermez ensuite votre livre et répétez les quatre points qu'il souligne. Nous avons là un excellent conseil que chaque dirigeant chrétien devrait observer.

5 Vous souvenez-vous de ce que disait Monsieur Lieu dans notre anecdote au début de la leçon ? Placez le numéro correspondant à l'un des conseils de Jéthro face à ce qui nous est dit plus bas, indiquant ainsi ce que pourrait faire cet homme pour résoudre son problème.

... **a** Les gens perdent du temps alors que certaines tâches sont inachevées.

... **b** Ils viennent en retard et bouleversent l'horaire.

... **c** Personne ne se charge de la moindre responsabilité ou alors on discute pour savoir qui commande.

... **d** Ils font tant d'erreurs que je dois recommencer leur travail.

Peut-être aurez-vous envie de placer plus d'un chiffre en face de ces différentes phrases. Il est avant tout essentiel de reconnaître que Monsieur Lieu pourrait être un meilleur dirigeant, sentir son fardeau s'alléger et davantage satisfaire les besoins de ses collaborateurs s'il suivait le conseil de Jéthro.

6 Relisez Exode 18.22. Notez que nous avons là le principe déjà relevé dans Exode 17.5. Le fardeau de Moïse serait allégé s'il

Le peuple de Dieu et le peuple de Moïse

Objectif 3. *Expliquer pourquoi Moïse était prêt à travailler avec un peuple qui l'avait si souvent abandonné.*

Un des plus grands atouts de Moïse en tant que dirigeant est qu'il continuait à discerner les qualités potentielles du peuple de Dieu à faire le bien. Il savait que l'Éternel accomplirait Son œuvre par l'intermédiaire d'êtres humains afin de donner gloire à Son nom et d'accomplir Ses desseins. Moïse, par ses paroles et ses actes, montrait qu'il avait l'intention d'œuvrer avec et au travers du peuple que Dieu lui avait demandé de diriger. Son amour pour le Seigneur et sa détermination à répondre à Ses desseins avaient pour résultat une attitude d'amour et de loyauté à l'égard du peuple.

Relisons Exode 18.15. Quelle est la réponse de Moïse lorsque Jéthro lui demande pourquoi il passe autant de temps avec le peuple ? « *C'est que le peuple vient à moi pour consulter Dieu* ». Nous voyons ici que si ces gens se montraient souvent rebelles, s'ils accusaient injustement Moïse et oubliaient de placer leur confiance en l'Éternel, ils possédaient néanmoins, au fond de leur cœur, le désir de connaître Dieu et de Le servir. Ils voulaient apprendre. Lorsqu'ils se trouvaient en difficulté, ils venaient chercher aide et conseil. Ils acceptaient le jugement du Seigneur dans leurs querelles. Ils luttèrent courageusement contre les ennemis d'Israël. Malgré leurs points faibles, Moïse reconnaissait ces points forts.

Un jour, alors que Moïse vivait l'un des instants les plus marquants de l'histoire—il recevait la Parole de Dieu sur le Mont Sinaï—le peuple a connu des moments de faiblesse et de crainte et est tombé dans le terrible péché de l'idolâtrie (Exode 32). Notre cœur se fend à la pensée du retour de Moïse qui, en arrivant au camp, brise sur le sol les tables précieuses, en proie à une ardente colère.

Dans ce même chapitre (aux versets 7 à 11), nous lisons cependant le récit d'une conversation remarquable entre Dieu et Son serviteur.

« *Ton peuple* », dit l'Éternel, « que tu as fait monter du pays d'Égypte, s'est corrompu. Maintenant, laisse-moi ! Ma colère va s'enflammer contre eux, et je les exterminerai ; mais je ferai de toi une grande nation ».

Moïse se hâte de répondre : « Pourquoi, Éternel, ta colère s'enflammerait-elle contre ton peuple, que tu as fait sortir du pays d'Égypte par une grande puissance et par une main forte ? Reviens de l'ardeur de ta colère, aie du regret au sujet du malheur de ton peuple ».

« Et l'Éternel regretta le malheur dont il avait déclaré qu'il frapperait son peuple ».

Le peuple avait péché. Ces hommes étaient faibles. Ils avaient besoin de davantage d'enseignement et des directions plus précises. Ils étaient cependant le peuple de Dieu et de Moïse. Dieu lui en avait donné la responsabilité et il l'avait

acceptée en s'appuyant sur Lui. Il s'était engagé devant Dieu et devant les Israélites à les préparer et à développer leurs aptitudes grâce à l'aide de l'Éternel. A la suite de la catastrophe du veau d'or, il avait réussi à les réorganiser en un corps productif. Il avait fait appel à leurs meilleurs talents, à leurs dons les plus généreux, ce que nous verrons en parlant de la construction du tabernacle. Il leur avait aussi enseigné la Parole de Dieu, leur avait assigné diverses tâches et, enfin, leur avait confié la perpétuation d'une œuvre qu'il devait lui-même abandonner sans l'avoir achevée.

7 Entourez ce qui complète le mieux le début de phrase suivant : Si Moïse se montrait prêt à travailler avec le peuple dont les manquements étaient nombreux à son égard, c'est parce qu'il

- a) considérait comme un honneur d'être à la tête d'une foule aussi grande.
- b) savait que le peuple avait des aptitudes capables d'être développées.
- c) voulait que Dieu soit glorifié au travers d'eux.
- d) était déterminé à prouver ses capacités de dirigeant.

QUE CROIRE AU SUJET DES GENS ?

Objectif 4. *Reconnaître les présupposés de Jéthro concernant le peuple de Dieu.*

Nous avons considéré l'excellent conseil de Jéthro à Moïse, ce qui nous a permis de reconnaître quatre manières différentes de travailler avec les gens. Nous pouvons le résumer en disant simplement que Jéthro a conseillé à son beau-fils *d'attendre davantage de ceux qui le suivaient.*

Certains experts dans le domaine des études du leadership affirment que notre façon d'agir en tant que dirigeants est le résultat direct de notre opinion des gens. Ils parlent de *présupposés*. Ce que nous attendons des autres et la manière dont nous les traitons, c'est-à-dire nos actes de leadership, sont tous basés sur ces présupposés. Nous présumons, par exemple, que les jeunes ont plus de force physique que les personnes âgées. Par conséquent, si nous organisons un déménagement, nous demanderons à nos jeunes collaborateurs de porter les boîtes les

plus lourdes. Nous nous attendrons à les voir accepter de telles instructions sans objecter.

Pensez à la manière dont les paroles d'un prédicateur peuvent révéler l'idée qu'il se fait des gens. Supposez qu'il s'exprime ainsi : « Vous devriez vous montrer disposés à sacrifier une partie du temps consacré à vos plaisirs pour travailler au salut des âmes ».

Quelles sont les présupposés de cet homme ? Savez-vous les reconnaître ? Ce prédicateur présume que :

1. Les gens ne font que s'amuser.
2. Ils se montrent égoïstes dans leur emploi du temps.
3. Les membres de son auditoire n'aiment pas travailler au salut des âmes ; pour eux, c'est un sacrifice.
4. Ils pourraient amener des âmes au Seigneur s'ils en avaient le désir.

Un tel prédicateur attend peu de son auditoire, car il est persuadé que ces gens aiment les plaisirs et se soucient fort peu d'amener des âmes à Christ. D'un autre côté, il les croit capables d'entreprendre une telle tâche. S'ils étaient prêts à faire un sacrifice, ils sauraient comment conduire des âmes au Seigneur.

Supposons maintenant que le même prédicateur s'exprime ainsi : « Vous serez sans doute heureux d'apprendre que nous sommes sur le point d'offrir des cours sur *Comment amener des âmes à Christ*. Ils vous permettront d'apprendre à partager la bonne nouvelle avec ceux qui vous entourent ». Ses présupposés sont alors les suivants :

1. Les gens de son auditoire aimeraient être des gagnants d'âmes, mais ils ne savent pas comment s'y prendre. Il est nécessaire de les instruire.

2. Ils sont prêts à consacrer du temps à leur formation et au travail lui-même.
3. Ils s'intéressent à ceux qui les entourent.

Dans ce cas particulier, le prédicateur montre quelles sont ses attentes de la part de ces gens ; il est cependant persuadé qu'ils ne peuvent rien faire sans son aide. Il désire par conséquent développer leurs possibilités.

8 Rappelez-vous le conseil de Jéthro. Quels étaient les présupposés de cet homme concernant le peuple d'Israël ? Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse.

- a) Les gens travaillent bien sans aucune organisation.
- b) La plupart des gens parviennent à résoudre leurs propres problèmes.
- c) La plupart des gens se soumettent aux règles établies pour autant qu'ils les comprennent.
- d) La plupart des gens sont capables de diriger.
- e) On peut faire confiance à la majorité des gens lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

COMMENT DEVELOPPER SON STYLE DE LEADERSHIP ?

Objectif 5. *Etablir un lien entre le comportement de certains dirigeants et leurs présupposés sur les autres.*

Douglas McGregor a fait une étude remarquable du lien entre les présupposés des dirigeants concernant les autres et le développement de leur style de leadership. Il affirme que le comportement de plusieurs dirigeants est basé sur ce qu'il appelle les *Présupposés de la Théorie X*. Ces présupposés sont les suivants : les gens n'aiment pas le travail et feront tout pour l'éviter. Ils cherchent aussi à fuir les responsabilités. Les objectifs à caractère général (comme ceux d'une organisation ou d'un ministère évangélique, que l'on nomme parfois objectifs *institutionnels*) ne les intéressent guère ; ils ne désirent nullement les atteindre.

Monsieur McGregor rejette de tels présupposés et en offre d'autres qu'il appelle les *Présupposés de la Théorie Y*. Ceux-ci

comprennent : le travail est une chose naturelle pour l'homme. Nul ne cherche à l'éviter. Les gens contribuent librement à l'accomplissement de leurs objectifs. Non seulement sont-ils prêts à accepter mais encore à rechercher les responsabilités. La plupart d'entre eux (et non pas uniquement ceux dont la position est élevée) peuvent participer de manière favorable à ce qui permet d'atteindre les objectifs institutionnels. Beaucoup possèdent des capacités qui ne sont pas utilisées. Les gens accepteront de travailler vers des buts qui, pour eux, ont de la valeur.

Nous allons voir maintenant comment nos présupposés sur les gens peuvent conduire au développement d'un certain style de leadership. Le terme *style* peut être défini comme une combinaison de comportements, ou une tendance à agir d'une certaine manière. La plupart des livres sur le leadership mentionnent plusieurs *styles* qui ont pu être observés puis décrits par les chercheurs. Parmi ces styles différents, ceux qui reviennent le plus souvent sont le *style autocratique* et le *style démocratique*.

Le dirigeant au style autocratique domine presque totalement son groupe. Il prend toutes les décisions importantes, conçoit les règles et les fait exécuter. Il donne des instructions précises à ceux qui travaillent sous ses ordres et il supervise leur travail avec une précision méticuleuse.

Le dirigeant au style démocratique agit davantage de l'intérieur du groupe. Il incite le groupe à créer ses propres règles et, lorsqu'une prise de décisions s'impose, il leur permet d'y participer de manière active. Il demande des suggestions et la contribution de ses collaborateurs. Il confie enfin d'importantes responsabilités aux membres de son groupe.

Le dirigeant qui accepte les Présupposés de la Théorie X croit que la plupart des gens sont paresseux, passifs et rebelles au travail. Ils doivent être « motivés » et surveillés de près. Il faut les diriger, les presser, les persuader et parfois même les réprimander. Le dirigeant qui nourrit de telles idées estime peut-être nécessaire de manipuler les autres, de faire des promesses ou de menacer d'une punition pour encourager chacun à travailler à l'accomplissement des objectifs institutionnels. Il développera un style autocratique dans sa manière de conduire son groupe.

Celui qui accepte les Présupposés de la Théorie Y croit que la plupart des gens sont déjà motivés en quelque sorte ; ils veulent atteindre le but et désirent aussi une part de responsabilité. Un tel dirigeant s'efforcera de susciter des conditions dans lesquelles les talents et les capacités de chacun seront mis à profit. Il donnera aux autres la possibilité de faire des choix et d'apporter leurs suggestions. Il les aidera à saisir pour eux-mêmes la valeur de l'objectif à atteindre et à y consacrer librement leur vie. S'il se montre compétent, il développera un style démocratique dans sa manière de conduire son groupe.

9 Relisez l'histoire de Monsieur Lieu. Quels sont les sentiments de cet homme à l'égard de son groupe ? Ses présupposés à l'égard de ces gens correspondent-ils à la Théorie X ou Y ?

.....

Nous savons, évidemment, que certains individus s'efforcent d'éviter le travail. Certains doivent être davantage dirigés ou surveillés que les autres. Il existe des situations où le dirigeant doit se montrer extrêmement ferme, donner des instructions détaillées et veiller à ce que les règles nécessaires à l'accomplissement de divers objectifs soient respectées. Les bons dirigeants apprennent à se montrer souples et à se servir de méthodes appropriées selon les personnes et les circonstances. Nous étudierons cela plus en détail dans d'autres leçons.

La chose essentielle à ne pas oublier est que votre style de leadership et votre succès, en tant que dirigeant, dépendent en grande mesure de vos présupposés à l'égard des gens. En ce qui concerne le dirigeant chrétien, il est à la fois intéressant et important de remarquer que les Présupposés de la Théorie Y de Monsieur McGregor permet de décrire le chrétien engagé dont la foi est mise en pratique. Un chrétien a déjà devant lui un but auquel il se consacre et attache une grande valeur. Semblables à ceux qui venaient à Moïse, la plupart des chrétiens recherchent la volonté de Dieu. Ils veulent participer à l'œuvre du corps de Christ et possèdent des dons, des talents et des possibilités que le Seigneur a placés en eux. Ils ont tendance à se sentir honorés et

heureux lorsqu'ils peuvent contribuer, dans une certaine mesure, à l'œuvre de Dieu. Ils ont par conséquent besoin, dans de nombreux cas, d'un dirigeant qui sache discerner en eux diverses qualités et qui s'efforcera de créer les conditions favorables à leur développement. C'est exactement ce qu'a fait Moïse lorsqu'il a rassemblé le peuple et lui a proposé de construire le tabernacle selon le plan de Dieu.

10 Lisez Exode 35.1 à 36.7. Le comportement de leadership de Moïse et l'attitude des Israélites nous permettent de supposer différentes choses concernant le peuple de Dieu. Faites correspondre les phrases de la colonne de gauche aux références de la colonne de droite. Vous pourrez utiliser plusieurs fois la même référence, si vous le désirez.

Présupposés	Références
.... a Les gens ont besoin de règles précises.	1) 35.10
.... b Les gens ont besoin d'un but précis.	2) 36.2
.... c Nombreux sont ceux qui désirent travailler.	3) 35.21 4) 35.3
.... d Nombreux sont ceux qui désirent donner.	5) 35.1-3
.... e Les gens peuvent apprendre certaines techniques.	6) 35.34
.... f Les gens possèdent des compétences et une connaissance que Dieu leur a données.	

La plupart des érudits qui ont écrit sur la notion de leadership estiment que les gens se montrent prêts à travailler lorsqu'ils ont le sentiment que leurs capacités sont utilisées du mieux que possible. Ils donnent davantage d'eux-mêmes quand on leur demande de faire une chose dont ils reconnaissent la valeur. Et ils apprécient aussi un mot de reconnaissance pour la tâche accomplie.

L'expérience de Moïse, au moment de la construction du tabernacle, montre bien que de tels principes se vérifient dans l'œuvre de Dieu. Vous remarquerez même que Moïse a reconnu tout spécialement certains hommes en attribuant leurs capacités à Dieu ; en même temps, nous le voyons citer en public le nom de ceux qui, créés à l'image de Dieu, ont reçu la connaissance et les talents qu'ils devront ensuite transmettre (Exode 35.30-35).

N'est-il pas possible de croire que le Dieu qui a créé l'univers avec tant de magnificence a pu envoyer à Aaron un vêtement sacerdotal glorieux venu directement du ciel ? Oui, mais les méthodes divines sont différentes. L'Éternel a dit à Moïse comment reconnaître ceux qui avaient les capacités nécessaires, le désir de travailler parce que leur cœur les poussait vers un but digne de ce nom et comment les guider dans leur tâche.

Lorsque nous supposons que la plupart des chrétiens souhaitent accomplir la volonté de Dieu et veulent bien se mettre au travail, nous voyons quelle est la tâche fondamentale du dirigeant. Cet homme est en effet appelé à diriger les autres afin que leur consécration à Christ se transforme en actes significatifs leur permettant d'accomplir les desseins de Dieu. Comme nous l'avons vu dans cette leçon, les principes de leadership qui nous aideront à agir de cette manière sont ceux qui soulignent la nécessité de faire confiance aux gens tout en éprouvant un désir sincère de les conduire au Seigneur.

Applications pratiques

11 Supposez que vous avez été choisi pour diriger la distribution de prospectus qui servira à promouvoir une campagne d'évangélisation. Vous organisez une réunion avec un groupe de chrétiens qui désirent vous aider. Si vous supposez que ces gens sont prêts à se mettre à la tâche et à faire la volonté de Dieu, quelles sont, parmi les idées suivantes, celles qui vous conviendront ?

- a) Vous prêcherez sur la nécessité de vous consacrer entièrement à l'œuvre de Dieu.
- b) Vous expliquerez la relation entre le travail et les objectifs spirituels auxquels ces gens sont déjà intéressés.
- c) Vous expliquerez l'importance pour le chrétien de savoir laisser de côté certaines tâches et ses propres intérêts pendant la durée de la campagne.
- d) Vous direz exactement quel est le but poursuivi et ce qu'il faut faire pour l'atteindre.
- e) Vous distribuerez des tâches précises et vous prévoirez du temps pour que l'on puisse vous poser des questions.

Indiquez maintenant, sur une feuille de papier séparée, quelles sont les raisons de votre choix.

Lorsque nous sommes à la tête d'un groupe de chrétiens, nous avons la joie de découvrir les forces, les capacités et les possibilités spirituelles d'un ensemble d'individus collaborant à un même travail. Les dirigeants qui n'ont pas appris à tirer parti d'une situation aussi merveilleuse non seulement se créent des problèmes, mais encore se montrent incapables d'atteindre le but proposé.

Maintenant que nous avons étudié les expériences de Moïse, nous pouvons retourner à l'expérience de Monsieur Lieu et discerner, sous un jour différent, ce qui fait défaut chez ce dirigeant. Nous voyons d'abord qu'il attend très peu des autres et que, par conséquent, il est incapable de les conduire de manière productive. Il discerne leurs points faibles, sans tenir compte de leurs points forts. Il oublie de les considérer comme *son* peuple ou, semblable à Moïse, comme *le peuple de Dieu*. Il ne peut donc pas favoriser le développement de leurs possibilités, que ce soit sur le plan individuel ou dans la vie du groupe. En ce qui concerne l'œuvre de Dieu, la différence entre ce qu'ils font et ce qu'ils pourraient faire est considérée comme une perte. Ceci nous invite certainement à porter toute notre attention sur l'importance du leadership chrétien.

Dans le domaine du leadership, il existe quatre principes concernant les relations humaines qui pourraient aider Monsieur Lieu à résoudre ses problèmes.

1. *Montrez quels sont vos sentiments à l'égard d'une situation donnée.* Parfois les dirigeants se plaignent à d'autres en dehors du groupe, mais ne font pas part des problèmes aux membres de leur groupe. Monsieur Lieu pourrait leur dire : « Nous sommes si reconnaissants à Dieu de nous permettre de croître aussi rapidement ! Cela signifie qu'il nous faut davantage travailler et mieux nous organiser. J'ai vraiment besoin de votre aide et de votre collaboration. Nous pourrions faire de grandes choses ensemble, sous la direction du Seigneur ».

2. *Donnez aux gens l'occasion d'examiner les choses ensemble, d'en parler et de s'aider mutuellement.* Monsieur Lieu pourrait, par exemple, demander aux moniteurs les plus expérimentés d'aider les nouveaux.

3. *Donnez aux gens la possibilité de faire des suggestions et de faire preuve de créativité.* Monsieur Lieu pourrait demander à ses collaborateurs comment rendre la pièce arrière plus attrayante. Il pourrait désigner quelques-uns d'entre eux et leur donner la responsabilité de cette tâche.

4. *Reconnaissez les capacités des gens et leurs réussites, et ne craignez pas de leur montrer combien vous les appréciez.* Monsieur Lieu pourrait par exemple montrer son appréciation envers ces moniteurs dont l'intérêt est évident et qui souhaitent s'instruire davantage, ou encore l'exprimer à ceux qui se soucient de l'aspect de la classe elle-même.

12 Si vous deviez aider Monsieur Lieu à résoudre son problème de leadership, quelles suggestions lui apporteriez-vous ? Ecrivez ici vos propres idées

.....
.....

examen personnel

CHOIX MULTIPLES. Entourez la lettre correspondant à la meilleure réponse.

1 Dieu avait un plan pour Son peuple, et c'est pour cette raison qu'Il a appelé Moïse, lui a confié une tâche en lui donnant, par des signes et des miracles, toute l'autorité nécessaire ; Il lui a aussi promis (comme il le fait à tous ceux qu'il appelle au leadership)

- a) une récompense immédiate et éternelle.
- b) de le protéger des attaques de ses ennemis et de la critique de ses amis.
- c) que ses efforts seraient reconnus et qu'il serait honoré.
- d) d'être avec lui pour l'aider dans l'accomplissement du plan le plus extraordinaire qui soit.

2 Moïse jouissait de ce que nous avons appelé l'empathie, cette qualité indispensable à tous ceux qui veulent diriger. On la reconnaît dans tous les points suivants, à L'EXCEPTION d'un seul. Lequel ?

- a) Les gens l'intéressaient.
- b) La condition de son peuple était pour lui un sujet d'inquiétude et il voulait y remédier.
- c) Il a tout d'abord refusé l'appel de Dieu à cause de son humilité.
- d) Il se proposait de lutter contre l'injustice dont son peuple était l'objet.

3 Au moment de l'exode d'Israël, alors que le peuple quitte l'Egypte, nous découvrons un principe qui se vérifie souvent dans la conduite des hommes. Lorsqu'une activité est nouvelle et excitante, les gens suivent leur dirigeant sans discuter ; par contre, dès que surviennent les difficultés, ils

- a) oublient leur enthousiasme initial et se mettent à critiquer ; parfois même ils condamnent celui qui les dirige.
- b) se montrent prêts à abandonner ce qui faisait leur idéal et à renoncer à leurs objectifs.
- c) décident de changer immédiatement de dirigeant.
- d) éprouvent le désir d'examiner à nouveau leurs objectifs et de redéfinir le but poursuivi.

4 Lorsque l'eau est venue à manquer, l'expérience de Moïse nous révèle un autre principe encore : le fardeau des diverses expériences du ministère

- a) exige des miracles spectaculaires capables d'inspirer au peuple une vision nouvelle.
- b) devrait être partagé par d'autres frères responsables.
- c) ne peut être allégé que par la prière diligente du conducteur lui-même.
- d) nous demande parfois de renoncer à nos objectifs et de nous contenter de l'expérience de l'heure présente.

5 La bataille de Rephidim a souligné un principe important et l'Éternel a demandé à Moïse d'en prendre note. Ce principe accentue l'importance capitale

- a) de la tactique d'un combat et de la stratégie d'une campagne.
- b) des dirigeants intermédiaires qui se rendent au combat et de ceux qui suivent discrètement leur dirigeant.
- c) d'un bon moral, dans le camp du peuple de Dieu.
- d) de la préparation militaire et de la volonté de lutter pour le Seigneur.

6 Moïse a dû apprendre un autre principe dans ce même objectif ; pour une telle tâche, il est nécessaire de faire preuve d'un amour allant jusqu'à

- a) accepter l'incompétence de ceux qui suivent.
- b) ignorer le manque de consécration des autres.
- c) fixer des objectifs moins ambitieux que ceux qui ont été adoptés précédemment
- d) faire confiance à d'autres sachant qu'ils partagent la même vision et qu'ils aideront à atteindre les objectifs fixés.

7 Jéthro, le beau-père de Moïse, a donné à ce dernier d'excellents conseils sur la manière de diriger. Il lui a dit que s'il voulait observer de telles suggestions, il en découleraient deux choses (qui sont le résultat idéal d'un travail réussi) :

- a) le peuple se montrerait loyal et atteindrait les objectifs souhaités.
- b) la tâche serait allégée et le peuple serait heureux.
- c) Moïse serait capable de subsister et répondre aux besoins de chacun.
- d) de jeunes hommes pourraient être préparés à succéder à Moïse, et celui-ci serait considéré comme un dirigeant de valeur.

8 L'une des plus grandes qualités de Moïse, le dirigeant, est que cet homme a su continuer à discerner

- a) ce qu'il y avait malgré tout de bon chez le peuple de Dieu.
- b) tout ce qui pouvait être accompli et qui allaient au-delà des plans originels.
- c) les choses de façon réaliste ; il n'est conséquent jamais devenu un idéaliste.
- d) la nécessité de ne pas en attendre autant du peuple afin de se conformer à la consécration de chacun.

9 Moïse a reçu la Loi, et le peuple vient juste de commettre un sacrilège, au Mont Sinai. L'Eternel, en parlant des Israélites, les appelle le peuple de Moïse alors que ce dernier les qualifie de peuple de Dieu. Quel principe découvrons-nous ici, toujours par rapport aux dirigeants ?

- a) Puisque Dieu est responsable des siens, il suffit à ceux qui les dirigent de placer leur confiance en Lui, sachant qu'Il prendra soin d'eux.
- b) Dieu rend les conducteurs spirituels responsables de Son peuple ; ces hommes doivent s'appuyer sur Lui et accepter de telles responsabilités.
- c) Les conducteurs spirituels ne devraient pas prendre leur ministère tellement à cœur car il s'agit en réalité du travail de Dieu.
- d) Le travail spirituel est un travail d'association où la responsabilité de Dieu et celle de l'homme sont toutes deux engagées.

10 Le conseil donné à Moïse par Jéthro peut se résumer simplement en ces mots :

- a) « Décrète la loi, dis au peuple ce que tu attends de lui et veille à ce que tes ordres soient exécutés ! »
- b) « Insiste sur la consécration totale de tout le peuple ».
- c) « Adopte une discipline sévère. Fais un exemple de ceux qui seront punis pour avoir refusé de se soumettre ».
- d) « Exige davantage de ton peuple. Tu as là un réservoir de ressources inexploitées ! »

- 11** Les attentes du dirigeant et sa façon de les traiter se basent sur
- a) les théories acquises dans le domaine de l'administration.
 - b) les préjugés qu'il nourrit et qui proviennent de ses expériences passées.
 - c) les idées propres à sa société.
 - d) ses idées et présupposés sur les autres.

12 Si l'on entend un prédicateur dire à son auditoire : « Vous devriez vous montrer prêts à sacrifier une partie de l'argent que vous destinez à vos plaisirs et l'utiliser à l'évangélisation des païens », cet homme suppose les choses suivantes A L'EXCEPTION d'une seule. Laquelle ?

- a) Les gens passent leur temps et dépensent leur argent de façon égoïste, en ne se préoccupant que d'eux-mêmes.
- b) Les gens ne tiennent pas à gagner les perdus - c'est là un sacrifice.
- c) Les gens sont avant tout bons et dignes de confiance.
- d) Les gens pourraient contribuer à gagner les païens s'ils le voulaient bien.

13 Lorsqu'un prédicateur présume que les membres de son auditoire tiennent à prendre part à l'œuvre de Dieu, qu'ils sont prêts à se laisser instruire concernant leurs responsabilités, et qu'ils se soucient de répondre aux desseins de Dieu dans ce monde, il s'attend à quelque chose, mais quelle est la qualité de son attente (selon le texte) ?

- a) Son attente est maigre.
- b) Son attente est grande.
- c) Son attente est modérée.
- d) Son attente est raisonnable.

.....

14-15 Considérez chacun des deux exemples suivants et notez le style du dirigeant et sa conduite. Cherchez ensuite à évaluer l'effet qu'auront, à long terme, ce style et ce comportement chez le conducteur lui-même et chez ceux qu'il est appelé à diriger.

14 Monsieur Lang estime que, fondamentalement, les gens sont passifs et qu'ils doivent être incités au travail. Il va même plus loin en pensant qu'il faut les surveiller de près et les persuader constamment. Lorsque les objectifs sont atteints, il récompense les plus actifs ; s'ils ne le sont pas, il exprime son mécontentement. Monsieur Lang est celui qui fixe les objectifs à atteindre. Il distribue des instructions détaillées à chacun de ses subalternes et contrôle attentivement et personnellement leur travail. Qu'est-ce qui décrit le mieux son style et son comportement ?

- a) Il fait preuve d'un style démocratique.
- b) Avec tous ses présupposés, il adopte la Théorie X.
- c) Il fait preuve d'un style autocratique.
- d) Avec tous ses présupposés, il adopte la Théorie Y.

.....
.....

15 Monsieur Mamadou est un ouvrier infatigable. Il estime que les autres aiment travailler en vue des objectifs qu'ils se sont fixés, ce qu'il fait lui-même. Il discerne, chez ceux qu'il dirige, des ressources sans fin. Il conduit les chrétiens sous sa direction à formuler certaines règles et il les pousse aussi à prendre des décisions. Il confie à certains des responsabilités importantes. Il cherche à favoriser le développement des talents et des capacités chez eux. Il donne enfin aux membres de son groupe l'occasion de faire des suggestions et d'apporter leur contribution. Lorsque les objectifs sont atteints, il reconnaît publiquement les contributions de tous. Qu'est-ce qui décrit le mieux son style et son comportement ?

- a) Avec tous ses présupposés, il adopte la Théorie Y.
- b) Avec tous ses présupposés, il adopte la Théorie X.
- c) Il fait preuve d'un style autocratique.
- d) Il fait preuve d'un style démocratique.

.....
.....

REPONSES COURTES. Choisissez, parmi les termes ci-dessous, ceux qui viennent compléter chacune des phrases suivantes.

- Théorie X autocratique reconnu
- Théorie Y démocratique

16 Le dirigeant qui prend toutes les décisions importantes, donne des instructions détaillées à ceux qui sont sous ses ordres, surveille le travail de chacun attentivement et personnellement, possède un style

17 Le dirigeant qui travaille au sein d'un groupe, permettant ainsi à ses membres de participer de manière significative lorsqu'il s'agit de prendre des décisions lorsqu'il leur demande d'exprimer des suggestions ou leur confie d'importantes responsabilités, a un style de leadership

18 Monsieur Cho pense que, fondamentalement, les gens sont paresseux et qu'ils doivent par conséquent être dirigés d'une main ferme et « motivés » au travail. Il pense qu'il est nécessaire de les pousser, de les réprimander, de les menacer et de les persuader à atteindre les objectifs. Il adopte les Présupposés de la Théorie et, comme il croit indispensable de manipuler les gens pour les faire travailler, il utilise un style de leadership

19 En ce qui concerne le conducteur spirituel, il est à la fois intéressant et important de remarquer que les Présupposés de la Théorie de Monsieur McGregor décrit le chrétien consacré et engagé.

20 D'après les érudits qui ont écrit sur la notion de leadership, la plupart des gens s'efforcent de travailler de leur mieux lorsqu'ils sentent que leurs capacités sont bien utilisées et qu'ils sont..... pour ce qu'ils font.

réponses aux questions de la leçon

- 7 b) savait que le peuple avait des aptitudes capables d'être développées.
c) croyait que ces gens avaient le désir de faire la volonté de Dieu.
d) était déterminé à prouver ses capacités de dirigeant.
- 1 a Fausse. (Moïse se souciait du sort des autres avant d'avoir reçu l'appel de Dieu.)
b Vraie.
c Fausse. (Dieu n'a rien promis à Moïse sinon d'être avec lui.)
d Vraie.
e Vraie.
f Vraie.
- 8 c) La plupart des gens se soumettent aux règles établies pour autant qu'ils les comprennent.
d) La plupart des gens sont capables de diriger.
e) On peut faire confiance à la majorité des gens lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.
- 2 Ils se sont mis à se plaindre, à murmurer et à accuser Moïse d'être la cause de leurs difficultés.
- 9 Ses présupposés correspondent davantage à la Théorie X.
- 3 Il doit prendre avec lui les anciens d'Israël.
- 10 a 5) 35.1-3.
h 1) 35.10.
c 2) 36.2.
d 3) 35.21.
e 6) 35.34.
f 4) 35.35.
- 4 Vérifiez votre réponse en la comparant au texte du manuel.
- 11 b), d) et e). Ce qui vous est dit dans la première réponse n'est pas nécessaire si vous pensez que les chrétiens dont vous avez la charge sont consacrés et qu'ils sont venus à cette rencontre parce qu'ils désirent travailler pour le Seigneur. Si vous prêchez de cette façon, ils auront le sentiment que vous ne les comprenez et ne les appréciez pas. La réponse b) est la plus importante puisqu'elle permet, grâce à l'objectif actuel, de faire un pas de

plus vers le but ultime de la vie chrétienne. C'est là un aspect essentiel de la tâche du conducteur spirituel. La réponse c) n'est pas nécessaire puisque l'on peut parvenir au même résultat positif en observant les réponses d) et e). Ces deux dernières établissent une grande confiance dans l'auditoire.

- 5 a** 3) Confiez-leur des tâches précises.
- b** 1) Enseignez-leur les règles auxquelles ils devront se soumettre.
- c** 4) Désignez des responsables intermédiaires et organisez le travail avec eux.
- d** 2) Montrez-leur comment remplir des tâches particulières.
- 12** Votre réponse sera sans doute différente de la mienne. Voici néanmoins une ou deux suggestions. 1) Désignez quelqu'un capable de vous aider et formez-le. 2) Confiez une tâche à chacun de vos collaborateurs. 3) Fixez un moment de prière, ce qui permettra à ces gens d'être à l'heure. 4) Confiez la distribution de prospectus à quelqu'un et formez cette personne afin qu'elle sache comment s'y prendre avec ce matériel. 5) Faites en sorte que chaque moniteur soit responsable de son propre matériel. 6) Prévoyez une réunion au cours de laquelle vous discuterez de la façon d'améliorer votre programme. 7) Montrez enfin à vos collaborateurs combien leurs efforts ont contribué à la croissance de l'église et au salut des âmes.
- 6** pouvait être partagé avec d'autres personnes.

notes

Leçon 3

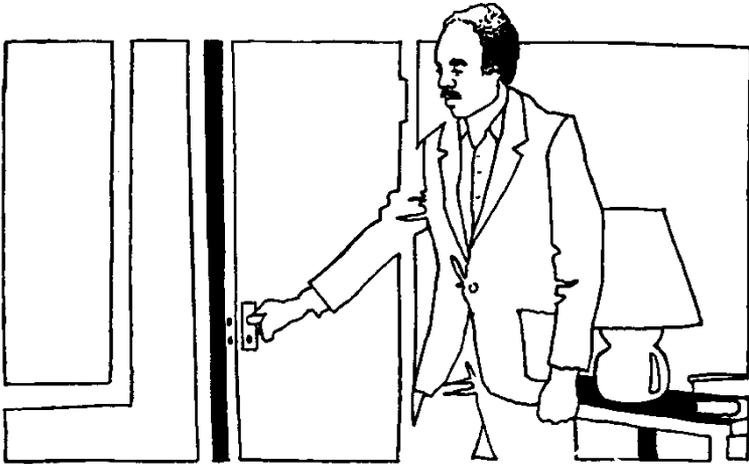
Grandir et favoriser la croissance des autres

Le pasteur Minusan fait une courte prière tout en allant ouvrir la porte. Ce matin-là, il attendait la visite du jeune Arthur qu'il avait l'intention d'engager en tant qu'assistant à mi-temps. Il pria à ce sujet, sachant que c'était là un pas décisif dans son ministère comme dans la vie du jeune homme. Il demandait au Seigneur de les aider tous deux à prendre la bonne décision.

L'église était en pleine croissance et le pasteur Minusan avait besoin d'aide. Un problème existait cependant : le jeune Arthur était un nouveau converti et ses parents n'étaient pas chrétiens. Il était jeune, parfois impulsif, capable même d'exprimer des idées totalement étrangères aux autres membres de la communauté. En outre, il ne comprenait pas pleinement le sens de toutes les coutumes et pratiques caractéristiques du corps de son église.

Le pasteur discernait cependant chez Arthur des possibilités exceptionnelles. Plus important encore, il était persuadé, comme le jeune homme d'ailleurs, que le Seigneur l'appelait et qu'Arthur pourrait se charger de quelques-unes des tâches qui s'imposaient dans l'église. Il était intelligent, fidèle dans son travail et il étudiait la Bible avec ardeur.

Malheureusement, plusieurs membres de l'église ne l'acceptaient pas encore pleinement. Peut-être était-il trop jeune. Ses antécédents étaient peut-être trop différents de ceux d'autres croyants plus âgés. « S'il te plaît, Seigneur », murmure le pasteur en ouvrant la porte, « aide-nous à prendre la bonne décision. Aide-moi à faire ce qui est juste pour le bien de ton peuple et l'accomplissement de ton plan ».



« Aide-nous à prendre la bonne décision... »

Le pasteur se trouve dans une situation complexe et, en même temps, très significative dans notre étude du leadership. Elle est liée au plan de Dieu pour le développement et la perpétuation de Son Eglise. Dans cette leçon, nous étudierons certains exemples bibliques et divers principes qui nous éclaireront à ce sujet. Nous en apprendrons aussi davantage sur notre propre croissance et notre développement en tant que dirigeants chrétiens.

plan de la leçon

Paul : un dirigeant dans le plan de Dieu
L'appel et le développement des dirigeants
Comment contribuer au développement des autres

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les principes de leadership tels qu'ils apparaissent dans la vie de Barnabas, de Paul et de Timothée, les reconnaître et les appliquer.
- Expliquer la signification de l'appel et du développement des dirigeants.
- Décrire et appliquer certaines méthodes qui permettent de contribuer à la croissance et au développement d'ouvriers et de dirigeants chrétiens.

exercices

1. Lisez avec attention les deux épîtres à Timothée. Même si vous pensez les connaître, lisez-les d'un bout à l'autre. Ceci est essentiel si vous désirez comprendre ce que nous étudierons dans cette leçon et si vous désirez y goûter. Lisez ensuite Actes 19.
2. Etudiez l'introduction, le plan et les objectifs de la leçon, puis passez à son développement comme à l'accoutumée. Après avoir terminé, faites l'examen personnel et vérifiez vos réponses.
3. Révissez attentivement la première partie, c'est-à-dire les leçons 1 à 3. Remplissez ensuite le premier rapport de l'étudiant et envoyez-le à votre instructeur.

mots-clé

circconcision	politique	réputation
controverse	professionnel	ultime
crédibilité	psychologie	unique
Gentils	recrutement	

développement de la leçon

PAUL : UN DIRIGEANT DANS LE PLAN DE DIEU

Identifier les principes de leadership

Objectif 1. *Reconnaître les principes de direction dans les rapports entre Barnabas et Paul.*

« Et Dieu faisait des miracles extraordinaires par les mains de Paul » (Actes 19.11). Paul était un serviteur de Dieu particulier, car il avait été spécialement choisi par le Saint-Esprit qui l'avait revêtu de puissance. Et, tout aussi merveilleux que les divers incidents de sa vie, que nous considérons comme des miracles, il y a la manière dont il a été mis à part afin d'occuper une place unique dans l'histoire et dans le plan de Dieu en vue de la perpétuation de l'Eglise. Nous trouvons en cet homme un exemple excellent de la façon dont Dieu œuvre au travers des dirigeants.

Lorsque nous rencontrons Paul pour la première fois dans les Ecritures (à l'époque il s'appelait Saul), nous voyons immédiatement en lui un homme capable d'influencer les autres. Il a des idées et des objectifs. Il est prêt à œuvrer avec ardeur afin d'accomplir ses desseins. Il agit avec audace et organise le soutien de sa cause. Nous reconnaissons en lui les qualités et les traits que la plupart des gens admirent chez les dirigeants. Malheureusement, il utilisait toutes ces ressources pour lutter contre l'œuvre de Jésus (Actes 7.57—8.3 et 9.2). Nous découvrons cependant que l'énergie mal orientée de Saul n'a aucun effet sur le plan de Dieu ; c'est comme si des brindilles étaient jetées à un cuirassé.

Revenons en arrière et revoyons brièvement quel était le plan immuable de Dieu quant à la perpétuation de l'Eglise. Jésus, durant Son séjour sur la terre, a accompli des merveilles incalculables. Son acte suprême a été, évidemment, Sa mort sur la croix afin de sauver l'humanité. Après cela, nous dirons que Sa mission la plus importante a été celle de choisir et de former des dirigeants capables de continuer Son œuvre après Son retour au ciel. Il a appelé des disciples et les a enseignés. Ensuite, Il leur a donné Ses dernières instructions qui allaient devenir, à partir de ce moment-là, les instructions destinées aux chrétiens de toutes les générations à venir : « Allez, prêchez, enseignez ». Les disciples ont obéi à Jésus. Ces quelques dirigeants, remplis du Saint-Esprit, ont réussi dès le début à en influencer des centaines d'autres. L'Eglise prenait racine ; Sa marche devait se poursuivre dans les siècles à venir.

Au tout début de l'Eglise, les tâches étaient nombreuses et variées. Les Ecritures nous parlent non seulement d'activités spirituelles (comme la prédication et la guérison), mais aussi de problèmes d'organisation, de ligne de conduite à adopter, de recrutement constant et de la formation de nouveaux ouvriers. Un des dirigeants qui a aidé à réaliser plusieurs de ces activités de l'Eglise était un chrétien sage et fidèle du nom de Barnabas. Lui et d'autres se sont unis pour déterminer les besoins précis auxquels il leur fallait porter leur attention. Parmi ces divers besoins, il y avait la nécessité d'enseigner la doctrine chrétienne aux nouveaux convertis, d'aider les pauvres et de participer à l'organisation de nouvelles communautés. Les anciens ont

désigné alors, en vue de chacune des tâches, des ouvriers auxquels Dieu avait donné des aptitudes bien précises.

Parmi les nombreux besoins de l'Eglise primitive, il y en avait un qui était souvent négligé : le ministère au sein des Gentils. Nul ne semblait particulièrement équipé pour l'exercer, car les disciples comprenaient beaucoup mieux ce qui touchait à leur propre peuple, les Juifs, dont ils connaissaient les coutumes. Ces hommes n'arrivaient pas à comprendre que Dieu désirait les voir se rendre également auprès des Gentils.

Cependant, le dessein immuable de Dieu exigeait le salut de tous les hommes, quelle que soit leur race nationalité. Et que fait Dieu pour que Ses plans s'accomplissent ? Il appelle des hommes et des femmes pour leur confier des tâches précises en les guidant vers les objectifs qu'Il a lui-même fixés.

Paul était celui qui correspondait le mieux à cette position unique dans le plan de Dieu. L'intelligence, les capacités et les dons de tous genres viennent de Dieu ; avant la conversion et l'appel de Paul, le Seigneur savait déjà que cet homme avait la connaissance et les capacités requises. La conversion extraordinaire et miraculeuse de Paul était Sa manière de prouver avec une clarté absolue, à celui qui serait son serviteur comme aux dirigeants de l'Eglise, que « cet homme est pour moi un instrument de choix, afin de porter mon nom devant les nations et les rois, et devant les fils d'Israël » (Actes 9.15).

La première fois que Dieu s'adresse à Paul (à Saul), Il lui parle directement du ciel. (*Arrêtez-vous ici et relisez Actes 9.1-6.*) Ensuite, Il choisit de travailler principalement par l'intermédiaire d'autres personnes afin d'aider Paul à répondre à son nouvel appel. Dieu lui permet de s'humilier alors que les chrétiens avec lesquels il devra collaborer remettent son expérience en question et doutent de lui. En fait, sa réputation d'ennemi du Seigneur Jésus-Christ est telle que les disciples de Jérusalem refusent de le recevoir.

Pensons maintenant à Barnabas. (Lisez Actes 9.26-28.) Dieu lui avait donné des dons de leadership et cet homme avait su gagner la confiance et le respect des croyants. Il n'hésitait pas à se servir de sa position pour venir en aide aux autres. Montrant qu'il était un dirigeant stable, un chrétien pourvu de ce que nous

avons appelé « l'empathie », Barnabas est devenu l'ami et le soutien de Paul.

« N'est-ce pas là celui qui faisait jeter les chrétiens en prison ? » demandaient les chrétiens troublés. « Comment pouvons-nous lui faire confiance ? »

Mais Barnabas a présenté Paul et expliqué comment dont il avait été appelé. Il a soutenu Paul tout au long du chemin, en l'aidant à s'adapter à sa nouvelle position dans l'Eglise. L'amitié et l'aide de cet homme ont été très importantes au début du ministère de Paul.

1 Que pensez-vous de Barnabas ? Citez au moins quatre qualités de dirigeant illustrées au travers de ses actes. (Vous pouvez relire la liste de la leçon 1.)

.....

.....

.....

2 Entourez la lettre correspondant à la fin du début de phrase suivant : Dieu désirait placer Barnabas et Paul dans des positions de responsabilité, car

- a) Paul était un meilleur dirigeant que Barnabas et il prendrait un jour sa place.
- b) les différents besoins dans l'Eglise exigent différents dirigeants.
- c) Paul ne serait jamais capable d'accomplir l'œuvre de Dieu sans l'aide de Barnabas.

Nous l'avons dit précédemment : Barnabas faisait preuve d'*empathie*. Cela veut dire qu'il se mettait à la place de Paul et agissait envers lui comme envers un ami. Il faisait preuve de *stabilité* en refusant de se laisser ébranler par les craintes des autres. Il était ferme dans sa compréhension de la volonté de Dieu. Le trait peut-être le plus important de ses qualités de dirigeant, à ce moment-là, était son empressement à *partager sa position de leader*. Il n'avait pas hésité à aider un autre dirigeant. Barnabas savait que Paul occupait une place particulière dans le plan de Dieu. Il avait la sienne aussi. Les besoins différents de l'Eglise exigent différents dirigeants. (Lisez Actes 11.22-30.)

Appliquer les principes de leadership

Objectif 2. *Expliquer comment Paul est parvenu à mettre en pratique les leçons qu'il avait apprises.*

Barnabas et Paul formaient une équipe efficace. Leur ministère d'évangélisation et d'implantation d'églises nouvelles était glorieux. Barnabas continuait à s'intéresser à la formation d'autres ouvriers, et l'on voit bientôt se joindre à eux une autre personne appelée Jean ; ce garçon porte aussi le nom de Marc (Actes 12.25).

De toute évidence, Jean-Marc avait des possibilités, mais l'œuvre du ministère était difficile. Peut-être le jeune homme s'ennuyait-il de sa vie à Jérusalem, de ce qui lui était familier et, à la longue, s'est-il lassé des privations du voyage. Il a alors abandonné l'équipe d'évangélisation au cours de sa première campagne pour retourner chez lui (Actes 13.13). Un peu plus tard, nous voyons Barnabas prêt à lui pardonner et à l'inviter une nouvelle fois à voyager avec lui et Paul, mais ce dernier s'y oppose (Actes 15.36-39).

A ce moment-là, Paul semble tellement désireux de continuer l'œuvre du Seigneur qu'il n'a pas la patience de s'occuper d'un jeune homme peu consacré. Barnabas, lui, savait que, dans la plupart des cas, les desseins de Dieu s'accomplissent par l'intermédiaire des hommes. Il a tenu bon et a soutenu Jean-Marc en l'encourageant comme il l'avait fait pour Paul, à l'époque où cela était nécessaire.

Même au travers de l'incident qui a été la cause de désagrément entre Paul et Barnabas, nous voyons s'accomplir le plan de Dieu. Si Paul a rejeté Jean-Marc à ce moment-là, il a plus tard changé d'avis et l'a accepté comme collaborateur (Colossiens 4.10 ; 2 Timothée 4.11). Et, mieux encore, il s'est mis à suivre l'exemple de Barnabas en choisissant un jeune homme prometteur à enseigner et guider. Ce jeune homme s'appelait Timothée.

Depuis l'exemple de Jésus qui enseignait Ses disciples, Paul et Timothée nous offrent le meilleur exemple de la relation entre un maître et son élève. Au début, Timothée a dû être épaulé, justifié devant les Juifs, ce dont Paul avait eu besoin lui aussi (Actes 16.1-3). Son père étant grec, il n'avait jamais vécu selon la tradition juive. Il n'était pas circoncis, par exemple. Or, à ce moment-là, il y

avait dans l'Eglise des discussions interminables au sujet de la nécessité d'un tel rite. Le grand apôtre Pierre, qui avait plusieurs amis incirconcis, était vivement critiqué pour cela (Actes 11.1-3).

Face à cette situation, Paul aurait pu dire : « Je dois songer avant tout à mon ministère ». Il aurait pu s'éviter la peine de soutenir et conseiller un autre prédicateur. Mais il ne l'a pas fait. Paul savait que Dieu avait appelé Timothée ; il se trouvait cependant dans une situation où, à cause de sa jeunesse et du milieu dans lequel il avait grandi, il ne parviendrait peut-être pas à utiliser pleinement ses talents. L'apôtre s'est efforcé de lui donner des instructions que l'on pourrait formuler de la manière suivante :

Diriger est une noble tâche. Des prophéties ont été données à ton sujet, mais c'est à toi qu'il incombe de veiller à développer tes talents et à garder la foi (1 Timothée 1.18-19 ; 3.1).

Paul, tout en encourageant Timothée à respecter la Loi et les coutumes des anciens, est même allé jusqu'à le faire circoncire afin d'éviter toute controverse à son sujet. En même temps, il pouvait lui dire : « Que personne ne méprise ta jeunesse » (1 Timothée 4.12).

Riche d'un ministère dont les fruits étaient évidents, Paul n'oubliait pas qu'il était l'un des maillons d'une longue ligne d'hommes chargés de diriger et d'exécuter le plan universel de Dieu au travers de l'évangélisation. Il pouvait dire : « C'est lui qui ... nous a adressé un saint appel, non à cause de nos œuvres mais à cause de son propre dessein et de la grâce qui nous a été donnée » (2 Timothée 1.9). Cette grâce, expliquait-il, a été accordée avant le commencement des temps ; elle a été manifestée par l'apparition de notre Seigneur Jésus-Christ. « Et », ajoutait-il enfin, « c'est pour cet Evangile que j'ai été établi prédicateur, apôtre et docteur » (2 Timothée 1.8-11).

Pouvez-vous imaginer comment un grand dirigeant comme Paul, si sûr de sa position, pouvait partager ses sentiments avec autant de liberté et d'honnêteté en s'adressant à un jeune débutant dans le ministère ? *Toi aussi, tu es appelé à diriger, tu es entraîné dans le même courant du plan et de la grâce de Dieu. Voilà quel était le sens de ses paroles !* « Timothée », poursuivait-il, « garde le dépôt (Garde soigneusement ce qui t'a été confié (BNA)), ne néglige pas le don que tu as reçu. Ranime sa flamme ! Sois tout

entier à cette tâche. Que tes progrès soient évidents pour tous » (Lisez 1 Timothée 4.14-15 ; 6.20 ; 2 Timothée 1.6).

Paul ne s'arrête pas là non plus. Il continue en recommandant au jeune dirigeant de se souvenir à son tour de l'objectif suprême qui consiste à former d'autres dirigeants capables de se charger de l'œuvre de Dieu. « Et ce que tu as entendu de moi ... confie-le à des hommes fidèles, qui soient capables de l'enseigner aussi à d'autres » (2 Timothée 2.2).

3 Voici certaines affirmations concernant Barnabas. Notez dans l'ordre chronologique la façon dont Paul a suivi le même exemple.

- a** Barnabas était prêt à partager son leadership avec Paul.
.....
.....
- b** Barnabas a accepté Paul en le considérant comme un appelé de Dieu.
.....
.....
- c** Barnabas s'est servi de sa propre influence pour soutenir Paul devant les autres.
- d** Barnabas a aidé Paul à se lancer dans le ministère.
.....
.....

L'APPEL ET LE DEVELOPPEMENT DES DIRIGEANTS

Le dirigeant : expliquer son *appel* et son *développement*

Objectif 3. *Reconnaître des exemples d'appels et de développement.*

Paul parlait souvent de son appel avec une grande assurance. Il savait avoir été choisi par Dieu en vue d'un ministère particulier. Peut-être avez-vous déjà eu l'occasion d'étudier les *dons du ministère* dans d'autres cours. Dieu a donné à l'Eglise plusieurs sortes de personnes responsables chargées d'exercer un ministère d'une façon ou d'une autre. Parmi ces gens, nous citerons les prophètes, les pasteurs et les enseignants. Barnabas, nous nous en souvenons, a accepté Paul sur la base de son appel.

C'est ce qu'il a expliqué aux frères devant lesquels il a soutenu son compagnon. En le faisant, il ne se contentait pas de présenter un nouveau dirigeant plein de talents ; il donnait l'assurance qu'il reconnaissait l'appel de Dieu dans sa vie. Ainsi, cet appel a été reconnu comme le signe que Dieu revendiquait la vie de Paul ; c'était le fondement du ministère de cet homme.

Nous voyons ensuite Paul reconnaître l'appel de Dieu dans la vie de Timothée. Ce dernier, jeune dirigeant récemment « découvert », ressemblait à une tendre pousse qui devait croître et se développer afin de parvenir à maturité. Il était nécessaire de voir se manifester en lui les capacités d'un dirigeant ; il devait acquérir une connaissance spirituelle, apprendre à connaître l'homme et aussi à mûrir dans son jugement. Paul s'est par conséquent chargé de l'instruire sur le plan pratique, et il l'a fait en pensant à ses capacités de dirigeant. Pour commencer, il a déclaré que Timothée avait reçu son don au travers d'un message de Dieu (1 Timothée 4.14). L'appel divin était donc ce sur quoi Paul s'appuyait pour reconnaître les qualités de leader de Timothée.

Paul et Timothée étaient tous deux des pasteurs et des prédicateurs. Nous leur accordons une place tout à fait particulière. Qu'en est-il maintenant de ces chrétiens chargés de diverses responsabilités et qui ne sont ni prédicateurs, ni serviteurs de Dieu à plein-temps dans l'Eglise ? Ont-ils été *appelés*, eux aussi ?

Dans le plan de Dieu, il existe certainement des appels uniques. Les ouvriers sont répertoriés de manières différentes. L'église locale a besoin de pasteurs ayant reçu l'appel de Dieu et officiellement reconnus en tant que dirigeants spirituels— ce sont les bergers du troupeau. Dans la plupart des cas, ces hommes ont reçu une instruction spécialisée ; ils doivent pouvoir se consacrer entièrement et même, pour autant que cela soit possible, exclusivement au ministère de l'Évangile. Tous les membres doit les respecter, et ils doivent être consultés dans tout ce qui touche aux activités de la communauté locale.

Le ministère à plein temps mis à part, chaque chrétien authentique peut être appelé à servir d'une manière ou d'une autre. Les paroles de Paul à Timothée nous rappellent que même un travailleur doué et appelé par Dieu a besoin d'être enseigné ; il doit se développer. Ceci nous conduit à la conclusion que tous les dirigeants chrétiens ont été désignés par Dieu et qu'ils doivent croître dans l'exercice de leurs responsabilités. Si nous voulons utiliser toutes nos ressources dans l'œuvre du Seigneur, nous devons assumer les deux responsabilités suivantes :

1. Reconnaître l'importance de l'appel de Dieu dans notre vie et dans celle des autres.
2. Développer nos propres dons tout en aidant les autres à développer les leurs.

4 Vous trouverez ci-dessous quelques citations des paroles de Paul à Timothée. Notez un **1** en face de celles qui correspondent au développement du jeune homme et un **2** en face de celles qui correspondent à son appel et à sa croissance.

- | | | |
|---------------|--|---|
| a | « Exerce-toi à la piété »
(1 Timothée 4.8). | 1) Développement
2) Appel et
croissance |
| b | « Ne néglige pas le don qui est en toi » (1 Timothée 4.14). | |
| c | « Veille sur toi-même et sur ton enseignement, avec persévérance »
(1 Timothée 4.16). | |
| d | « Je te conjure ... de ne rien faire par favoritisme » (1 Timothée 5.21). | |
| e | « Garde le dépôt » ou, comme le dit BNA : « Garde soigneusement ce qui t'a été confié » (1 Timothée 6.20). | |

5 Entourez la lettre correspondant à toute bonne réponse.

- a** L'expression *appel au leadership* fait référence à l'appel qui s'adresse à tous et qui engage les chrétiens à devenir le peuple de Dieu, un peuple capable de servir.

- b** L'appel au leadership sert de base à tout dirigeant chrétien qui dit avoir été appelé à diriger.
- c** Ayant été appelé par Dieu, celui qui acquiert une position nouvelle et qui possède peut-être diverses qualités innées a en main tout ce qui est ou qui sera nécessaire à son ministère de conducteur spirituel.
- d** Le conducteur mis à part après avoir entendu l'appel de Dieu, et qui désire sincèrement être utilisé par le Seigneur, entre dans une vie où son développement sera constant tandis qu'il s'efforcera d'accomplir ce que Dieu lui réserve.
- 6** Lisez chacun des passages suivants et répondez aux questions suivantes.
- a** Ephésiens 4.11-16. Pourquoi Dieu a-t-Il accordé les dons du ministère à Son peuple ?
- b** 1 Corinthiens 12.4-11. A qui les dons sont-ils accordés ?
..... Dans quel but ?.....
- c** Romains 8.29. A quoi les croyants sont-ils prédestinés ?
.....
- d** Ephésiens 1.4, 5, 11-12. A quoi Dieu a-t-Il prédestiné les croyants ?
- e** 2 Pierre 3.18. Quel est l'ordre donné aux croyants ?
.....

Etudier le développement d'un dirigeant

Objectif 4. *Reconnaître les affirmations correctes concernant le développement du leadership.*

Pour bien comprendre l'importance d'un tel développement, il faut savoir ce que l'on entend par *leadership* et ce qui se cache derrière un tel concept. Nous savons que certains individus sont appelés par Dieu pour répondre à toutes sortes de besoins. Parmi ceux qui sont ainsi appelés et dont le Seigneur peut se servir, tous n'en sont pas pour autant des dirigeants. Ce sont néanmoins des gens remarquables, « à l'avant-scène », dirons-nous. Nous citerons parmi eux les prophètes, comme Esaïe et Jean-Baptiste. Ils influencent beaucoup de personnes et donnent gloire à Dieu. Leur ministère principal consiste à communiquer la Parole de Dieu plutôt qu'à travailler avec d'autres.

Certains de ces personnages à l'avant de la scène ressemblent davantage à des acteurs ou à des « étoiles ». Ils sont profondément admirés. Ils exercent souvent une grande influence et se montrent utiles dans l'œuvre du Seigneur. Cependant, la plupart du temps, leur taux de popularité diminue et ils ne laissent derrière eux que peu de choses, ayant attiré trop d'attention sur eux-mêmes. Souvent, ces hommes oublient d'en former d'autres capables de continuer leur travail, ce qui fait qu'après avoir établi une œuvre, ils n'en obtiennent rien, car une grande partie de cette dernière disparaît.

Parmi ceux qui sont ainsi en première ligne, nous citerons également les « patrons » ou les surveillants. Pour eux, ce qui compte c'est l'accomplissement de la tâche. Ils s'attendent à ce que les autres leur obéissent parce qu'ils sont à la tête de l'opération. Ils contribuent souvent à atteindre des objectifs précis et à faire en sorte que le travail soit effectué. Ceux qui sont sous leurs ordres sont cependant malheureux ; ils ne s'intéressent guère à ce qu'ils font et ne développent aucun talent capable de les entraîner vers un but plus élevé.

Si vous désirez être un véritable dirigeant, votre don le meilleur consiste certainement à aimer et à respecter les autres ; vous devez être empreint du désir de travailler à leurs côtés au service du Seigneur. Vous remarquerez, en lisant les lettres de Paul, que ce dernier s'adresse à Timothée en se plaçant à deux niveaux différents. Dans la première phrase, il lui donne des instructions relatives à sa vie et à sa conduite. Dans la seconde, il lui indique ce qu'il doit enseigner à d'autres. Il prouve ainsi à ce jeune homme, comme à tous ceux d'entre nous qui lisons ces textes, qu'un dirigeant est sans cesse conscient de la tâche et des gens. Il apprend constamment et il croît en aidant les autres à en faire de même.

Exemples tirés des lettres de Paul

- | | |
|--------------------------|---|
| Timothée, apprends à : | T'exercer à la piété. |
| Timothée, enseigne que : | La piété est utile dans la vie présente et celle à venir. |
| Timothée, apprends à : | Devenir un modèle pour les fidèles, en paroles, en conduite, en amour, en foi et en pureté. |
| Timothée, enseigne que : | L'évêque doit être |

- irréprochable. Si quelqu'un ne sait pas diriger sa propre maison, comment prendra-t-il soin de l'Eglise de Dieu ?
- Timothée, apprends à : T'éloigner des discours profanes.
- Timothée, enseigne aux autres : A ne pas avoir un intérêt malsain pour ce qui est sujet à controverse ou à friction. Toute calomnie doit être évitée.
- Timothée, apprends à : Ne pas réprimander durement un vieillard, mais à l'exhorter comme un père. Traite les jeunes gens comme des frères, les femmes âgées comme des mères.
- Timothée, enseigne aux autres : A mettre leur religion en pratique en prenant soin de leur propre famille.

Ces quelques exemples démontrent la signification de la vérité selon laquelle un bon dirigeant n'est jamais trop loin de ceux qu'il dirige. La meilleure façon de développer nos propres facultés est de nous mettre sans tarder à en aider d'autres à développer les leurs. Il n'était pas demandé à Timothée de subir une formation complète qui lui permettrait, à un moment donné, de devenir un dirigeant capable de prendre les autres en charge. Le jeune homme a dû adopter cette idée merveilleuse : les bons dirigeants doivent constamment se laisser enseigner et ils continuent à se sentir concernés par la vie de leur prochain.

7 Entourez la lettre correspondant à toute phrase EXACTE. Corrigez ensuite les phrases qui sont fausses.

- a** La popularité et le leadership sont deux choses semblables.
.....
- b** Les bons dirigeants respectent les capacités des autres.
.....
- c** Un dirigeant doit voir ses propres dons se développer entièrement avant de pouvoir aider les autres.
.....

- d** Le style de leadership de Paul était similaire à celui d'un patron.
.....
- e** Il existe de grands personnages influents qui pourtant ne sont pas de véritables dirigeants.
.....

COMMENT CONTRIBUER AU DEVELOPPEMENT DES AUTRES

Objectif 5. *Reconnaître les exemples des méthodes utilisés par les dirigeants qui désirent aider les autres à développer leurs dons et leurs capacités.*

Revenez à la première page de votre leçon, et voyez une fois encore quelle est la situation entre le pasteur Minusan et le jeune Arthur. Cette illustration est donnée afin de nous rappeler que ce que nous pouvons tirer des exemples de Barnabas, de Paul et de Timothée est important pour les dirigeants aujourd'hui. Dieu est encore à l'œuvre au travers de ces hommes qui, après avoir reçu son appel, se développent en accord avec les Ecritures. Lorsque la tâche s'intensifie, les dirigeants comme le pasteur Minusan voient la nécessité de s'entourer de collaborateurs. Les chrétiens consacrés comme Arthur sentent la main de Dieu sur leur vie et souhaitent accepter de nouvelles responsabilités.

Alors que l'œuvre du Seigneur progresse, des besoins se manifestent et de nouveaux dirigeants capables d'occuper des positions appropriées sont nécessaires. Les frères les plus mûrs et les plus expérimentés doivent savoir comment recruter et former des dirigeants plus jeunes. Les jeunes chrétiens et ceux qui commencent à se charger de rôles importants doivent accepter de se laisser guider et diriger. Quelle que soit votre position en ce moment, il est nécessaire de comprendre le rôle joué par le pasteur Minusan et par Arthur.

En tant que dirigeant, votre but le plus important est probablement celui qui consiste à former des qualités de dirigeant chez les autres. Imaginez par exemple que vous êtes responsable de la jeunesse ; vous serez appelé à aider les membres de votre groupe

en leur montrant comment assumer leurs responsabilités au sein de leur famille, à l'école et dans l'église. Si vous êtes à la tête du groupe d'hommes, vous devrez former des dirigeants de famille et des frères capables de diriger dans leur travail. Tout chrétien a besoin d'une formation quelconque au leadership.

8 L'Écriture enseigne que les dirigeants chrétiens doivent

- a) être plus âgés que ceux qu'ils dirigent.
- b) être appelés au ministère pastoral.
- c) se respecter et s'aider mutuellement.
- d) éviter de désirer des rôles prépondérants.

9 Les dirigeants efficaces reconnaissent la nécessité de former des responsables plus jeunes. Consacrés à leur tâche, ils recrutent souvent de futurs dirigeants et

- a) les envoient dans des écoles de formation.
- b) les évaluent et les observent attentivement au cours de plusieurs années.
- c) se chargent personnellement de leur formation sur place.
- d) leur donnent de nombreuses responsabilités.

Comment favoriser le développement des autres ?

Objectif 6. *Reconnaître les principes efficaces du leadership.*

Les premiers livres modernes sur le leadership ont été écrits par des gens dont l'intérêt reposait sur des objectifs commerciaux et une production industrielle. Ces livres donnent toutes sortes d'instructions sur la façon d'encourager les hommes à travailler selon la volonté d'un dirigeant ou d'un « patron ». Les dirigeants chrétiens ont lu certains de ces ouvrages et ont commencé à utiliser plusieurs des méthodes recommandées. Dans la plupart des premières études faites sur le leadership, l'accent était placé sur les méthodes de persuasion. Les dirigeants chrétiens, soucieux de prouver leur efficacité et leur utilité dans l'œuvre du Seigneur, désiraient savoir comment établir le contrôle et l'autorité. Ils désiraient motiver les gens—les encourager à travailler vers des objectifs qu'ils jugeaient importants.

Plus récemment, les dirigeants dans le secteur du commerce et de l'industrie, ainsi que ceux au sein du gouvernement et dans

l'enseignement, ont dû reconnaître que leurs méthodes n'étaient pas toujours à la hauteur. Ils ont donc annoncé la découverte de nouvelles et meilleures techniques. Le chrétien ne devrait pas être surpris de s'apercevoir que ces « nouvelles » idées sont semblables à celles adoptées par les plus grands serviteurs de Dieu et décrites dans la Bible.

L'auteur de ce manuel, après avoir commencé à rédiger ce cours, a eu l'occasion d'assister à un colloque de deux heures durant lesquelles un expert célèbre a présenté la notion de leadership. Cet homme a pris soin d'utiliser tous les termes modernes pour parler de psychologie et de direction. Il a décrit des dizaines de situations et de problèmes différents. Nous attendions avec impatience qu'il nous apprenne quelque découverte nouvelle, mais soudain, la source de ses belles paroles s'est trouvée à sec.

« Et bien », nous dit-il, « à la suite de recherches approfondies, nous sommes parvenus à la conclusion qu'il existe un seul genre de méthode vraiment fondamental et dont l'efficacité soit constante. Cette méthode se base sur l'idée qu'il est nécessaire de s'intéresser aux autres ». *Savoir s'intéresser aux autres* ! Nous n'avions pas besoin de payer un droit d'entrée et d'écouter le verbiage d'un professeur pour apprendre cela ! Nous l'avons découvert en étudiant la Bible. Pourquoi nous est-il parfois si difficile, à nous chrétiens, d'accepter que toute vérité est celle de Dieu ? En dehors du fondement établi par les Ecritures, nous ne pouvons trouver aucune sagesse, aucune méthode positive dont les résultats soient évidents, lorsque nous travaillons avec les autres.

10 Entourez la lettre correspondant à toute réponse EXACTE.

- a** Les premiers livres sur le leadership insistent sur l'importance de motiver les gens à se soumettre à la volonté d'un patron.
- b** Ceux qui sont persuadés d'atteindre les objectifs dont l'importance est reconnue par leurs dirigeants réussiront.
- c** Des études plus récentes sur le leadership indiquent que la seule méthode de leadership qui soit fondamentale et constamment efficace est celle qui consiste à s'intéresser aux gens.
- d** Lorsque les dirigeants se préoccupent suffisamment de la tâche à remplir et des besoins des autres, ils partagent leur

fardeau avec d'autres responsables, choisis précisément parmi les mêmes individus, et ils découvrent alors que leur tâche est allégée, que les objectifs sont atteints et que les besoins de chacun sont satisfaits (c'est également ce que Moïse a appris).

Etudions à présent certains des principes énoncés dans les meilleurs écrits professionnels sur le leadership. Nous découvrirons que chacun d'entre eux est compatible avec l'enseignement et le comportement de Barnabas et de Paul.

Soyez conscients des talents et des aptitudes de ceux que vous cherchez à diriger. Dans le cas d'un dirigeant chrétien, cela comprend la reconnaissance de l'appel et des dons de Dieu dans la vie qu'une autre personne.

Acceptez les caractéristiques de chacun, aussi différentes soient-elles. Ne croyez pas que toute différence constitue un problème à éliminer. Souvenez-vous que les antécédents différents de Paul et Timothée ont été acceptés et sont devenus des atouts dans l'œuvre du Seigneur.

Aidez les gens à adapter leurs différences de qualité à la situation. Offrez-leur votre soutien afin qu'ils se sentent acceptés parmi ceux avec lesquels ils travaillent. Permettez-leur de discerner les besoins auxquels ils peuvent répondre. Pensez à ce que disait Paul en affirmant qu'il était heureux d'occuper la place unique d'apôtre des Gentils.

Aidez les autres à comprendre exactement ce que l'on attend d'eux. Expliquez et interprétez les attitudes et les comportements appropriés à chaque situation, afin que chacun ait la chance de s'adapter. Faites connaître les raisons de vos actes et de vos exigences. Aidez les nouveaux à s'habituer au cadre, à l'histoire et aux habitudes particulières d'un certain groupe. Souvenez-vous de la façon dont Paul le faisait lui-même dans ses lettres à Timothée, rappelant ainsi au jeune homme son passé et le préparant à l'avenir ; il lui donnait aussi des instructions et une formation précises.

Permettez à vos collaborateurs de savoir que vous vous souciez d'eux, pas seulement en tant qu'ouvriers, mais aussi en

tant qu'individus. Se soucier de quelqu'un n'est pas une chose superficielle ; c'est une attitude authentique, exprimée en actes et en paroles.

Exprimez votre appréciation face à un travail bien fait. Un avertissement s'impose. Votre mot d'appréciation ne doit pas être personnel. Ne dites jamais dans le cas particulier : « Je vous aime beaucoup. Vous m'êtes sympathique ». Pendant quelques instants, la personne éprouverait un sentiment agréable mais cela ne l'aiderait guère dans le développement de ses talents et de ses dons. Vous devez déterminer avec précision les capacités et la contribution d'une personne. Les gens ont besoin d'être appréciés et reconnus pour ce qu'ils font réellement. Les paroles les plus profitables ressembleront à celles-ci : « Le programme que vous avez préparé était excellent. Il répondait à un besoin réel ».

Reconnaissez que le développement des autres contribue à votre propre réussite. L'œuvre de Dieu n'offre aucune place à la concurrence. Lorsqu'un dirigeant a peur de favoriser la croissance d'un autre, sa position s'en trouve affaiblie. Ce n'est pas en faisant preuve d'une assurance autoritaire que les dirigeants développeront leur crédibilité avec les autres ni la confiance en eux ou en Dieu. Les sentiments que nous éprouvons à l'égard de nous-mêmes, l'idée de notre propre personne, tout cela est important aussi longtemps que nous reconnaissons être les serviteurs de notre Seigneur. Selon les experts, cette idée du moi résulte de la façon dont les autres se comportent à notre égard. Pour le chrétien, la meilleure manière d'avoir une idée de sa propre personne est d'aider quelqu'un d'autre à se former une opinion de lui-même et à réaliser qu'il est important dans l'œuvre du Seigneur. Un dirigeant étend son influence et prouve son efficacité en aidant les autres et en s'entourant de collaborateurs compétents. S'il éprouve un sentiment d'insécurité dans sa position, s'il néglige de reconnaître la contribution des autres, il s'affaiblira.

Partagez autant que possible l'idée des objectifs à atteindre et des décisions à prendre. Au lieu de pousser les autres à œuvrer en direction du but que vous avez vous-même fixé, dites-leur que ce même but est aussi le leur. Ne vous contentez pas de l'annoncer évidemment. Montrez avec clarté que vous ne tenez pas à être aidé

dans votre ministère, mais que vous êtes en présence de frères et sœurs avec un ministère et des objectifs identiques aux vôtres. Vous n'arriverez au but que si vos collaborateurs arrivent au leur. Nous avons là le principe fondamental lorsque nous travaillons dans un corps uni. Les dirigeants chrétiens qui s'attendent à prendre toutes les décisions et à se faire aider dans leur ministère connaissent inévitablement l'échec. Le succès est réservé à ceux dont les collaborateurs sont invités à partager les décisions. Ces hommes ne disent pas : « Travaillez pour moi », mais « Travaillons ensemble pour le Seigneur ».

Aidez les gens à développer en eux le goût de l'ordre et de la discipline. La plupart des individus travaillent beaucoup mieux s'ils reçoivent des directions précises et œuvrent selon des plans qu'ils comprennent. Des règles sévères ne favoriseront pas la réussite ; seule une structure appropriée y parviendra. Un bon dirigeant sait comment anticiper les choses ; il fixe des limites et des normes, organise ses collaborateurs, coordonne leur travail et leur matériel. Dans notre prochaine leçon, nous étudierons comment planifier, coordonner et organiser les choses.

Sujets de méditation et d'analyse personnelle. Quels sont les dons et les talents que vous pensez avoir reçus du Seigneur ? Considérez-vous ce cours comme un pas de plus dans le développement de ces talents ? Qu'avez-vous retiré des exemples bibliques cités dans ce chapitre et destinés à favoriser votre croissance sur le plan personnel et dans votre rôle de dirigeant ? Savez-vous comment vous pourrez vous servir de telles connaissances pour aider quelqu'un d'autre ?

- 11** Entourez la lettre correspondant à toute réponse EXACTE.
- a** Pour être vraiment efficace, le dirigeant doit reconnaître la richesse des talents et des capacités au sein de son groupe.
 - b** Un aspect de la responsabilité du dirigeant est celui de la nécessité d'adapter les qualités de chacun aux différentes situations afin d'accomplir les tâches et de répondre aux divers besoins.
 - c** Si vous dites continuellement aux autres que vous les aimez, vous n'avez guère besoin de leur communiquer vos méthodes ou vos objectifs. Ils comprendront.

d En exprimant votre appréciation à quelqu'un ou en reconnaissant sa contribution, vous devez veiller à ce que le message soit absolument personnel et non « officiel » ou simplement en rapport avec le travail accompli.

12 Lorsque les dirigeants cherchent à développer les qualités de leadership chez les autres, ils doivent être conscients de plusieurs choses. Lesquelles ?

- a) S'ils cherchent à développer les talents des autres, leur propre influence diminuera forcément.
- b) Un dirigeant parviendra à avoir une autorité à long terme s'il ignore les contributions et les suggestions des autres.
- c) Un conducteur aura de la crédibilité aux yeux des autres s'il se montre sûr de lui et autoritaire.
- d) Celui qui cherche à aider quelqu'un d'autre à se former une saine opinion de lui-même parviendra, lui aussi, à avoir une bonne idée de sa propre personne.

13 Parmi les principes suivants, tous sont efficaces A L'EXCEPTION d'un seul. Lequel ?

- a) Un bon dirigeant doit mettre sur pied un plan, établir des normes, fixer des limites, organiser et répartir sagement les ressources qui sont à sa disposition.
- b) Le dirigeant donne des directions claires, communique des instructions avec efficacité et suit un plan.
- c) Le dirigeant qui choisit de prendre toutes les décisions, d'assumer seul toutes les responsabilités et de faire avancer un « navire où la discipline est sévère » sera pour les autres une source d'inspiration par son attitude désintéressée.
- d) Un dirigeant sage invitera les autres à prendre part au processus de prise de décisions et les incitera à considérer l'objectif non pas comme le *sien* uniquement, mais comme le *leur*.

examen personnel

1 En tant que dirigeant accepté et respecté, Barnabas démontrait un principe important : il se servait de l'influence due à sa position pour

- a) obtenir l'approbation apostolique dans des questions ou une ligne de conduite qu'il favorisait particulièrement.
- b) contribuer à développer les capacités des autres.
- c) obtenir une place prédominante à l'intention des membres de sa famille.
- d) s'assurer de ne jamais perdre son prestige et sa puissance.

2 Le fait que Paul et Barnabas étaient très différents l'un de l'autre illustre un autre principe de leadership :

- a) La nécessité impose des limites à l'efficacité de n'importe quel dirigeant.
- b) Les dirigeants encore jeunes, dont l'avantage est d'avoir subi une formation plus complète, deviennent naturellement de meilleurs dirigeants.
- c) Dans l'Eglise, les besoins différents exigent différents styles de direction.
- d) Il est nécessaire de former un grand nombre de dirigeants si nous voulons obtenir des hommes de valeur.

3 Au cours de l'incident où Jean-Marc est rejeté, nous voyons que dès le début de sa carrière, Paul s'intéressait principalement à la tâche qui était devant lui. Barnabas reconnaissait plutôt que la clé d'une réussite à long terme dans le ministère reposait dans le développement

- a) d'une politique personnelle moins exigeante.
- b) de dirigeants bien formés et capables de multiplier le succès du formateur.
- c) d'équipes missionnaires d'hommes comme lui qui croyaient que les exigences du service chrétien devraient être moins rigides.
- d) de personnalités qui ne se sentent pas menacées par des dirigeants plus jeunes.

4 Quelle est, parmi les phrases suivantes, celle qui décrit le mieux le style adopté par Jésus, Barnabas et Paul dans la notion de leadership ?

- a) Le dirigeant instruit, conseille personnellement, donne l'occasion d'observer le maître et d'appliquer ensuite les leçons reçues ; il vérifie les résultats et assigne les tâches.
- b) Le dirigeant donne la possibilité de s'instruire en observant et en se formant au travail.
- c) Il instruit constamment dans tout ce qui touche à la doctrine et à la notion de leadership ; il donne des cours de morale, envoie les autres au service de Dieu et abandonne les résultats au Seigneur.
- d) Il choisit ceux qui évoluent dans un milieu spirituel et qui ont reçu une instruction selon les règles ; il les garde à ses côtés pendant une courte période, leur confie des ministères et revoit, lorsque cela est possible, ce qu'ils ont accompli.

5 En parlant de la méthode de leadership de Paul, on peut dire que cet homme

- a) encourageait chacun à travailler en vue d'une position prédominante ; chacun devait ensuite prendre l'initiative de commencer.
- b) surveillait avec attention ceux qui avaient des aptitudes dans ce domaine et les aidait à prendre le départ, s'ils avaient reçu un appel.
- c) laissait à ceux qui avaient été appelés l'initiative de répondre à Dieu.
- d) ne s'est vraiment intéressé à la formation de frères responsables que beaucoup plus tard.

6 Si l'on veut interpréter l'idée de l'appel et du développement d'un dirigeant, on peut dire que

- a) l'appel est plus important que le développement.
- b) la formation n'a pas plus d'importance que l'appel de Dieu.
- c) le leadership est autant la responsabilité de Dieu que celle des hommes.
- d) après avoir reçu son « appel », un homme acquiert le droit de diriger ; par son développement, il a ensuite les capacités qui assure sa réussite.

7 En reconnaissant que les dirigeants chrétiens sont appelés à la position qui est la leur par un acte souverain de Dieu, les autres chrétiens chargés de responsabilités et le reste du corps de Christ doivent répondre en

- a) encourageant ces hommes à s'engager pour accomplir ce à quoi ils ont été appelés.
- b) organisant pour ces hommes des classes de formation au leadership et à la gestion.
- c) prévoyant à la fois l'endroit et l'environnement où de telles capacités peuvent être développées et exercées sous la direction de conducteurs spirituels expérimentés.
- d) envoyant ces hommes dans des écoles où ils apprendront l'art de diriger les autres.

8 Le question de *l'appel et du développement* nous conduit à conclure que si nous sommes appelés à nous servir de toutes nos ressources dans l'œuvre du Seigneur, nous devons reconnaître l'importance de l'appel de Dieu dans notre vie et

- a) développer ainsi nos propres dons.
- b) dans la vie des autres, en aidant ces derniers à développer les leurs.
- c) contribuer à son accomplissement en servant les autres et en les aidant à développer leurs dons.
- d) dans la vie des autres, en développant nos dons et en aidant les autres à en faire de même.

9 Parmi les phrases suivantes, quelle est celle qui décrit avec le plus de précision la différence entre ceux qui, à l'avant-scène, sont de vrais dirigeants et ceux qui ne le sont pas ?

- a) Ceux qui, semblables à des acteurs, cherchent à jouer un rôle, sont portés sur eux-mêmes et cherchent rarement à continuer leur travail.
- b) Les patrons sont des gens orientés vers la tâche, sans vraiment se soucier des sentiments et des besoins d'autrui.
- c) Les dirigeants authentiques sont orientés à la fois sur la tâche et sur les gens ; ils cherchent à grandir et travaillent en vue de la croissance des autres.
- d) a) et c).
- e) a), b) et c).

10 Les premiers livres modernes sur le leadership soulignaient tous à quel point il est important de persuader les gens de se soumettre à la volonté d'un patron et de parvenir à ses objectifs. Plus récemment, les experts sont parvenus à la conclusion que de telles méthodes

- a) étaient d'une grande efficacité et produisaient des résultats favorables.
- b) n'aboutissaient pas à des résultats satisfaisants.
- c) ne produisaient aucun effet.
- d) auraient peut-être eu de l'effet au cours d'une période antérieure.

11 Les études actuelles prouvent que la seule méthode de leadership à la fois fondamentale et efficace est celle qui

- a) limite le leadership à la volonté de la majorité.
- b) souligne la nature coopérative des dirigeants.
- c) repose sur des prémisses d'autorité.
- d) est basée sur l'attention que l'on porte aux autres.

12 Toutes les phrases suivantes, sauf une, sont tirées des meilleurs ouvrages professionnels sur le leadership. Quelle est celle qui NE l'est PAS ?

- a) « Soyez conscient des talents et des capacités de ceux que vous dirigez ».
- b) « Sachez accepter les différences entre individus ».
- c) « Aidez les gens à comprendre exactement ce que l'on attend d'eux et ce qui est exigé d'eux ».
- d) « Aidez les gens à adapter leurs différentes qualités à la situation dans laquelle ils se trouvent ».
- e) « Prenez vous-mêmes toutes les décisions et cachez les problèmes à ceux que vous dirigez ».

13 Jean craint de former de nouveaux responsables car, après s'être déjà adonné à une tâche semblable, il a remarqué que l'attention ne se portait plus sur lui mais sur les autres. Quel est, parmi les principes énoncés ci-dessous, celui que Jean doit adopter s'il veut aborder sa tâche de manière plus positive ?

- a) Laissez les gens se rendre compte que vous vous intéressez à eux en tant qu'individus.
- b) Reconnaissez que le développement des autres favorise votre propre réussite.
- c) Pour autant que ce soit possible, partagez les décisions qui doivent être prises et vos objectifs.
- d) Aidez les gens à adapter leurs qualités différentes à la situation dans laquelle ils se trouvent.

14 Un dirigeant voit son influence et sa propre réussite augmenter lorsqu'il

- a) aide les autres et s'entoure de collaborateurs compétents.
- b) parvient à terminer les travaux selon un horaire prévu, et cela en dirigeant les autres de main ferme et en les surveillant de près.
- c) se charge de la plus grande partie de la tâche en ne confiant à ses collaborateurs que les travaux de moindre importance.
- d) s'entend bien avec les autres mais garde le privilège de prendre seul les décisions qui s'imposent.

15 En ce qui concerne les objectifs et les décisions à prendre, la meilleure politique consiste à

- a) s'efforcer d'encourager les autres à travailler selon votre objectif.
- b) cacher votre objectif en disant qu'il s'agit d'un « ministère ».
- c) vous présenter comme quelqu'un qui s'intéresse aux autres pour dire ensuite : « Venez travailler pour moi ».
- d) partager les objectifs et les décisions à prendre afin de pouvoir dire en toute sincérité : « C'est là notre œuvre ».

Avant de continuer votre cours en passant à la leçon 4, remplissez le rapport de l'étudiant qui porte sur cette première partie et envoyez-le ensuite à votre instructeur.

réponses aux questions de la leçon

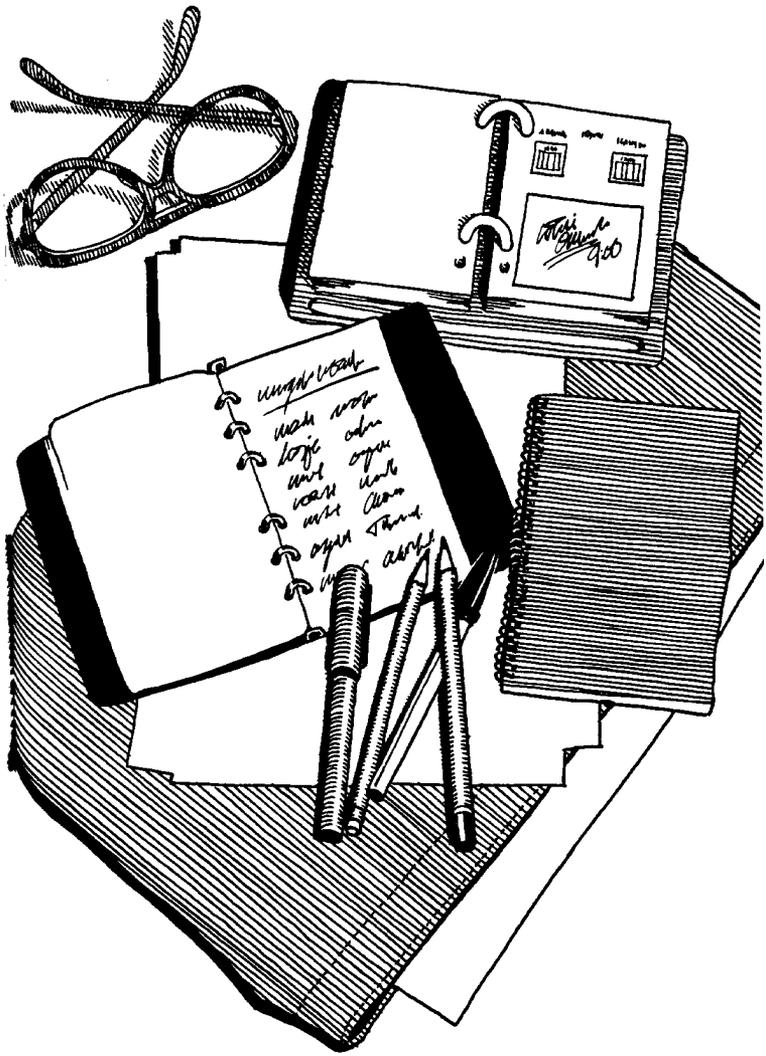
- 7 a** Fausse (Les hommes populaires ne sont pas toujours de bons dirigeants.)
b Vraie.
c Fausse. (Un bon dirigeant continue à apprendre et à se développer.)
d Fausse. (Le style de Paul était celui d'un enseignant.)
e Vraie.
- 1** Peut-être avez-vous parlé de l'empathie, de sa stabilité sur le plan des émotions, de ses aptitudes à partager le rôle de dirigeant et enfin de son sentiment d'appartenir à un groupe. Mais peut-être avez-vous préféré d'autres traits mentionnés au cours de la leçon 1.
- 8 c)** se respecter et s'aider mutuellement.
- 2 b)** les différents besoins dans l'Eglise exigent différents dirigeants.
- 9 c)** se chargent personnellement de leur formation sur place.
- 3 a** Paul a pris le temps de façonner Timothée en vue de son rôle de dirigeant. Il reconnaissait l'appel de Dieu dans la vie du jeune homme.
b Paul mentionne l'appel qu'a reçu Timothée dans l'une de ses lettres (1 Timothée 4.14).
c Paul présentait Timothée aux Romains comme son collaborateur (Romains 16.21). Il affirmait aussi, en s'adressant aux Corinthiens, que Timothée travaillait comme lui à l'œuvre du Seigneur (1 Corinthiens 16.10).
d Paul reconnaissait chez Timothée toutes les qualités d'un dirigeant. Il a par conséquent intégré le jeune homme à son équipe d'évangélisation et s'est mis à développer ses aptitudes (Actes 16.1-3).
- 10 a** Vraie.
b Fausse.
c Vraie.
d Vraie.

- 4 a** 1) Développement.
b 2) Appel et croissance.
c 1) Développement
d 1) Développement.
e 2) Appel et croissance.
- 11 a** Vraie.
b Vraie.
c Fausse.
d Fausse.
- 5 a** Fausse.
b Vraie.
c Fausse.
d Vraie.
- 12 d)** Celui qui cherche à aider quelqu'un d'autre à se former une saine opinion de lui-même parviendra, lui aussi, à avoir une bonne idée de sa propre personne.
- 6 a** Il leur a distribué ces dons afin de les préparer à l'œuvre du service pour leur permettre de mûrir sur le plan spirituel.
b Les dons sont accordés à chaque croyant pour le bien de tous.
c Ils sont prédestinés à être semblables à l'image de son Fils, c'est-à-dire à mûrir sur le plan spirituel.
d Il les a élus afin qu'ils soient saints et sans défaut devant Lui, pour célébrer la grâce de Sa gloire.
e Il leur est demandé de croître en la grâce et la connaissance du Seigneur Jésus-Christ—en un mot, de mûrir spirituellement. Il est évident que l'objectif de Dieu est de voir Ses enfants mûrir et produire du fruit. Tout cela ne peut se produire que sous l'influence de ceux qui dirigent avec sagesse et dans le cadre des ministères du corps tout entier. Jean 15.1-8, 2 Pierre 3.18 et d'autres versets encore montrent que la croissance et le développement sont considérés comme deux éléments d'une vie spirituelle normale.
- 13 c)** Le dirigeant qui choisit de prendre toutes les décisions, d'assumer seul toutes les responsabilités et de faire avancer un « navire où la discipline est sévère » sera pour les autres une source d'inspiration par son attitude désintéressée.

PARTIE 2

DES TACHES

**Le travail des dirigeants
spirituels et leur façon
de diriger les autres**



Leçon 4

Planifier et organiser

« J'ai été déçu par les résultats de notre programme de visites la semaine dernière », déclare William en s'adressant à son groupe. Il est également déçu de ce que seulement six des membres du groupe étaient présents. Ce matin, au cours de l'étude biblique, il leur avait demandé de rester quelques minutes à la sortie du culte afin de s'entretenir avec eux. Mais plusieurs d'entre eux avaient d'autres projets ou pour une raison ou pour une autre ne sont pas restés. William comprend, bien sûr. « Nous avons tous nos problèmes personnels », pense-t-il. « Je dois également prendre leurs besoins en compte et ne pas me montrer trop exigeant ».

« Depuis que le pasteur m'a confié les visites à domicile, je me sens responsable », explique-t-il au groupe. « Nous devrions tous soutenir notre pasteur et l'aider à atteindre notre communauté au travers de l'Évangile. J'aimerais vous voir prouver votre consécration au Seigneur en travaillant avec plus d'ardeur la semaine prochaine. L'église doit être pleine pour les réunions d'évangélisation qui ne vont pas tarder à commencer ».

« Qu'avons-nous décidé au sujet du transport ? » demande Jean. « Je crois vous avoir entendu dire qu'il serait peut-être possible d'aider ceux qui habitent trop loin pour venir jusqu'ici à pied. J'ai visité une mère de famille ; elle aimerait venir à l'église mais ne possède aucun moyen de transport ».

« Oui », admet William, « nous y avons pensé. Je verrai ce que je peux faire. Est-ce que quelqu'un d'autre a une question ? »

« Il y a deux jeunes dans ma classe d'étude biblique qui aimeraient m'accompagner dans mes visites », ajoute Marie. « Pensez-vous que je puisse les emmener tous les deux ? »

« Oui », répond William, « ce serait une bonne expérience pour l'un comme pour l'autre ».



« *Je me sens responsable...* »

« C'est ce que je pensais », continue Marie, « mais j'ai posé la même question au pasteur et il m'a dit qu'il valait mieux en emmener un à la fois ».

« Et bien... je n'en sais rien, peut-être que dans un cas de ce genre... ».

plan de la leçon

David : un chef compétent
Planifier et coordonner
Savoir organiser
L'organisation et vous

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé la leçon, vous pourrez :

- Décrire divers principes de leadership tirés de l'exemple de David, les reconnaître et les appliquer.
- Concevoir le plan de projets spécifiques et préparer des feuilles de travail appropriées.
- Expliquer le concept de *l'organisation* et décrire certains types et principes d'organisation.

exercices

1. Lisez ce que dit la Bible au sujet de la vie et de l'œuvre de David. En pensant principalement à ce cours, cherchez dans le texte divers exemples où, par son caractère et son comportement, David démontre son leadership. Les passages les plus importants sont les suivants : 1 Samuel 16.1-22 ; 17.21-58 ; chapitres 22 à 26 ; chapitre 30 ; 2 Samuel 5.1-7 ; 7.1-25 ; 1 Chroniques, chapitres 17 à 19 ; chapitres 22 à 29. Ce devoir de lecture est long. La plupart de ces passages vous sont sans doute familiers, mais il vous est maintenant demandé d'y chercher un David appelé à accomplir les desseins de Dieu. Si vous suivez son exemple, vous pourrez en apprendre beaucoup sur le leadership.
2. Etudiez le développement de la leçon et répondez aux questions qui vous sont posées comme à l'accoutumée.
3. Lisez les mots-clé. Cherchez dans le glossaire la définition de tous ceux que vous ne connaissez pas.
4. Faites l'examen personnel qui vous est proposé à la fin de la leçon, puis vérifiez vos réponses en les comparant à celles que nous vous donnons, à la fin du manuel. Revoyez tous les points sur lesquels vous avez commis une erreur.

mots-clé

allouer	pertinent	stratégie
emparer de (s')	servitude	technique
handicapé	somptueux	

développement de la leçon

DAVID : UN CHEF COMPETENT

Objectif 1. *Reconnaître, d'après le récit biblique, l'importance de la compétence dans les actes de David.*

Avant d'analyser la place de David dans le plan de Dieu pour diriger Son peuple, revenons brièvement à l'histoire de William.

Nous avons laissé cet homme dans une position quelque peu embarrassante, ne trouvez-vous pas ? Il était pris au piège en ayant devant lui deux possibilités : soit contredire l'avis du pasteur, soit changer d'opinion en présence de ceux qu'il tenait à diriger et à encourager. Qu'auriez-vous fait à sa place ? William laissa tomber la question tandis qu'on lui posait une autre question.

« Qu'en est-il des prospectus ? Il m'en faut davantage. J'ai demandé à la secrétaire de l'école du dimanche si elle en avait commandé d'autres que l'on puisse distribuer lors de nos visites, mais elle m'a répondu que ce n'était pas son affaire ».

« Autre chose encore », interrompt Jim, « la semaine dernière, nous étions trois à visiter le même quartier. Je doute que quelqu'un soit allé au nord de la ville. Or j'ai appris qu'il y avait de nouvelles familles dans ce coin-là ; nous devrions les inviter à se joindre à notre église ».

« Voilà une excellente suggestion », déclare William avec enthousiasme et en souriant afin de bien montrer son approbation. « Allons-y directement et visitons ce quartier ! Travaillons sans relâche ! Cette église pourrait être pleine dimanche prochain ! »

« Amen ! Amen ! » répondent les membres du petit groupe.

Cette brève description de cette réunion de groupe nous permet de découvrir plusieurs principes importants du leadership. Quels sont ceux que vous pouvez citer ? Quelles qualités reconnaissez-vous en William ? L'attitude de cet homme est-elle celle d'un chrétien sincère ? William est-il prêt à accepter une position de responsabilité tout en se soumettant au leadership d'un autre ? Semble-t-il rempli d'enthousiasme ? A-t-il à l'esprit un but précis vers lequel tendent ses efforts ? Fait-il preuve de considération dans son comportement vis-à-vis des autres collaborateurs ?

Pourquoi ces bonnes qualités ne sont-elles pas suffisantes pour assurer son succès en tant que dirigeant ? Que faut-il, selon cette illustration, pour que le groupe lui-même réussisse ? Ce qui nous est dit de la vie et de l'œuvre de David nous permettra de

répondre à ces diverses questions et d'en examiner d'autres encore.

Jusqu'ici, nous avons principalement insisté sur les hommes—ceux qui dirigent et ceux qui suivent. A présent, dans cette partie du cours, nous allons étudier de façon plus approfondie les TACHES—sur le travail et les techniques impliqués dans l'idée de leadership. David, notre exemple biblique, ne manquait pas de qualités dans ce domaine, mais ce qu'il y a de remarquable chez lui, c'est la manière dont il associait de façon à la fois consistante et efficace ses possibilités et ses ressources afin d'aboutir à des résultats extraordinaires.

La Bible décrit David comme un homme complet : un berger, un soldat, un poète, un amant, un père et un roi. Brave, coupable, repentant, pardonné et triomphant, il nous révèle toute l'étendue de l'expérience humaine avec sa complexité. Ceci nous indique la profondeur merveilleuse du plan de Dieu. David, élevé dans un certain milieu, avait reçu tous les éléments nécessaires à la tâche qu'il avait devant lui. Le développement physique, le courage, l'aptitude à compter sur soi lui avaient été acquis alors qu'il gardait ses troupeaux de moutons et cherchait à les préserver du danger. En marchant seul à la tête de ses bêtes, il avait appris à réfléchir, à se servir de sa propre initiative et de son imagination, et à exprimer ses sentiments et ses idées par des paroles puissantes et exaltantes.

Nous savons qu'il était né dans une famille humble. Il avait été appelé au leadership lorsque le prophète Samuel l'avait choisi, selon la direction de l'Eternel, et lui avait appris simplement, et presque en secret, qu'il serait un jour roi (1 Samuel 16.13). « L'Esprit de l'Eternel s'empara de David à partir de ce jour ». Après quoi, le jeune garçon retourna au milieu de ses moutons, gardant la merveilleuse nouvelle cachée au fond de son cœur. Un peu plus tard, à la cour du roi Saul, il occupa une fois encore une position empreinte de servitude et d'humilité.

Lorsque David déclare hardiment qu'il s'en veut combattre le géant Goliath, son attitude semble contraster avec son humilité, d'autant plus que tout le monde autour de lui est rempli de crainte. Il ne paraît pas humble lorsqu'il déclare avec vigueur : « En voilà une affaire ! » Son frère aîné, enflammé de colère, lui dit alors : « Je connais ton insolence et la malice de ton cœur » (1 Samuel 17.28-32).

David ne tarde pas à prouver une chose que tout bon chef ne saurait ignorer : l'humilité et le courage face à l'action ne s'opposent pas l'un à l'autre. Ils vont souvent de pair, comme ce fut le cas le jour où David tua le géant.

David savait, bien sûr, qu'il n'agissait pas de ses propres forces. L'Esprit du Seigneur était descendu sur lui avec une grande puissance, et c'est la raison pour laquelle il pouvait s'exprimer avec autant de hardiesse et de confiance. Il ne s'appuyait cependant pas sur quelques paroles empreintes d'enthousiasme. C'est sur ce qu'il avait réussi à accomplir et sur les capacités que l'Éternel lui avait permis d'acquérir qu'il se reposait : « J'ai tué le lion et l'ours », pouvait-il déclarer (1 Samuel 17.34-37).

Nous savons que Dieu aurait pu tuer Goliath sans l'aide d'aucune pierre. Il aurait pu aussi faire voler un caillou par une force miraculeuse sans que David et sa fronde n'eussent à intervenir. Cependant, lorsqu'un acte est nécessaire à l'accomplissement de Ses plans, nous découvrons que Dieu œuvre habituellement au travers de ceux chez lesquels se sont développées les capacités indispensables. David avait déjà acquis certaines aptitudes. Pour persuader les autres, il savait se servir de paroles où l'on dénotait une grande confiance. Il usait aussi de stratégie, de force et d'habileté. Sachant que sa puissance lui venait de l'Éternel, il n'agissait néanmoins pas d'une façon insouciant et désordonnée. Il entreprenait la tâche comme il avait appris à le faire. Notez qu'il n'a pas pris n'importe quels petits cailloux. Il a choisi cinq pierres polies dans le lit d'un ruisseau et les a mis dans sa gibecière. Son comportement était ordonné et méthodique.

Questions de méditation. Lisez Psaume 144.1. Reconnaissez-vous, d'après ce passage, que David se sentait compétent sans pour autant en tirer gloire ? Comment avait-il acquis de telles aptitudes ? Quelles sont vos propres capacités ? Le Seigneur a-t-il enseigné vos mains ? A-t-il donné à vos doigts des dispositions naturelles ? Avez-vous l'impression que vos talents pourraient être utilisés en vue d'une tâche particulière à Son service ?

Il est devenu leur leader

A la suite de sa victoire spectaculaire, David a eu l'occasion d'accepter les honneurs et la louange. Il aurait pu se trouver immédiatement à la tête de milliers d'hommes. On distingue toutefois son humilité et son bon sens dans le fait que ce garçon ne cherche pas à tirer avantage de sa popularité personnelle ; il accepte de recevoir les ordres du roi Saul. Il s'adapte à une organisation établie, se soumettant comme un soldat et grim pant les échelons grâce à ses aptitudes et à ses conquêtes. Il accepte des tâches nécessaires au mouvement d'une nation en marche vers des objectifs communs.

Plusieurs pages de l'Ancien Testament sont consacrées aux récits des activités de David. Ce sont des écrits historiques qui nous donnent également de nombreux détails des méthodes de leadership de David. Trois des plus importants principes liés à son succès sont les suivants :

1. Il recherchait constamment à faire la volonté de Dieu.
2. Il savait se montrer loyal et considéré lorsqu'il avait affaire à ses supérieurs et à ses subordonnés.
3. Il reconnaissait la nécessité d'exceller et de se montrer compétent, ce pour quoi il donnait gloire à Dieu.

Nous savons qu'en fin de compte, David a reçu la couronne qui lui avait été promise. En tant que roi de Juda et de tout Israël, il est parvenu à soumettre l'ensemble de ses voisins ennemis. Ceci lui a valu de nombreuses batailles qu'il a su diriger avec courage et adresse.

Après avoir fermement établi son royaume, David éprouva l'intense désir de bâtir une maison capable d'abriter l'arche de

l'alliance—un temple en l'honneur de l'Éternel. Dieu lui révéla cependant qu'il n'aurait pas le privilège d'assister à la construction de ce temple. Son rôle serait de fournir les plans et les matériaux (1 Chroniques 22.1-4). Le récit de ces différentes activités représente un modèle d'organisation tout à fait unique.

David organise d'intenses préparatifs

A ce point du récit historique, nous voyons que David était persuadé que ses exploits au combat étaient centrés sur un second rôle important : celui qui consistait à amasser les matériaux nécessaires à la construction du temple (1 Chroniques 22.14). En lisant le livre des Chroniques, nous sommes conscients d'un épisode passionnant dans les rapports entre Dieu et l'humanité. Le thème n'en est ni la célébration d'un culte formel ni une suite de miracles, mais une question de planification, d'organisation, de description de travaux et de collecte de fonds !

David engagea des sculpteurs de pierre et d'autres ouvriers de la sorte. Il leur fournit la pierre, le bronze et le bois dont ils avaient besoin. Il désigna des surveillants, des ministres, des magistrats, des portiers et des musiciens. Les tâches qui leur étaient assignées étaient claires. Les plans détaillés étaient le résultat d'un gros travail préliminaire et d'une intercession continue. David pouvait par conséquent dire à son fils Salomon :

« Veuille l'Éternel t'accorder de la compréhension et de l'intelligence. . . »

« Voici ce que, par mes efforts, j'ai préparé pour la maison de l'Éternel. . . ».

« Tu auras auprès de toi un grand nombre d'ouvriers »
(1 Chroniques 22.12-15).

Le roi donna à Salomon les plans du temple et de ses divers bâtiments, ceux des chambres du trésor, des salles intérieures et des cours. Il lui laissa des instructions pour tout ce qui concernait les fonctions au service de la maison de l'Éternel et pour tous les

objets destinés au service du temple, en un mot « le plan de tout ce qu'il avait dans l'esprit » (1 Chroniques 28.11-12).

« C'est par un écrit de sa main, (dit David), que l'Eternel m'a donné de comprendre cela, tout ce qu'il faut faire selon le modèle » (1 Chroniques 28.19).

Au cours des années où expériences et circonstances les plus variées se succédèrent, David maintint fermement le but qu'il s'était proposé. Il établit des plans en poursuivant un objectif aussi sûr que ne l'était celui de la pierre qui alla s'enfoncer dans l'immense front de Goliath. Il admit ses fautes et se repentit de son péché. Il sut attribuer ses talents à Dieu en reconnaissant que l'Eternel en avait aussi donné à beaucoup d'autres. Sans aucun ressentiment, il accepta son rôle de dirigeant dans le déroulement du plan de Dieu.

Survint alors le point culminant de sa carrière au moment où David décide de jeter un défi aux ouvriers en remettant officiellement la responsabilité à Salomon. Nous pouvons imaginer la scène alors que la grande assemblée est convoquée à Jérusalem. Devant les personnages officiels et les aides de tous rangs, le roi résume ouvertement ses activités antérieures et ses plans concernant l'avenir. Rien n'est oublié. Rien n'est laissé au hasard. Lorsque la rencontre est terminée, les gens auxquels David s'est adressé comme à ses « frères » n'ignorent rien de leur devoir. Ils connaissent leur relation entre eux. Ils sont conscients des ressources qui sont à leur disposition et discernent le prix et les sacrifices imposés.

Sans se vanter, mais simplement à titre d'information, David explique ses sentiments et ses actes. Il s'engage ensuite de façon précise en disant : « De plus, dans mon attachement pour la maison de Dieu, je donne à la maison de mon Dieu l'or et l'argent que je possède en propre » (1 Chroniques 29.3).

Après s'être ainsi engagé personnellement, David peut encourager les autres à suivre son exemple en se consacrant à l'œuvre du Seigneur, que ce soit par leur service ou par leurs dons. Bien entendu, le peuple réagit favorablement à ce

leadership splendide. Ces gens s'abandonnent entre les mains de l'Éternel en lui offrant leur vie et leurs biens.

David prie et le peuple adore. « Bénissez l'Éternel votre Dieu », exhorte-t-il avec enthousiasme. Et c'est ce qu'ils font tous (1 Chroniques 29.10-20).

Retournez au début de cette leçon et revoyez ce qui nous était dit de William et de son groupe.

1 Citez au moins trois façons dont William a suivi l'exemple de David.

.....
.....

2 Citez trois autres exemples où William n'a pas la même attitude que David.

.....
.....

3 Lorsque David annonce avec hardiesse qu'il ira combattre le géant Goliath, il montre qu'il

- a) est prétentieux.
- b) désire se distinguer aux yeux de ses frères.
- c) est un dirigeant naturel.
- d) a l'assurance que l'Éternel va se servir de lui.

4 David raconte ses expériences avec le lion et l'ours afin de

- a) démontrer, par des faits, quelle est sa position.
- b) montrer une foi supérieure à celle de ses frères.
- c) prouver qu'il a été choisi pour être roi.
- d) démontrer sa force physique.

5 David choisit cinq pierres avec beaucoup de soin. Son comportement semble indiquer

- a) un manque de confiance.
- b) une formation et une compétence certaines.
- c) une démonstration publique de ses capacités.
- d) le rejet de l'armure de Saul.

PLANIFIER ET COORDONNER

Planifier, c'est réfléchir et noter

Objectif 2. *Reconnaître le but qui se cache derrière un plan.*

Presque chaque tâche bien effectuée se déroule en deux temps. Premièrement, elle l'est mentalement, dans l'esprit des dirigeants. Ce processus d'organisation de ce qui doit être entrepris est connu sous le nom de *planification*.

Chacun établit des plans de façon plus ou moins inconsciente. Nous avons là l'une des qualités humaines essentielles qui nous rendent capables d'imaginer une chose et de voir comment elle sera avant qu'elle le soit réellement. Nous essayons de déterminer à l'avance le cours de nos actes en songeant à ce que nous ferions en diverses circonstances. Les dirigeants développent une telle aptitude de façon plus formelle et plus efficace que les autres.

Dans la plupart des études sur les fonctions du leadership, l'idée de *planification* vient en premier. Les dirigeants doivent planifier, et mieux ils y parviennent, plus leur succès est garanti. Notons à présent ce en quoi consiste le processus de planification.

1. *Analyse et prévision.* Les dirigeants observent avec attention les conditions actuelles et cherchent à prédire ou à évaluer ce qu'elles seront dans l'avenir.

2. *Mise en place de buts et d'objectifs.* Les dirigeants ont une idée claire des raisons qui les poussent à agir comme ils le font. Ils connaissent le but de chaque tâche et le résultat désiré. Ce ou ces résultats sont ce que l'on appelle des objectifs. Tout bon plan stipule des objectifs. Nous étudierons cette question en détail un peu plus tard.

3. *Plan d'action précis.* C'est ce que nous qualifions de *programmation*. Il s'agit d'établir la liste des différentes étapes à observer afin d'arriver au but proposé ou d'atteindre ses objectifs.

4. *Horaire.* La création d'un horaire est un des aspects essentiels du choix des objectifs et de la programmation. Sans aucune date précise, les objectifs et les programmes deviennent inutiles.

5. *Exposition des méthodes et procédures proposées.* Le plan doit être pratique et réalisable. Ainsi, les dirigeants doivent par conséquent pouvoir citer à l'avance les méthodes appropriées et utiles pour chaque étape du programme suggéré.

6. *Considérations d'ordre financier.* Dans le cadre des études sur les fonctions du leadership, nous appelons cela *budgetiser*. Dans la plupart des plans, il faut accorder une certaine attention aux dépenses encourues, à la façon de se procurer la somme nécessaire et à la manière dont elle sera ensuite allouée, et la dépense justifiée. Même les dirigeants qui ne sont pas responsables du budget doivent cependant considérer cette question afin d'établir des plans pratiques et réalistes.

7. *Considérations d'ordre personnel.* Les dirigeants décident à l'avance du nombre de personnes dont ils auront besoin pour réaliser un projet, et quelles devront être leurs qualités ou leurs aptitudes. Savoir choisir les gens qui correspondent à une tâche particulière est l'un des aspects extrêmement importants de la planification.

8. *Action en conformité avec les normes et la ligne d'action établies.* Tout plan est conçu dans un certain cadre ou selon une *ligne d'action* précise. On établit des valeurs et des normes qui servent à guider toute action au sein d'une organisation. Les dirigeants chrétiens sont, bien entendu, guidés par des principes bibliques ainsi que par les règles établies par les dirigeants d'un niveau hiérarchique supérieur dans l'église ou au sein de l'institution.

Plusieurs dirigeants aiment exprimer le processus de planification sous forme de questions. Les réponses à ces questions révèlent alors les qualités essentielles du plan :

1. Pourquoi entreprendre un tel travail ? Cela aboutit à une analyse approfondie de la situation actuelle.
2. Que désire-t-on accomplir ? Ceci permet d'établir des objectifs.
3. Comment le travail sera-t-il effectué ? Cela permet de définir les procédures à adopter.
4. A quel moment le travail sera-t-il terminé ? Cela permet d'évaluer l'horaire.
5. Quelle est la meilleure façon de réaliser un travail de ce genre ? Cela permet de considérer les méthodes spécifiques à suivre.
6. De quoi aura-t-on besoin pour faire ce travail ? Il faut alors penser à un budget, prévoir les moyens dont on disposera ainsi que le matériel nécessaire.
7. Qui remplira cette tâche ? Ceci amène au choix du personnel, à l'attribution de tâches précises selon les aptitudes et les dons des personnes disponibles.
8. Quelles sont les normes et les lignes directrices que devront observer les ouvriers ? Cela permet de considérer les règles établies ou à fixer certains critères de qualité.

Différents genres de plans

La plupart des dirigeants se servent de plans que l'on classe dans trois catégories différentes. Nous avons :

1. Les plans à caractère général, correspondant à une période donnée, comme par exemple le calendrier des activités de l'année et un organigramme.
2. Le plan d'activités précises qui reviennent périodiquement, comme les réunions de comités et la formation des travailleurs.
3. Le plan des projets individuels comme ceux d'une conférence particulière ou du programme d'un certain jour.

Nous avons déjà dit que la planification est formulée à la fois dans la pensée et par écrit. La *planification* est un processus qui en général exige un *plan* sous forme écrite. Les dirigeants compétents utilisent à cette fin quelques outils de base leur permettant d'établir des plans à long terme, mais aussi des plans quotidiens spécifiques.

Outils de travail

1. La liste « des tâches à effectuer ». Tout dirigeant doit faire une liste de ses tâches et projets quotidiens. Il utilisera une simple feuille de papier ou un bloc-notes. Des formulaires spéciaux peuvent également être achetés ou imprimés sur commande. Les en-têtes qui apparaîtront sur ces formulaires seront les suivantes :

Rendez-vous	Appels téléphoniques reçus
Tâches à effectuer	Matériel nécessaire
Tâches à distribuer	Données financières
Correspondance	Frais
Appels téléphoniques à ne pas oublier	

Vous trouverez dans l'appendice diverses suggestions concernant l'élaboration d'une feuille de travail quotidien.

2. *Le calendrier ou agenda*. Chaque dirigeant doit avoir deux agendas différents. Le premier se présentera sous la forme d'un grand bloc-notes dans lequel il notera les dates. Cela servira à la planification à longue portée. Le second sera plus petit et devra être porté continuellement sur lui. Il devra inscrire toutes les dates importantes inscrites dans le grand agenda afin de pouvoir s'y référer facilement et rapidement.

3. *Carnet de poche*. Le petit agenda peut être simplement une page de carnet ou le carnet lui-même que le dirigeant portera continuellement sur lui. Un bon dirigeant doit être sans cesse prêt à prendre des notes concernant les événements de la journée ou encore à relever les idées qui lui viennent à l'esprit. Ce carnet peut servir aussi à noter les noms de ceux dont il faut se souvenir, les numéros de téléphone et les adresses indispensables.

4. *Feuilles de planification de travail.* Les plans de tous les projets importants doivent être notés en détail. La plupart des dirigeants créent leurs propres feuilles de travail qui répondent à leurs besoins. Ces formulaires doivent comprendre les mentions suivantes :

Date

Nom du dirigeant

Noms des membres ou du groupe participant à l'élaboration des plans

Nom du projet, description et objectifs

Liste des tâches à effectuer

Nom de ceux auxquels les tâches sont confiées

Matériel et équipement nécessaire à chaque tâche

Date à laquelle chaque tâche doit être terminée

6 Relisez la partie que vous venez de terminer où il est question des instruments de travail. Étudiez les formulaires qui vous sont proposés dans l'appendice. Pensez à une situation, réelle ou imaginaire, dans laquelle vous avez la responsabilité de dresser des plans. Créez une feuille de travail qui convienne ou copiez celle qui vous est suggérée, remplissez-la de façon adéquate. Ce n'est un examen, mais un simple exercice pratique pour votre bénéfice personnel.

Coordination

La coordination contribue à la bonne marche du plan. Après que le plan ait été terminé, la tâche suivante consiste à réunir tous les éléments qui le composent de façon productive. La coordination permet de s'assurer que l'on a le personnel nécessaire, que ces gens sont là au bon moment, avec le matériel dont ils ont besoin, et qu'ils savent comment travailler ensemble pour accomplir une tâche.

Revenez aux questions que nous avons posées pour vous aider dans votre processus de planification. Quels sont les éléments suggérés par ces questions ?

7 Faites correspondre chaque élément de planification (à droite) à ce qui est suggéré par chaque question (à gauche).

- | | |
|--|--------------|
| a Qui fera le travail ? | 1) Temps |
| b Avec quoi fera-t-on ce travail | 2) Endroit |
| c Que cherche-t-on à accomplir ? | 3) Individus |
| d Quand le travail devra-t-il être terminé ? | 4) Méthodes |
| e Comment fera-t-on ce travail ? | 5) Matériel |
| f Où fera-t-on ce travail ? | 6) Objectifs |

La médiation. Pensez aux récits bibliques concernant le rôle de leadership de David. Savait-il coordonner les choses ? Était-il capable de considérer tous les éléments d'un certain plan ? En ce qui concerne ses plans pour la construction du temple, pouvez-vous répondre de façon favorable à toutes les questions que nous avons suggérées ?

8 Parmi les phrases suivantes, quelle est celle qui identifie le mieux le but qui se cache derrière la planification ?

- Nous dirons qu'à la base, la planification nous permet de déterminer nos objectifs.
- La planification est effectuée dans le but de justifier notre ligne de conduite.
- Planifier permet de déterminer notre ligne de conduite et de voir comment nous réagissons face aux diverses circonstances qui peuvent se produire lorsque nous cherchons à atteindre notre objectif.
- Avant tout, planifier permet de déterminer comment chacun se situe dans une organisation donnée et quelles sont leurs responsabilités.

Problèmes et obstacles

Objectif 3. *Noter trois obstacles à la planification dans l'œuvre chrétienne.*

Parfois, on entend les dirigeants dire :

- « A quoi bon ? J'avais tout prévu et pourtant... ».
- « Mes collaborateurs n'ont pas suivi mes instructions ».
- « Mon supérieur a changé d'idée ».
- « L'un de mes collaborateurs était malade ».

« La situation était entièrement différente de celle à laquelle je m'attendais ».

Peut-être avez-vous eu vous-même ce genre d'expérience et ce sentiment de frustration. Vous élaborez vos plans avec beaucoup de soin et, tout à coup, les voilà bouleversés. Vous remarquez ensuite une autre personne, qui semble ne suivre aucun plan particulier, jouir d'un succès énorme dans la réalisation d'un certain projet. Ne vous laissez pas décourager et ne permettez pas à une telle expérience de vous faire perdre de vue l'importance de la planification. Sachez seulement que la planification en elle-même ne garantit aucune réussite. C'est une des raisons que donnent certaines personnes pour ne pas s'organiser.

Il existe deux autres obstacles encore. Le premier est celui qui consiste à accuser parfois le dirigeant de s'appuyer davantage sur ses propres plans que sur la direction du Saint-Esprit. Notre étude de la Bible nous a certainement montré que l'Esprit peut nous guider aussi bien dans nos préparatifs qu'au moment de l'action. Nous ne devons par conséquent pas nous laisser affecter par ceux qui critiquent le programme de l'église et la manière dont il a été conçu.

Le plus grand obstacle à la préparation est sans doute le temps et le travail qui s'y trouvent impliqués. Réfléchir et écrire sont deux des activités humaines les plus difficiles. Pensez à votre propre expérience. Vous est-il plus facile de vous lever pour donner votre témoignage ou de l'écrire à l'avance ? Nous savons que le Seigneur peut nous guider aussi bien dans ce que nous écrivons que dans nos paroles. Prétendre que ces dernières sont inspirées par l'Esprit alors que nos plans rédigés à l'avance ne le sont pas n'est pas logique ! Cette mauvaise interprétation doit être éliminée avant qu'un dirigeant puisse être réellement efficace. Le temps et un travail assidu sont tous deux nécessaires avec l'aide du Saint-Esprit.

9 Citez trois obstacles à la planification dans l'œuvre chrétienne.

.....

.....

.....

Nous allons maintenant vous donner plusieurs suggestions qui vous aideront à éviter les obstacles et à planifier de façon efficace :

1. Soumettez vos plans à la direction du Saint-Esprit. Faites-en un sujet de prière sincère.

2. *Montrez-vous souple, sachant que les plans sont toujours flexibles.* Nous avons là l'un des plus importants défis d'un dirigeant : savoir garder ses plans à la fois précis et flexibles.

3. *Ne vous attendez pas à ce que tous vos plans réussissent.* Un homme sage sait que le fait de planifier lui permet de mieux parvenir à ses objectifs, même s'il devient nécessaire d'abandonner le projet initial. Dans la plupart des cas, celui dont les plans sont établis se sent plus compétent ; il devient capable de gagner le respect et la coopération des autres lorsqu'un changement se manifeste. Lorsque cela est possible, efforcez-vous d'anticiper les problèmes. Réfléchissez à l'avance en essayant d'imaginer quels changements seraient réalisables dans la situation telle qu'elle se présente, puis voyez ce que vous pourriez faire.

4. *Enoncez plusieurs objectifs mineurs qui vous aideront à atteindre le but principal.* Imaginons par exemple que vous ayez pour objectif principal de pourvoir aux différents repas d'une conférence régionale ; parmi vos objectifs mineurs, vous devez chercher un endroit où entreposer les provisions et, bien sûr, acheter ces dernières. Les plans destinés à la réalisation d'un objectif mineur particulier peuvent rester flexibles, et l'on peut y apporter des changements sans affecter sérieusement le plan général. Nous examinerons ces objectifs d'ordre mineur et majeur au cours de notre prochaine leçon.

5. *Veillez à ce que les plans soient compris et acceptés de tous ceux ayant la responsabilité de les réaliser.* Souvenez-vous de la façon dont David a expliqué ses plans et donné au peuple l'occasion d'exprimer son engagement personnel. Expliquez à vos collaborateurs le but et l'importance de chacun des aspects de votre plan. Assurez-les que vous appréciez leur contribution. Comme David, demandez-leur de se joindre à vous dans la prière et dans la louange, en soumettant vos projets à la direction du Saint-Esprit.

SAVOIR ORGANISER

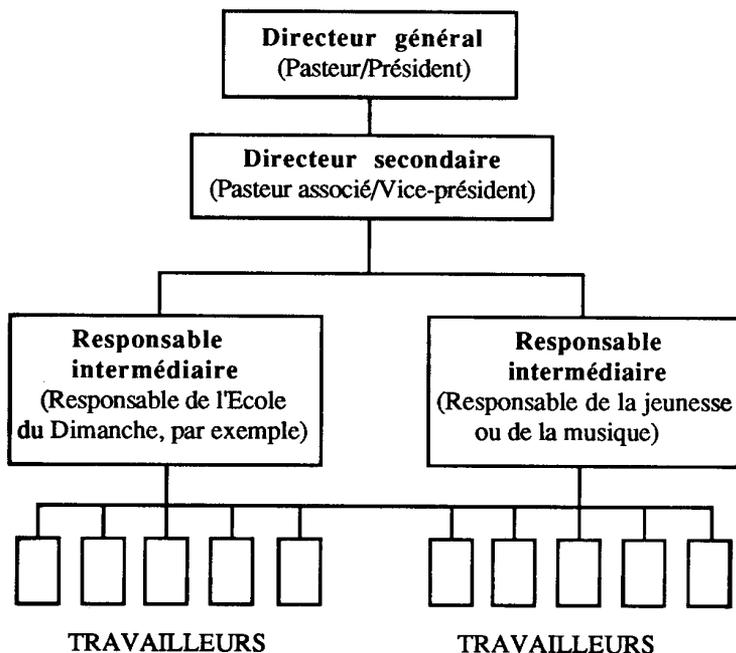
Objectif 4. *Reconnaître les descriptions des différents types d'organisation et créer un organigramme.*

Nous avons vu que le concept du *plan* comprend à la fois un processus de planification et un document écrit destiné à diriger l'opération. Le concept de *l'organisation* comprend également deux idées principales. La première consiste à établir entre les gens une relation qui aboutisse à un travail efficace. La seconde correspond à une structure, ou plan formel, qui montre aux gens comment interagir entre eux.

Types d'organisation

Plusieurs types d'organisation formelle sont possibles. *L'organisation en ligne directe* est sans doute celle qui vous est la plus familière.

ORGANISATION EN LIGNE DIRECTE

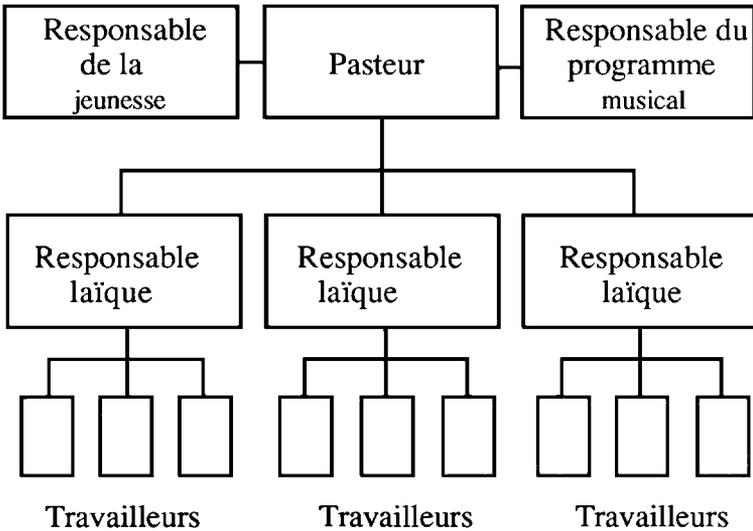


Les petites églises n'ont peut-être pas de dirigeant secondaire, les responsables intermédiaires dépendent alors directement du pasteur.

L'organisation militaire est l'exemple le plus extrême d'une organisation de ce genre. Selon ses caractéristiques fondamentales, elle possède un dirigeant exécutif alors que le travail est accompli par différents officiers secondaires et intermédiaires, chacun étant appelé à recevoir les ordres de son supérieur immédiat. Les ouvriers ne sont sensés communiquer qu'au travers de leur supérieur ; ils ne s'approchent jamais du dirigeant exécutif.

Il existe un autre type d'organisation qualifiée de structure mixte. On le retrouve dans la plupart des grandes organisations modernes. Au sommet, le chef d'administration est conseillé par un certain nombre de personnes aux connaissances et capacités diverses. Ces gens donnent conseil et direction au dirigeant exécutif et supervisent les dirigeants intermédiaires, comme dans l'organisation en ligne directe.

ORGANISATION EN STRUCTURE MIXTE



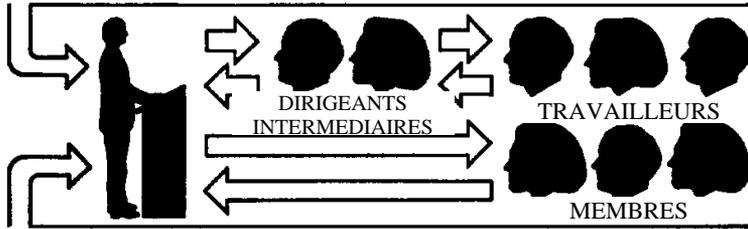
Un troisième type d'organisation est qualifié de *fonctionnel*. Dans une affaire ou une compagnie, cela signifie qu'un employé peut travailler sous les ordres de plusieurs dirigeants différents, selon sa tâche ou sa fonction. Les dirigeants se préoccupent alors davantage des tâches que des gens.

Dans l'œuvre de Dieu, les divers genres d'organisation sont souvent combinés. Le pasteur est considéré comme le dirigeant exécutif ; il peut avoir des conseillers secondaires, comme un ou plusieurs assistants par exemple. On a ensuite les dirigeants intermédiaires comme le frère responsable de l'école du Dimanche ou le directeur de la musique. Dans l'organisation en ligne directe, un ouvrier, comme par exemple un membre de la chorale, dépend du directeur de chorale. Celui-ci dépend du directeur de la musique qui, lui, se trouve sous la supervision du pasteur associé. Disons toutefois que ce genre d'organisation apparaît rarement dans une église. Habituellement, les membres chargés d'une responsabilité quelconque sont en relation directe avec le pasteur, et c'est pourquoi le modèle est davantage celui de l'organisation en structure mixte. Parce que le travail de la communauté comprend une diversité de tâches, les dirigeants se trouvent souvent en relation les uns avec les autres et avec leurs collaborateurs de manière fonctionnelle.

Les relations d'un pasteur au sein de l'organisation de l'église sont en effet complexes à cause de la diversité des tâches et des fonctions. Du point de vue spirituel, le pasteur est à la tête de la congrégation. Dans tout ce qui touche à l'organisation structurelle, il est le chef exécutif et, par conséquent, il joue un rôle de surveillant dans ses rapports avec les autres dirigeants. Il est aussi un conseiller et un enseignant des membres individuels du troupeau. Pour maintenir une opération organisationnelle efficace, il est indispensable de bien comprendre les différents rôles du pasteur.

LES RELATIONS DU PASTEUR

DIRIGEANT EXECUTIF - ADMINISTRATEUR



DIRIGEANT SPIRITUEL, ENSEIGNANT, CONSEILLER

En tant que dirigeant spirituel, enseignant et conseiller, le pasteur est en relation directe avec chacun des membres de son église. Mais en tant que dirigeant exécutif ou administrateur dans l'organisation, il est appelé à effectuer la plus grande partie de son travail par l'intermédiaire de collaborateurs, eux-mêmes sous l'autorité d'autres responsables auxquels il délègue des responsabilités et une partie de son autorité.

Dans le travail ecclésial, la combinaison de ces différentes positions peut s'avérer efficace. D'un autre côté, elle peut créer des problèmes, en particulier pour les responsables intermédiaires qui manquent d'assurance et ne se montrent guère compétents dans leur position. Vous souvenez-vous de la situation dans laquelle se trouvait William dans notre illustration ? L'un des collaborateurs lui a demandé son opinion. Il répond mais, en l'entendant, son interlocutrice donne l'avis différent exprimé par le pasteur. Il en résulte non seulement un moment d'embarras pour le frère en question, mais cet homme perd en outre le respect dont il a besoin pour accomplir sa tâche.

William adopte la bonne attitude en refusant de faire de cette question un sujet à controverse. Ajoutons cependant qu'il aurait pu éviter une telle confrontation si en parlant avec son pasteur, il avait su acquérir une meilleure compréhension de ce que l'on attendait de lui. Les responsables intermédiaires et le pasteur doivent se rencontrer fréquemment afin de prier ensemble et de se pencher sur leur travail. Ils doivent se mettre d'accord sur tout ce qui touche à la responsabilité de certains aspects de l'œuvre.

Ainsi, lorsqu'un ouvrier s'adresse directement au pasteur sur une question concernant une tâche déjà confiée à un autre, le pasteur pourra soit lui suggérer d'aller voir le frère ou la sœur responsables, soit les inviter à participer à la discussion. Un responsable ne doit jamais chercher à régler seul un problème qui dépend de l'autorité du pasteur ou d'un autre dirigeant dans l'église.

Nous avons là une organisation marquée par la sagesse et l'efficacité, ce qui rend la tâche de chacun plus aisée. Le pasteur peut faire confiance à ses collaborateurs en sachant qu'ils accompliront leur part de travail. Le dirigeant intermédiaire, lui, peut maintenir son efficacité au sein du groupe. Quant aux ouvriers, ils se sentent en sécurité, car ils savent quelle est leur place dans la structure de l'église et ils savent à qui s'adresser lorsqu'ils ont des questions à poser.

L'ORGANISATION ET VOUS

Objectif 5. *Choisir la réponse qui explique la relation entre le dirigeant et l'organisation.*

La plupart des relations entre un dirigeant et son organisation peut s'exprimer de deux manières différentes. Premièrement, il doit savoir où est sa place au sein de l'organisation. Il doit ensuite savoir comment établir et maintenir un sens d'organisation là où sa responsabilité personnelle est engagée. Comme nous l'avons déjà vu, un leadership réussi dépend des qualités du dirigeant et de la structure dans laquelle il évolue. Un bon dirigeant peut se trouver désavantagé par une mauvaise organisation. D'un autre côté, une bonne organisation peut être handicapée par l'incompétence d'un dirigeant. Dans l'œuvre chrétienne, les deux sont nécessaires pour accomplir la tâches et atteindre les objectifs.

Ainsi, dès l'instant où vous assumez une position de leadership, il devient essentiel de comprendre la structure dans laquelle vous travaillez. Si vous possédez un organigramme, étudiez-le. Demandez à vos supérieurs de vous expliquer les

détails de votre position. Veillez à bien savoir ce que l'on attend de vous. Vous pouvez obtenir une description de poste écrite (c'est-à-dire la liste de vos fonctions fondamentales), mais la chose la plus importante est que vous et ceux qui vous entourent ayez le sentiment que vous vous comprenez mutuellement. Si vous êtes appelé à un poste de responsable, il vous faudra prévoir une rencontre au cours de laquelle votre position sera expliquée à tout le groupe.

Comment organiser ?

S'il vous est demandé de créer une nouvelle organisation ou de vous occuper d'une communauté où un renouveau s'impose, vous faites face à une responsabilité immense. Nous allons vous donner ici quelques suggestions capables de vous aider.

1. Analysez la tâche à effectuer. Etablissez la liste des travaux à réaliser afin d'atteindre les objectifs fixés.
2. Décidez du nombre de personnes ou de positions nécessaires à l'accomplissement de la tâche. Faites la liste des tâches réservées à chaque personne.
3. Créez un tableau sur lequel vous indiquerez la relation entre les différentes positions, ainsi que leur relation par rapport à vous et par rapport aux autres responsables.
4. Nommez des gens capables de remplir les divers postes ou de se charger de la responsabilité des tâches indiquées. (Ne confiez à personne une position plus ou moins permanente avant d'avoir quelqu'un qui soit réellement qualifié. Il est préférable de laisser un poste vacant en attendant de recruter ou de former de nouvelles personnes.)
5. Informez immédiatement ceux qui sont destinés à travailler à vos côtés ; assurez-vous qu'ils aient l'aide et la formation nécessaires. Veillez à donner à tous la même information en même temps. Donnez-leur l'opportunité de vous poser des questions.

6. Prévoyez un plan défini des diverses responsabilités. C'est-à-dire que chaque personne doit savoir ce que l'on attend d'elle, quelles sont les conditions de travail et les limites qui lui sont imposées. Utilisez les questions que vous utiliseriez lors du processus de planification : Quand ? Où ? Comment ? Précisez comment les collaborateurs doivent prendre note des résultats de leur travail et comment en faire le rapport. Fixez des dates limites. Expliquez les règlements de l'organisation susceptibles d'affecter le travail. Veillez à inclure dans le plan original le moyen d'évaluer et de mesurer les résultats afin que vous et vos collaborateurs ayez la possibilité de tirer une leçon qui soit basée sur l'expérience et que vous puissiez aussi vous améliorer dans l'avenir.

10 Créez un organigramme qui, à votre avis, représente une structure organisationnelle qui vous est familière.

11 Faites correspondre le type d'organisation (à droite) à sa description (à gauche).

- | | |
|---|---|
| <p>... a Le dirigeant exécutif est conseillé par un groupe spécialisé. Il contrôle ce que font les dirigeants intermédiaires qui, eux, ont des rapports avec les membres qui dépendent d'eux.</p> | <p>1) Ligne directe
2) En structure mixte
3) Organisation pastorale</p> |
| <p>... b Le dirigeant exécutif a autorité sur tout. Chacun est supervisé directement par la personne qui le précède. Les ouvriers ne communiquent que par l'intermédiaire de leurs superviseurs.</p> | |
| <p>... c Le dirigeant exécutif est à la tête de l'organisation. Il supervise les autres dirigeants. Il est également directement responsable de chacun des membres au sein de son organisation.</p> | |

12 Dans sa relation avec l'organisation, le dirigeant doit comprendre

- a) quelle est sa place exacte.
- b) ce que l'on attend de lui.
- c) quelle est sa position par rapport à la structure et comment établir un contrôle et maintenir l'organisation de son domaine particulier.
- d) quelles sont les limites de son autorité et comment établir son contrôle.

examen personnel

VRAI OU FAUX. Indiquez, à l'aide d'un **V** ou d'un **F**, ce que vous pensez de chacune des phrases suivantes.

1 Au travers des expériences de David, nous voyons qu'en général Dieu appelle un dirigeant potentiel après que ce dernier ait réellement démontré ses talents et ses capacités naturels.

2 L'humilité et le courage sont des qualités complémentaires. Le courage vient de ce que Dieu est la source inépuisable de notre force ; l'humilité vient de ce toute la gloire Lui appartient.

3 La victoire extraordinaire de David sur Goliath l'a établi en tant que dirigeant. Dès lors, David était libre de poursuivre ses objectifs personnels.

4 Les trois principes qui émergent des méthodes de leadership de David sont : 1) la recherche constante de la volonté de Dieu, 2) la loyauté et la considération dans ses rapports avec ses subordonnés ou ses supérieurs et 3) la recherche de l'excellence et de la compétence tout en donnant gloire à Dieu.

5 Si David n'a pas eu l'autorisation de bâtir le temple, il a cependant été encouragé à organiser les préparatifs de la construction. Cette division de la responsabilité montre que David n'était pas compétent en tant que constructeur.

6 La planification et l'organisation préliminaires font partie de l'étape du leadership réservée à la « réflexion ». L'aspect réellement important de l'œuvre est cependant celui où les projets se matérialisent et où l'on « fait » quelque chose.

7 L'exemple de David nous montre qu'au niveau de la préparation, le dirigeant fait partie d'un ensemble de dirigeants : un prépare, l'autre bâtit, mais Dieu leur permet d'accomplir cette tâche.

8 En établissant les préparatifs nécessaires à la construction du temple, David démontre plusieurs principes de bon leadership : une planification consistante, des instructions adéquates à ceux impliqués et des matériaux en quantité suffisante pour que la tâche puisse être achevée.

9 Seules les tâches qui n'ont pas été préparées avec soin doivent être recommencées.

10 La planification correspond à un processus exhaustif comprenant du temps, de l'énergie et des ressources financières. Ainsi, elle est uniquement essentielle pour les tâches importantes nécessitant de fortes sommes d'argent et un grand nombre d'ouvriers.

11 La planification est essentiellement un processus mental et un acte de réflexion.

12 Planifier garantit une réussite certaine.

13 Dans l'œuvre chrétienne, « la planification » est considérée comme un obstacle, car certains accusent le dirigeant de s'appuyer davantage sur son programme que sur le Saint-Esprit.

14 L'Écriture nous montre que le Saint-Esprit oint la phase de planification, exactement comme il le fait plus tard au moment où la tâche est effectuée.

15 Les plans flexibles, soutenus dans la prière et par des plans d'urgence, sont acceptés par tous comme une garantie de succès.

16 Une *organisation* comprend l'établissement d'une relation entre ceux qui sauront se montrer efficaces dans leur travail et une *structure* ou un plan montre comment ces personnes doivent agir les unes par rapport aux autres.

17 Les échelons d'autorité doivent être respectés dans une organisation afin que les besoins des gens soient satisfaits et que l'autorité des dirigeants soit respectée.

18 Il est nécessaire de communiquer de façon fréquente si l'on veut éliminer tout risque de conflit entre les dirigeants et les ouvriers.

19 Si une personne dépendant d'un responsable intermédiaire va directement s'adresser au dirigeant principal, ce dernier s'occupera lui-même de la question sans consulter la personne intermédiaire concernée par l'affaire.

20 Pour accomplir la tâche et parvenir au but dans l'œuvre chrétienne, il est nécessaire d'avoir une bonne organisation et un leadership.

réponses aux questions de la leçon

- 7 a 3) Individus.
- b 5) Matériel.
- c 6) Objectifs.
- d 1) Temps.
- e 4) Méthodes.
- f 2) Endroit.

1 Réponse suggérée : William désire participer à l'œuvre de Dieu ; il encourage les membres du groupe à faire preuve de consécration ; il leur demande de travailler à ses côtés et il parle de la tâche avec enthousiasme.

8 c) Planifier permet de déterminer notre ligne de conduite et de voir comment nous réagissons face aux diverses circonstances qui peuvent se produire lorsque nous cherchons à atteindre notre objectif.

2 Vous devriez avoir remarqué ceci : il ne s'est pas préparé à l'avance, il ne donne aucune instruction claire et il ne fournit pas le matériel dont on a besoin.

9 Les trois obstacles sont les suivants : 1) la possibilité de voir les plans échouer, 2) la critique de ceux qui ne comprennent pas que les chrétiens dressent des plans et enfin 3) le temps et le travail intense que cela exige.

3 d) a l'assurance que l'Éternel va se servir de lui.

10 A vous de répondre.

4 a) démontrer, par des faits, quelle est sa position.

11 a 2) En structure mixte.

b 1) Ligne directe.

c 3) Organisation pastorale.

5 b) une formation et une compétence certaines.

12 c) quelle est sa position par rapport à la structure et comment établir un contrôle et maintenir l'organisation de son domaine particulier

6 A vous de répondre.

Leçon 5

Savoir communiquer

Etienne était à la tête du groupe d'hommes, dans son église. Il avait un nouveau projet en tête qui le remplissait d'enthousiasme.

« Nous avons là l'occasion de contribuer de manière utile au bien de la communauté » dit-il un jour à sa femme. « Les hommes de mon groupe sont tous des chrétiens solides, et ils désirent servir le Seigneur. Ce sont aussi des hommes capables. Malgré leur multiples occupations, ils sont prêts à consacrer du temps à la réalisation d'un tel projet. Je vais faire en sorte de leur faciliter la tâche ».

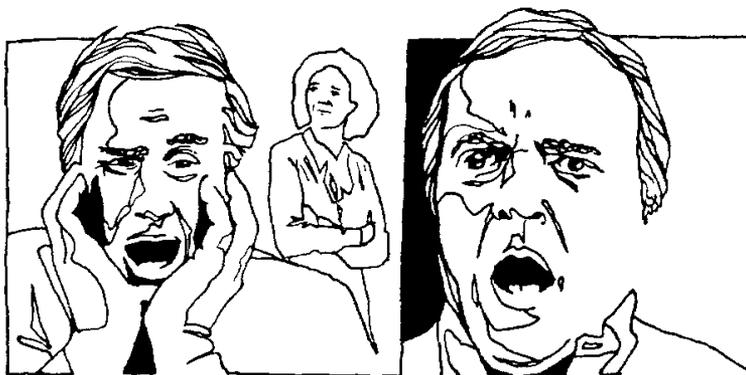
Plus tard, au cours de la rencontre des frères, il leur fit part de son projet. « L'idée vous paraîtra sans doute très simple », expliqua-t-il avec un sourire confiant. « J'en ai déjà examiné tous les détails ».

Monsieur Andberg s'était joint au groupe assez récemment. Avant de venir s'installer dans la région, il était actif dans son église, et maintenant il souhaitait ardemment retrouver l'occasion de servir Dieu, confiant en la valeur de son expérience. Au cours de la discussion qui suivit, il prit hardiment la parole en disant. « Voilà un projet dont je peux m'occuper. Inutile d'en prévoir tous les détails, j'apporterai moi-même ma contribution en faisant ce que je pourrai ».

« C'est que », répondit alors Etienne, « vous êtes ici sous ma responsabilité. Je vous confierai une tâche précise dès que mes plans se concrétisent ».

Ce soir-là, Monsieur Andberg se plaignit auprès de sa femme de cet Etienne qui pensait tout savoir. « Seule sa position l'intéresse », déclara-t-il. « Il est sûr qu'aucun d'entre nous ne possède la moindre capacité. Il prétend vouloir nous faciliter la tâche mais, en fait, il pense être le seul à vouloir travailler pour le Seigneur ».

Ce même soir, Etienne se confia à sa femme en ces termes. « Ce Monsieur Andberg pense qu'il sait tout. Il veut étaler ses capacités et refuse de coopérer avec le reste du groupe ».



Etienne et Monsieur Andberg illustrent pour nous ce qui est sans doute l'un des plus grands problèmes des dirigeants spirituels. Il arrive en effet que ces hommes se montrent incapables de communiquer entre eux la façon dont ils voient les choses. Cette leçon nous permettra de comprendre ce genre de problème et de chercher à le résoudre.

plan de la leçon

Josué : un dirigeant au message clair
Le processus de la communication
Barrières à vaincre

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé cette leçon, vous pourrez :

- Décrire divers principes de direction tels qu'ils nous apparaissent dans l'histoire de Josué, les reconnaître et les mettre en pratique.
- Définir et illustrer le concept de la communication.
- Expliquer les principes de communication qui s'avèrent être d'une grande importance dans certaines des situations où se trouve le dirigeant spirituel.
- Ecouter, comme un dirigeant compétent, et susciter une réponse chez vos interlocuteurs.

exercices

1. Lisez Josué 1 ; 3.1-13 ; 4.1-8 ; 6.6-17 ; 18.1-8 ; 21.43-45 et le chapitre 22.
2. Etudiez la leçon et répondez aux questions qui vous y sont posées, comme vous le faites d'habitude.
3. Faites l'examen personnel qui vous est proposé à la fin de la leçon, puis vérifiez vos réponses en les comparant à celles que nous vous donnons à la fin du livre.

mots-clé

descriptif	figuratif	préjugé
égalité	intuitif	spontanément
évaluer	perception	vaguement

développement de la leçon

JOSUE : UN DIRIGEANT AU MESSAGE CLAIR

Objectif 1. *Reconnaître divers exemples de communication, dans le livre de Josué, et citer les sept différents types de communication qui s'y trouvent mentionnés.*

Au travers de la vie et de l'œuvre de Josué, il est possible de trouver une illustration de la plupart des caractéristiques et des attitudes que l'on associe à la position de chef. Cet homme avait premièrement appris de Moïse l'art de suivre les autres, puis celui de les diriger, d'être pour eux une source d'inspiration. Il dut faire face à divers problèmes et connut aussi l'échec en oubliant de consulter l'Éternel. Sachant établir des plans avec soin, il donnait l'exemple du courage dans l'action. Dans le but d'atteindre ses objectifs, il lui arrivait de travailler par l'intermédiaire de différentes personnes comme Rahab et les espions. Josué, cela ne fait aucun doute, était le type même du chef et, de bien des façons, un modèle. Dans cette leçon, nous nous limiterons cependant à un aspect important de son caractère, c'est-à-dire à la manière dont il comprenait et se

servait avec un succès absolument unique des principes fondamentaux de la communication. Josué était un chef qui savait communiquer avec Dieu et avec les hommes.

Nous avons commencé notre leçon en évoquant une situation dans laquelle un dirigeant, ou dirigeant spirituel, est incapable de communiquer comme il devrait le faire. Etienne croit que ses hommes sont tous des gens capables, bien que très occupés. Il est sincère dans son désir de les aider. Monsieur Andberg, lui, est aussi sincère dans son désir de travailler pour le Seigneur. Pourtant, ni l'un ni l'autre ne parviennent à se comprendre.

Le fait qu'il soit possible à des chrétiens de ne pas se comprendre entre eux est illustré par l'un des incidents relatés dans le livre de Josué. La tribu de Ruben, celle de Gad et la demi tribu de Manassé avaient reçu leur part d'héritage, vous vous en souvenez, à l'est du Jourdain. Cependant ces hommes accompagnèrent le reste d'Israël à la conquête du pays situé à l'ouest du Jourdain. Lorsque les combats cessèrent, ils furent bénis par Josué et s'en retournèrent chez eux (Josué 22).

« Quand ils furent arrivés aux districts du Jourdain qui appartiennent au pays de Canaan, les Rubénites, les Gadites et la demi tribu de Manassé bâtirent un autel sur le Jourdain, un autel d'aspect grandiose » (Josué 22.10). Ce geste suscita une telle colère parmi les autres tribus que l'on était prêt à entamer une guerre civile. Il avait été convenu que l'on n'élèverait aucun autel de sacrifices en dehors de Silo afin que le culte du vrai Dieu ne fût pas mêlé aux célébrations des païens dont les autels se dressaient un peu partout. Les Israélites accusaient par conséquent leurs frères de rébellion ; ces gens manquaient à l'engagement qui avait été pris, et ils désobéissaient à l'Eternel.

Les hommes de Ruben, de Gad et de la demi tribu de Manassé furent horrifiés. « Non ! » s'écrièrent-ils, « nous ne nous proposons pas d'offrir des sacrifices en ce lieu. Vous nous avez mal compris. Nous désirons simplement faire savoir autour de nous que nous appartenons au peuple qui sert l'Eternel à Silo ! Nous désirons honorer le Seigneur et non pas Lui désobéir.

Nous voulons faire savoir aux générations futures que nous sommes de Son peuple ! »

Les voyez-vous, ces gens ? Après avoir lutté côte à côte, ils étaient soudain prêts à se battre entre eux. Cependant, dès que les tribus d'Israël saisirent le sens véritable de l'autel, elles se réjouirent. Chacun partagea leur joie, et cela grâce à une bonne communication qui avait changé l'aspect des choses.

1-3 Si vous n'avez pas relu le chapitre 22 du livre de Josué, faites-le maintenant. Portez une attention particulière aux versets 11 à 24. Entourez ensuite la lettre qui correspond à ce qui complète le mieux les débuts de phrases suivants.

1 Lorsque les Israélites apprirent qu'un autel avait été bâti à Gueliloth, ils

- a) comprirent pourquoi il avait été élevé.
- b) demandèrent pourquoi on l'avait élevé.
- c) imaginèrent la raison pour laquelle on l'avait élevé.

2 Les Israélites, fâchés, décidèrent de se battre parce

- a) que les autres tribus avaient péché.
- b) qu'ils pensaient que les autres tribus avaient péché.
- c) qu'ils étaient prêts à juger les actes des autres en leur trouvant des motifs coupables.

3 Les représentants d'Israël se rendirent auprès des autres tribus et

- a) leur demandèrent pourquoi elles avaient bâti un autel.
- b) leur demandèrent de démolir leur autel.
- c) les accusèrent de rébellion contre Dieu.

4 Qu'auraient pu faire les Israélites pour éviter une telle erreur de jugement ?

.....

5 Qu'auraient pu faire la tribu de Ruben, celle de Gad et la demi tribu de Manassé pour éviter d'être mal comprises ?

.....

Ce récit possède une signification réelle en nous aidant à discerner la raison pour laquelle le peuple avait besoin d'un chef comme Josué. L'Éternel savait qu'il était absolument nécessaire, à ce moment-là, de donner des instructions claires aux Israélites et de les guider tout au long du chemin. Au début d'une vie nouvelle, au sein de circonstances inconnues, il leur fallait un chef puissant, capable d'écouter le Seigneur et de contribuer à ouvrir les yeux et la compréhension du peuple.

Josué avait été formé par Moïse qui voulait le voir devenir un brillant général. Plus important encore, on lui avait enseigné à connaître la Parole de Dieu et à s'y soumettre. Son appel au service lui avait été adressé, Dieu lui donnant à la fois un ordre et une promesse. « Fortifie-toi et prends courage... L'Éternel, ton Dieu, est avec toi. » (Josué 1.6-9).

Josué avait manifestement adopté à l'égard de sa propre personne une attitude empreinte d'humilité car Dieu dut lui répéter plusieurs fois ces mots. « Ne t'effraie pas ». Dès qu'il eut la certitude de son appel, il se mit à démontrer son courage et sa confiance. Son premier acte, en tant que chef, fut de donner des instructions claires et précises à ses officiers. « Parcourez le camp, et voici ce que vous commanderez au peuple. Préparez-vous des provisions, car dans trois jours vous traverserez le Jourdain que voici pour aller conquérir le pays dont l'Éternel vous donne la possession » (Josué 1.11).

A partir de ce moment-là, nous voyons Josué faire preuve d'une grande habileté dans sa manière de communiquer avec le peuple ; il possède aussi une profonde compréhension de ce qui fait l'importance de la communication. Dans son livre, nous découvrons sept types de communication, tous très distincts. Gardez votre Bible ouverte afin de pouvoir retrouver les différents exemples que nous allons examiner brièvement, un à un. Peut-être tiendrez-vous à les souligner dans votre Bible afin d'y revenir plus tard.

Paroles d'instruction

Josué 2.1 ; 3.2-48.3-8

Les officiers parcoururent le camp en expliquant exactement au peuple ce qu'il devait faire. Josué s'assura que chacun avait bien entendu et compris les plans établis en vue de diverses activités liées à la marche et à la conquête du pays. Des instructions spéciales furent répétées à l'intention de chacune des tribus. Ensuite, ce furent des individus et des groupes que l'on chargea de tâches particulières. Le plan d'action fut en outre expliqué à ceux qui devaient se partager les responsabilités. « Approchez ici et écoutez. » dit Josué (Josué 3.9). Aucun détail ne fut négligé. Chaque personne reçut toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche.

Les résultats d'une instruction aussi soignée deviennent évidents dans la mission confiée à Rahab par les espions : ils le sont aussi lors du passage du Jourdain, de la chute de Jéricho et de toutes les campagnes victorieuses qui suivirent. Le peuple entier, à quelques exceptions près, « fit ce que Josué avait ordonné » (Josué 4.8). Ces gens savaient ce que l'on attendait d'eux, et c'est pourquoi ils pouvaient agir avec confiance, en collaborant les uns avec les autres.

Des paroles d'encouragement

Josué 3.5 ; 10.24-25 ; 23.5

Josué dit à ses hommes : « Approchez, mettez vos pieds sur le cou de ces rois . . . Soyez sans crainte et ne vous épouvantez pas . . . car c'est ainsi que l'Éternel traitera tous vos ennemis (Josué 10.24-25). Josué partageait les moments de victoire et d'encouragement avec ceux qui étaient sous ses ordres. Il les aidait à distinguer, dans tout acte de triomphe, non seulement l'achèvement d'une tâche mais, plus encore, une promesse pour l'avenir, et aussi le signe de la bénédiction de Dieu qui, on pouvait en être certain, continuerait à se manifester. De cette manière, les gens étaient fortifiés dans leur foi et leur ardeur ainsi que dans leur consécration à la mission qui était la leur.

Commandements, ordres

Josué 6.16

Josué, dont le rôle était celui d'un chef militaire, devait, par nécessité, donner de nombreux commandements directs. Nous

voyons, en étudiant l'exemple de la chute de Jéricho, qu'il existe des occasions où le chef doit exiger une obéissance totale. Josué est pour nous un modèle lorsqu'il traite ses subalternes avec attention et respect. Le peuple s'était mis très tôt à lui faire confiance et à le respecter, lui aussi. Le jour où la nécessité d'une parfaite soumission se manifesta, chacun fut prêt à la lui accorder. Il y a ici une leçon destinée à tous ceux qui sont appelés à diriger, et plus particulièrement à ceux qui travaillent parmi les jeunes. A nous de l'apprendre.

Information (enseignement)

Josué 24.1-13

Josué rappela ensuite au peuple quelle avait été son histoire, et dans quel but il était là. Chef plein de sagesse, il savait qu'il était de son devoir de garder ces gens bien informés, conscients des faits importants, susceptibles d'affecter l'œuvre dans son ensemble. Des vérités fondamentales et des enseignements scripturaires doivent être constamment apportés à ceux qui travaillent pour le Seigneur ; ils doivent rester frais dans leur esprit. Josué ne se contenta pas de dire : « Cela, tout le monde devrait le savoir maintenant ». Non, il répéta avec patience et persévérance les paroles de l'Éternel. Le problème de la communication n'est jamais une sorte de projet que l'on amène à son terme. Il s'agit plutôt d'un processus dont la responsabilité repose continuellement sur ceux qui dirigent.

Persuasion (exhortation)

Josué 23.6-16 ; 24.14-24

Dans l'œuvre du Seigneur, une grande partie de ce que l'on cherche à communiquer prend la forme d'exhortation ou de prédication. Certains dirigeants spirituels semblent même penser qu'il en est toujours ainsi. Ils s'efforcent de pousser les gens à l'action, cherchant à les persuader de faire leur volonté à eux. Dans ce domaine, lorsque la persuasion est utilisée à outrance, elle perd son effet. Josué nous donne plusieurs exemples du bon usage de la persuasion. Lorsque l'Éternel le conduit à parler au peuple de ses responsabilités face à l'avenir, on peut relever quatre éléments dans son discours. Toute communication persuasive efficace suit ce même modèle :

1. *Elle fait appel à l'intelligence.* « Vous savez ce qui s'est déjà produit, aussi est-il logique de croire que Dieu va continuer à agir de la même manière » (Voir Josué 23.14-16).
2. *Elle avertit.* « Si vous enfrengez l'alliance.. la colère de l'Éternel s'enflammera contre vous » (Josué 23.16).
3. *Elle encourage.* « Appliquez-vous avec force à observer.. » (Josué 23.6).
4. *Elle offre la possibilité de répondre, de s'engager.* « Choisissez aujourd'hui qui vous voulez servir » (Josué 24.15).

Récits et rapports

Josué, chapitres 12 à 20

La communication peut être à la fois écrite ou orale. Josué, étant chef, dut remplir l'une de ses tâches essentielles en écrivant le récit de ses activités et en établissant des rapports soignés. Le résultat de ses efforts put ainsi être communiqué avec précision. S'ils n'éprouvent pas un plaisir extrême à remplir des formulaires et à relever des faits, les dirigeants spirituels s'accordent cependant pour dire qu'un tel travail est nécessaire. Que notre notion de Dieu et de son peuple serait pauvre si ceux qu'Il avait choisis comme chefs n'avaient pas écrit le récit de leurs exploits !

Communication symbolique

Josué 4.1-9

« Que signifient ces pierres ? » Communiquer, c'est aussi se transmettre de l'un à l'autre la signification d'une chose. On peut le faire non seulement par la parole, par le texte écrit, mais encore par divers symboles. Josué se servit d'un monceau de pierres pour communiquer un message important. Dans nos églises actuelles, la communication symbolique peut se comprendre dans la disposition du mobilier et de l'autel, par exemple, ou dans les vêtements ecclésiastiques. Le fait de s'agenouiller, de frapper dans ses mains, de lever les bras vers le ciel, entre dans la même catégorie. Le vrai dirigeant spirituel ne tarde pas à découvrir que son auditoire donne un sens à chacun de ses mouvements, aux expressions de son visage, et cela qu'il ait l'intention de leur attribuer un sens ou pas. Il est par

conséquent important de comprendre comment communiquer de façon efficace, soit par des symboles, soit par la parole.

6 Essayez de vous souvenir des sept styles de communication dont les exemples nous sont donnés dans le livre de Josué. Faites ensuite correspondre chacun d'entre eux (colonne de droite) avec ce qui sert à l'illustrer (colonne de gauche).

- | | | |
|--------|--|--|
| a | « Choisissez aujourd'hui qui vous voulez servir. Moi et ma maison, nous servirons l'Éternel » (Josué 24.15). | 1) Instruction
2) Encouragement
3) Commandements |
| b | « Et là, il écrivit sur les pierres un double de la loi que Moïse avait écrite » (Josué 24.15). | 4) Information
5) Persuasion
6) Rapports |
| c | « Approchez ici et écoutez les paroles de l'Éternel, votre Dieu » (Josué 3.9). | 7) Symboles |
| d | « Que chacun de vous charge une pierre sur son épaule... afin que cela soit un signe » (Josué 4.5-6). | |
| e | « Soyez sans crainte et ne vous épouvantez pas... Fortifiez-vous et ayez du courage » (Josué 10.25). | |
| f | « Ainsi parle l'Éternel, le Dieu d'Israël » (Josué 24.2). | |
| g | « Gardez-vous de l'interdit...de peur que vous ne mettiez le camp sous l'interdit en y jetant le trouble » (Josué 6.18). | |

LE PROCESSUS DE LA COMMUNICATION

Le chef sait reconnaître les obstacles

Objectif 2. *Décrire le processus de la communication et certains des obstacles que l'on peut rencontrer.*

Maintenant que nous avons examiné plusieurs exemples de communication, nous sommes prêts à en analyser le processus. Commençons par une liste des diverses parties composantes que nous avons pu observer. Premièrement, il y a la personne qui

cherche à communiquer et qui est à la source. Cette personne a une intention dont le sens peut se traduire par une idée, un sentiment ou une information. Il y a ensuite celui qui reçoit, le destinataire, à qui s'adresse ce que l'on veut communiquer. Il n'est certes pas un vase vide mais quelqu'un qui est pourvu de perspicacité, ce qui lui permet probablement de discerner le sens de ce qu'on veut lui dire. Son interlocuteur doit choisir une méthode, comme l'usage de la parole ou de symboles, afin de pouvoir s'exprimer. Le but du processus de la communication est de permettre au destinataire de comprendre le sens exact de ce que tenait à lui dire celui ou celle qui était à la source.

La plupart d'entre nous ne parviennent jamais à comprendre combien il est difficile d'y arriver. Entre ce que l'on voulait communiquer et le sens attribué au message, il existe d'innombrables obstacles. L'une des façons de saisir le processus de la communication est de considérer certains de ces obstacles. Nous verrons ensuite comment les dirigeants doués apprennent à communiquer en les renversant. Voici donc une brève description des sept obstacles qui posent souvent des problèmes.

1. *Langage*. Certains mots possèdent plus d'un sens. Ils signifient une chose à un endroit en particulier, et une autre ailleurs. Parmi les termes bibliques, beaucoup ont un sens figuratif tout à fait spécial. Pensez au problème rencontré par Nicodème lorsque celui-ci entendit l'expression « naître de nouveau ». (Lisez Jean 3.1-12). La communication ne se montre satisfaisante que si celui qui parle (la personne à la source) et celui qui reçoit comprennent tous deux les mots de la même manière.

2. *Symboles*. Une grande partie de ce que nous communiquons ne s'expriment pas par des paroles. Un pasteur raconte comment il eut pour la première fois envie de participer à une étude biblique en observant la manière dont la personne qui dirigeait tenait sa Bible. « J'ai compris quelle aimait ce livre », dit-il, « et j'ai éprouvé alors le désir de savoir ce qu'il avait de spécial ». Cette personne le tenait avec tendresse et en tournait les pages avec amour. Il y avait là une communication

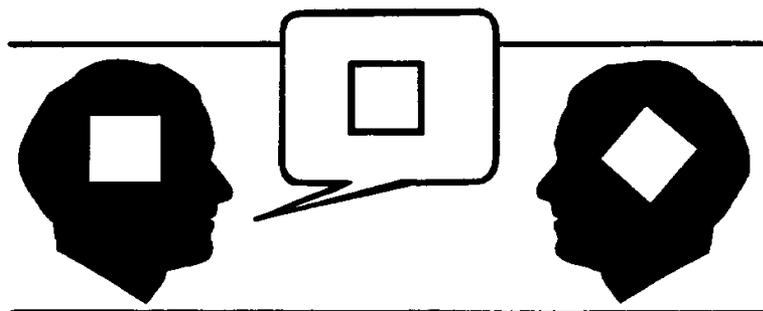
symbolique d'un genre positif. Les obstacles s'élevèrent lorsque les symboles (gestes, mouvements, expressions du visage, ton de la voix) ne s'accordent pas avec le message exposé. Supposons par exemple que quelqu'un dise : « J'aime la Bible » alors qu'il se contente de la poser négligemment et de l'oublier. Qu'est-ce qui sera communiqué à ce moment-là ? De l'amour ou un manque de respect ?

3. *Coutumes*. Les groupes d'individus développent tous des comportements variés auxquels on donne le nom de coutumes. Ces dernières sont parfois acceptées au point où l'on en arrive à croire qu'elles correspondent à la bonne manière de se comporter. Par exemple, à certains endroits, les gens se serrent la main lorsqu'ils se rencontrent alors qu'ailleurs, ils se pressent les joues l'une contre l'autre. Là où de telles coutumes ne sont pas observées comme elles le devraient, la communication en souffre et peut conduire jusqu'à une mésentente totale.

4. *Préjugés*. Il est impossible de communiquer efficacement avec des gens que nous refusons d'accepter comme égaux aux yeux de Dieu. Dans la Bible, nous trouvons plusieurs cas où l'on voit un manque de communication dû à des préjugés. Pour les Israélites, Samaritains et Gentils étaient des êtres inférieurs, et c'est la raison pour laquelle l'Évangile de Jésus ne put être communiqué de manière adéquate. Le Seigneur dut s'adresser à Pierre dans une vision et le conduire ainsi à vaincre l'obstacle des préjugés (Actes 10).

5. *Position, situation*. Beaucoup de gens trouvent difficile de communiquer avec ceux dont la position, au sein de la société, est considérée comme inférieure ou supérieure à la leur. Il est habituellement plus facile à deux agriculteurs de communiquer ensemble qu'à un riche fermier et un simple ouvrier de campagne. Il existe des chrétiens fortunés qui ne témoignent jamais auprès de leurs employés. Dans un cas de ce genre, ni la consécration au Seigneur ni l'amour des âmes n'ont le moindre effet puisqu'il existe des obstacles à la communication. Une chose essentielle que doit apprendre celui qui veut diriger avec succès est la façon de communiquer avec des gens dont le niveau social varie et dont les positions sont différentes, dans toutes

sortes d'organisations. Le premier pas à franchir est celui où l'on prend conscience de cet obstacle qu'est une situation donnée, et où l'on s'efforce de le franchir.



INTERLOCUTEUR
(SOURCE)

INTENTION,
SENS DU MESSAGE

METHODE

LANGAGE,
SYMBOLE

DESTINATAIRE

PERSPICACITE

6. *Age et sexe.* Etroitement lié au problème de la situation sociale, il y a la question de l'âge et du sexe de ceux qui cherchent à communiquer. Les dirigeants spirituels plus âgés trouvent parfois difficile d'entrer en contact avec les jeunes dont les valeurs et les intérêts diffèrent des leurs. Un frère responsable annonça un jour que, pour récompenser les jeunes qui avaient participé à un certain travail, tous seraient invités à un repas chez le pasteur. Les jeunes, loin d'apprécier cette idée, auraient préféré un pique-nique au bord du lac. Le responsable se sentit à la fois embarrassé et fâché, et toute l'affaire se termina par un échec.

Les relations entre hommes et femmes ont été affectées, dans le monde entier, par l'idée moderne de l'égalité des femmes. Les chrétiens qui sont sensibles à un tel problème ne peuvent l'ignorer. Ils y pensent, ils prient à ce sujet et ils s'efforcent de comprendre les valeurs et les besoins des deux sexes et des différents groupes d'âges. Leur tâche n'est guère aisée mais

l'avantage, pour un dirigeant spirituel, est de savoir que chacun a sa place dans l'immense cercle de l'amour de Dieu.

7. *Personnalité.* N'importe quel groupe, dans quelle situation que ce soit, est composé d'individus. L'une des tâches principales de celui qui dirige est de susciter la compréhension et la coopération afin que les objectifs fixés puissent être acceptés et atteints. Pour y parvenir, il doit s'efforcer de communiquer sur une base individuelle. Il ne doit pas commettre l'erreur selon laquelle on imagine que le message adressé sera reçu de la même façon par chacun des membres du groupe. Le résultat du processus de la communication, il faut le comprendre, n'est pas forcément le sens intentionné du message mais plutôt celui que le destinataire lui attribue.

7 En pensant à ce que vous venez d'apprendre, donnez ici votre propre définition de ce que l'on entend par communication.

.....
.....

8 Donnez maintenant votre définition de ce que l'on considère comme un obstacle à la communication.

.....
.....

9 Pensez à une situation où, selon votre expérience, on n'est pas parvenu à se comprendre à cause d'un obstacle dans la communication.

.....
.....

Signification de la perception

Objectif 3. *Expliquer la signification de la perception dans le processus de la communication.*

Nous avons dit que la manière dont le destinataire du message perçoit ce dernier en détermine le sens. En d'autres termes, le message a véritablement le sens que lui attribue son

destinataire. Nous devons par conséquent connaître la manière dont cette personne perçoit les choses afin de pouvoir communiquer avec elle.

Cette façon de percevoir les choses dépend en grande partie de l'âge, du sexe, de la position sociale et des coutumes de quelqu'un. Deux autres facteurs importants sont aussi les traits de la personnalité et l'expérience dans un domaine particulier. Les experts dans l'étude de la communication se servent de la classification des divers types de personnalités, imaginée par Carl Jung, afin d'expliquer comment différentes interprétations (ou perceptions) peuvent résulter d'un même message. Selon cette classification, il existe quatre types de personnalités qui sont les suivants:

1. Les gens qui réfléchissent et attendent de leur dirigeant des explications où une attention spéciale est portée aux faits et à la logique.
2. Les gens qui sont poussés par les sentiments et qui ont besoin d'inspiration et d'encouragement sur le plan des émotions.
3. Les gens capables de détecter les choses mais pour lesquels il faut des démonstrations et des exemples.
4. Les intuitifs qui se hâtent de conclure et cherchent des significations cachées.

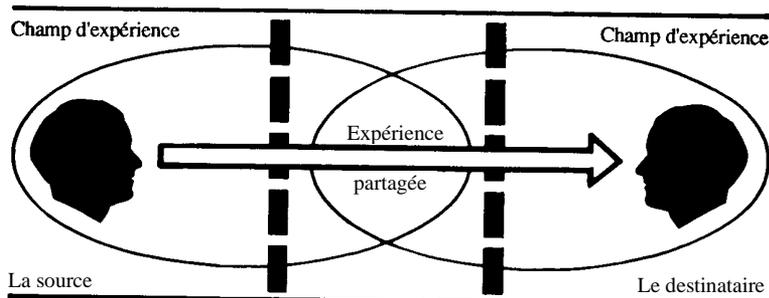
Les dirigeants capables de discerner ces quatre types de personnalités au sein de leur groupe pourront présenter des messages équilibrés. Ils comprendront pourquoi la réaction des gens est meilleure à certains moments qu'à d'autres. Ils pourront s'adresser à leur auditoire de la manière la plus appropriée, et confier des tâches correspondant aux besoins et aux intérêts de leurs collaborateurs. La formation et les conseils qu'ils offriront seront aussi plus profitables. En parvenant à comprendre que ces divers genres de comportements sont typiques, ils éviteront de se

sentir personnellement offensés ou de se fâcher si quelqu'un ne parvient pas à comprendre ce qu'ils ont à dire.

Une autre manière de classer les divers types de personnalités est d'examiner le degré de dépendance ou d'indépendance exprimé. La personne dépendante (*du type qui réagit*) a besoin de recevoir les instructions détaillées de celui qui la dirige. Par contre, celle qui se montre indépendante (et d'un *type assuré*) doit avoir l'occasion d'exprimer ses propres idées. Elle attend de son dirigeant davantage de suggestions à caractère général et désire être libre de créer. Il est évidemment d'une grande utilité, pour celui qui dirige, de connaître la façon dont ces différents types d'individus interprètent son message.

Toute perception dépend de *l'expérience* dans un domaine particulier, et toute communication dépend, elle aussi, d'une expérience partagée. Les messages peuvent être adressés et reçus uniquement si celui qui les envoie et leur destinataire partagent une même expérience de base dans des domaines comme celui du langage, par exemple. S'il y a d'abord les expériences communes à un groupe, il y a également celles de chaque individu qui poussent la personne à penser et à ressentir les choses de la manière qui lui est propre. Ces expériences peuvent avoir rapport avec un drame, comme à un combat au cours de la guerre, ou avec une tempête ; elles peuvent être en relation avec des situations de la vie, comme le travail ou le mariage. Le sens que l'on attache à certaines choses, comme à un endroit, à une personne, à une idée, peut changer de façon étonnante grâce à une expérience précise. Lorsqu'on peut ainsi partager certaines expériences, il s'instaure alors une meilleure base à la communication. C'est là que doit commencer cette dernière, et tout message provenant de celui qui en est la source doit passer par le champ d'expérience du destinataire. Nous pouvons illustrer cette pensée de la manière suivante :

PROCESSUS DE COMMUNICATION
BARRIERES



La communication a tout son effet lorsqu'on partage certaines expériences et que les obstacles sont franchis.

10 Le responsable de l'école du dimanche dirige une réunion de moniteurs. « Nous avons besoin d'une autre salle pour les tout petits », dit-il. « L'église en possède une, et nous pourrions l'utiliser si nous apportions tout le matériel nécessaire ».

« Oui », répond Mademoiselle X, une infirmière, « nous devons trouver de petits lits solides et un bon nombre de draps afin de garder l'endroit propre ».

« D'accord », poursuit Madame Y, mère de cinq enfants, « mais il faut d'abord penser à un fauteuil pour les mamans et ne pas oublier quelques jouets ».

Quelle est, parmi les phrases suivantes, celle dont la conversation ci-dessus est l'illustration ?

- Le directeur ne fait pas passer un message assez clair.
- L'infirmière est pleine d'assurance dans toute sa personnalité.
- Le champ d'expérience affecte la manière de percevoir les choses.
- La mère est quelqu'un qui réfléchit.

11 Revoyez ce qui nous a servi d'illustration au début de la leçon. Si vous deviez classer Monsieur Andberg selon les différents types de personnalités, comme le voit Jung, où le mettriez-vous ?

.....

Si vous deviez faire un choix entre le type dépendant et indépendant, vous diriez qu'il est

.....

OBSTACLES A FRANCHIR

Objectif 4. *Expliquer comment ceux qui dirigent peuvent parvenir à une communication satisfaisante entre eux et ceux qu'ils cherchent à conduire.*

Arrivés là où nous en sommes, nous en savons suffisamment pour éviter l'erreur la plus grave des dirigeants lorsqu'ils cherchent à communiquer. Cette erreur est de croire que l'ensemble des auditeurs comprend ce qu'ils tiennent à dire. Or nous savons maintenant que le problème d'une bonne communication est assez complexe. L'étape suivante va nous permettre de découvrir ce que nous pouvons faire pour nous assurer que le destinataire du message comprend ou perçoit ce dernier selon notre intention. Nous apprendrons à franchir les obstacles de la communication et à les voir se transformer en portes ouvertes. Voici quelques suggestions pratiques:

1. *Sachez ce que vous tenez à communiquer.* Efforcez-vous de discerner premièrement si vous savez réellement communiquer avec vous-même. Ecrivez ou dites à haute voix, dans vos moments de méditation, ce qui vous vient à l'esprit, et faites-le avant de l'exprimer devant un auditoire de manière formelle ou sous la forme d'une annonce importante. Ayez devant vous un objectif clair, précis, plutôt qu'une vague idée du sujet dont vous tenez à parler. Prenez l'habitude de relever des notes et des plans.

2. *Apprenez à connaître le mieux possible ceux avec lesquels vous tenez à communiquer.* Nous venons de voir que celui qui dirige ne pourra jamais adresser un message qui soit compris de tous exactement de la même manière. Les dirigeants capables de comprendre les divers principes de la perception, les différents types de personnalités et enfin le domaine de l'expérience parviennent cependant à d'excellents résultats. Mieux vous connaissez les gens et plus vous avez d'expériences en commun, mieux vous parviendrez à communiquer avec eux de façon satisfaisante.

3. *Témoignez à chacun ce respect sincère qui ne fait aucune distinction entre les talents, les dons et les intérêts des uns ou des autres.* Donnez aux gens des raisons de croire que ce que vous dites est important, pour vous comme pour eux.

4. *Choisissez un langage correct et précis.* Parlez ouvertement, honnêtement, et non pas de manière vague comme si vous teniez à garder pour vous-même quelque information essentielle, impossible à partager. Si cela est possible, employez des mots exacts. Evitez par exemple les expressions comme « beaucoup, un peu seulement, un temps assez court, votre part ». Si un problème se présente, adressez-vous clairement à ceux qui s'y trouvent impliqués. Ne donnez jamais l'impression assez vague que quelqu'un, dont on tient à taire le nom, est coupable. Une autre personne sera incapable de comprendre, c'est certain, et elle se sentira froissée.

5. *Encouragez les gens à réagir.* Si vous désirez savoir de quelle manière vos paroles ont été comprises, il y a une chose à faire : demander s'il y a des questions ou des commentaires. Si vous avez la responsabilité d'un groupe particulier, veillez à ce que les informations circulent fréquemment. Confiez à certains le soin d'établir des rapports, d'annoncer différentes choses. Montrez, par votre attitude et par vos paroles, que vous accueillez favorablement toute contribution.

12 Vous vous souvenez d'Etienne ? Quelles sont les règles d'une bonne communication que cet homme avait négligé d'observer ?

- a) Sachez ce que vous tenez à communiquer.
- b) Choisissez un langage correct et précis.
- c) Apprenez à connaître le mieux possible ceux avec lesquels vous tenez à communiquer.

Savoir écouter entre dans l'art de la communication

Les dirigeants dont le succès est évident sont ceux qui savent non seulement adresser des messages mais encore écouter. Lorsqu'on veut écouter il y a quatre étapes à observer. Premièrement, il faut entendre. Il s'agit là de la réception des ondes, des sons. Il faut ensuite prêter attention. Nous entendons des sons les plus variés sans y prêter l'oreille, et aucun n'a alors la moindre signification. Par contre, lorsque nous en choisissons un, l'intérêt est suscité ; Si nous y prêtons attention, nous commençons à en comprendre le sens et à le considérer comme un message. Le dernier pas consiste à se rappeler la chose. Le message étant compris et fixé dans notre mémoire, nous pouvons dire que nous avons vraiment écouté.

Pour écouter comme il convient, il est d'abord nécessaire de porter son attention sur ce que dit l'interlocuteur. Un effort devient alors nécessaire. Il arrive par exemple aux adultes de prêter l'oreille au bavardage des enfants sans toutefois écouter les propos de ces derniers. Ce que disent ces petits n'est pas considéré comme suffisamment important pour que l'on y accorde de l'attention. Si vous vous estimez supérieur à votre interlocuteur, vous découvrirez que vous ne faites pas l'effort de l'écouter. Vous êtes pressé, vos pensées sont ailleurs, et vous entendez des mots auxquels vous pouvez même répondre sans être vraiment à l'écoute.

Vous pouvez devenir un expert dans l'art d'écouter lorsque vous vous sentez poussé à faire cet effort. Vous direz alors : « Je désire comprendre l'idée de cette personne (ou son problème) exactement comme il l'est attendu de moi ». Vous devez également croire que la personne est importante et que son message a quelque signification. Pour bien écouter, pratiquez les règles suivantes et ne les oubliez jamais :

1. Concentrez votre énergie physique et mentale sur l'effort qui consiste à écouter.
2. Montrez, par la position de votre corps et l'éclat de vos yeux, que vous êtes intéressé et que votre esprit est alerte.
3. Evitez d'interrompre celui qui parle.

4. Ne montrez pas votre désapprobation avant que celui qui parle ait terminé. Cherchez au contraire à exprimer votre approbation par certains mouvements tels qu'un hochement de tête ou en vous penchant en avant.
5. Cherchez le sens du message en évitant de vous achopper sur des mots particuliers.
6. Montrez-vous patient et n'agissez jamais comme si vous étiez pressé.
7. Posez des questions lorsqu'une chose n'est pas claire mais veillez à ce qu'elles restent calmes et objectives.
8. Ne répondez pas sous le coup d'une émotion mais parlez avec objectivité après avoir écouté ce que l'on vous a dit.
9. Essayez d'établir une distinction entre les faits et les opinions dans ce que vous entendez, afin d'avoir une base sur laquelle évaluer le message et de pouvoir y répondre.
10. Efforcez-vous de discerner le genre de réponse à laquelle la personne s'attend, que ce soit une information, une aide ou simplement une marque d'intérêt et un mot d'assurance.

13 L'un des membres du groupe dit ceci : « L'ennemi a cherché à perturber nos plans ; six de nos collaborateurs sont aujourd'hui absents. Qu'allons-nous faire ? » Le frère responsable répond alors : « Ne jetez pas toujours la faute sur l'ennemi ! » Quelle règle a-t-il oublié d'observer, lorsqu'on songe à l'art d'écouter ?

.....

.....

La réaction des gens entre dans la communication

Ceux qui dirigent avec succès savent non seulement s'exprimer et écouter, mais encore répondre. Le cycle, dans le domaine de la communication, comprend la transmission d'un message de celui qui l'envoie à celui qui le reçoit, et le retour du même message. Le message qui revient peut être exprimé verbalement ou pas. Nous avons déjà mentionné cette idée en

parlant de l'art d'écouter, faculté qui est un type de ce que nous allons essayer de décrire maintenant.

Lorsque les gens s'efforcent de communiquer avec celui qui est à leur tête, ils tendent à se sentir repoussés s'ils ne parviennent pas à obtenir la réaction voulue ; il se peut aussi qu'ils rejettent le dirigeant lui-même. Avez-vous déjà eu l'occasion de parler devant un microphone alors qu'on vous enregistrait ? Ou dans une pièce vide ? L'impression est fort différente de celle que l'on reçoit en s'exprimant devant un auditoire, n'est-ce pas ? Et cela provient du fait que l'on n'obtient aucune réponse. Le sentiment ressemble alors à celui qu'éprouve une personne face à un dirigeant qui ne réagit pas comme il le devrait.

L'un des effets de toute bonne réaction, dans le processus de la communication, est d'aider celui qui parle et celui qui écoute à se comprendre mutuellement. Il arrive que l'on discerne, en observant les expressions du visage par exemple (réaction qui ne s'exprime pas par des paroles), si les gens nous comprennent ou pas.

Un autre effet est le développement de l'idée que l'on se fait de soi. Dans la situation qui nous intéresse, le dirigeant spirituel encourage les membres de son auditoire à réagir afin de les aider à croire qu'ils sont capables d'accomplir la tâche proposée et d'atteindre les objectifs fixés. Trop de réactions négatives (où l'on se contente de souligner les fautes de quelqu'un en réprimandant la personne) poussent au découragement ; les gens se sentent alors incapables de réaliser quoi que ce soit.

Toute réaction affecte sans contredit le résultat du travail. Les études prouvent que les ouvriers auxquels les dirigeants négligent d'exprimer le moindre intérêt se détachent bientôt de leur travail. De bons résultats dépendent en partie de l'opinion que l'on a de soi. Il y a également la satisfaction de savoir que le chef est intéressé par le travail de chacun des ouvriers et qu'il est conscient de ce qu'ils font. Les réactions sont le plus souvent spontanées ; les bons dirigeants peuvent cependant apprendre à réagir consciemment et de manière effective. Dans l'œuvre de Dieu, lorsque vous êtes appelé à diriger les autres, vos réactions s'exprimeront le plus souvent sous forme d'aide pratique, de collaboration à la tâche, pour aboutir ensuite à une évaluation de ce que l'on a accompli. Imaginez par

exemple que vous êtes à la tête d'un groupe de moniteurs que vous souhaitez aider dans leur enseignement. En discutant avec l'ensemble du groupe ou avec l'un de ses membres en particulier, vous trouverez des occasions de faire connaître le résultat auquel vous aspirez, et ce que vous pensez du travail de chacun. Voici quelques suggestions destinées à vous guider dans le genre d'attitude à adopter envers vos collaborateurs :

1. Mettez l'accent sur les résultats du travail et non sur la personnalité de l'individu. Vous direz à un collaborateur : « Ce travail doit être amélioré », mais vous éviterez de donner l'impression que la personne est négligente ou qu'elle manque de consécration.
2. Choisissez des mots capables de décrire une chose, et non des termes servant à évaluer. Il est préférable de dire à un moniteur qu'il doit étudier davantage plutôt que d'insinuer qu'il est paresseux.
3. Le moment a son importance. Lorsqu'un collaborateur demande de l'aide ou a besoin d'un conseil, il faut lui répondre immédiatement, si cela est possible. Les gens ne doivent pas être corrigés lorsqu'ils sont en proie au découragement ou que le temps est trop limité pour avoir une conversation avec eux.
4. L'intensité avec laquelle on réagit a aussi son importance. Il est préférable de se contenter de peu de mots mais, d'un autre côté, le dirigeant ne doit pas laisser son interlocuteur dans un sentiment d'incertitude.

14 Donnez une brève description du processus de la communication.

.....

15 Quelles sont les responsabilités principales de celui qui dirige, dans le processus de la communication ?

.....

examen personnel

1 Pendant les années où il se trouva à la tête du peuple d'Israël, Josué démontra plusieurs principes énoncés ci-dessous. Pouvez-vous cependant discerner celui qui n'est pas inclus parmi ceux dont nous voulons parler ?

- a) Il expliquait chaque action à ceux qui partageaient la responsabilité avec lui ; il instruisait ces hommes.
- b) Il donnait des ordres précis auxquels il fallait se soumettre ; c'est lui qui commandait.
- c) Il insistait sur l'obéissance, faisant appel au souvenir de la génération qui avait failli ; il menaçait.
- d) Il fortifiait la foi du peuple et son dévouement, en donnant des paroles d'encouragement et de réconfort. Il encourageait.

2 Israël devait connaître les statuts et les ordonnances de Dieu ; ce peuple avait besoin d'être informé. De peur de le voir oublier ces choses, Josué lui parle de manière convaincante en mettant l'accent sur ses obligations spirituelles (persuasion). L'information à long terme exige

- a) une solide tradition orale et une bonne communication.
- b) un sacerdoce organisé sachant interpréter la tradition et administrer les sacrements
- c) une culture qui reste sensible aux valeurs du passé.
- d) des écrits où sont communiquées les responsabilités et les privilèges de la vie spirituelle.

3 Jasper pénètre dans une église comble. Le culte empreint de respect, la dignité des cantiques de louange, le ministère de la Parole, même les solides bancs de bois et la chaire massive créent en lui un sentiment de confiance et de force. Les impressions de cet homme sont basées sur

- a) la communication symbolique.
- b) une forte superstition religieuse.
- c) une sensibilité extrême dans tout ce qui touche à l'expérience religieuse.
- d) la façon dont sa culture l'a conditionné au phénomène spirituel.

4 Le but du processus de la communication est de permettre au destinataire

- a) d'entendre clairement le message que lui adresse celui qui est à la source.
- b) de comprendre la signification du message telle qu'elle était dans l'esprit de celui qui en était l'auteur.
- c) de percevoir le message de celui qui l'adressait de la manière dont il tenait à le faire comprendre.
- d) et à celui qui envoie le message de se trouver sur la même longueur d'ondes.

5 La communication ne peut être satisfaisante que si celui qui est à la source et le destinataire

- a) perçoivent la réalité de la même manière.
- b) partagent la même attitude, la même conception de la vie et les mêmes préjugés.
- c) comprennent les mots de la même façon.
- d) comprennent le langage figuré de la même manière.

6 Dans le pays dont Alfred est originaire, on se salue entre amis par trois baisers légers sur les joues. En revenant de l'étranger, Alfred oublie une telle habitude et crée une forte réaction à l'égard de ses nouvelles manières. La coutume ayant été ignorée, il en résulte une mésentente ; nous pouvons dire alors que

- a) les compatriotes d'Alfred ont de nombreux préjugés.
- b) Alfred a commis une faute grave.
- c) Alfred et ses amis ont tous besoin de reconsidérer le problème des coutumes.
- d) la communication a été interrompue.

7 Le résultat du processus de la communication est le sens

- a) que celui qui a envoyé le message tient à donner à ce dernier.
- b) que tout témoin impartial attache au message.
- c) donné au message par celui qui le reçoit.
- d) donné incontestablement au message en interprétant les mots simplement.

8 La plus grande erreur de ceux qui dirigent, lorsqu'ils cherchent à communiquer, est de croire

- a) qu'il est possible d'être compris.
- b) que tout ce qu'ils disent est compris de ceux qui les entendent.
- c) qu'il est possible, grâce à la communication, de créer un contact entre les dirigeants et ceux dont ils sont à la tête.
- d) qu'ils seront écoutés avec sympathie par la majorité des gens.

9 Savoir écouter est l'un des aspects importants de la communication. Nous écoutons véritablement lorsque nous

- a) entendons un message de nos oreilles.
- b) entendons un message auquel nous prêtons toute notre attention.
- c) entendons un message, y prêtons notre attention et le comprenons.
- d) avons compris un message et l'avons enfoui dans notre mémoire.

10 La réponse obtenue lorsqu'un message, après être parvenu à son destinataire, retourne à sa source, complète le cycle de la communication. Une telle réponse est d'une importance vitale pour toutes les raisons suivantes, A L'EXCEPTION d'une seule. Laquelle ?

- a) Cette réponse aide celui qui parle et celui qui écoute à comprendre correctement les choses.
- b) Cette réponse est importante parce qu'elle permet à quelqu'un de développer l'idée qu'il se fait de lui-même.
- c) Cette réponse permet à celui qui dirige de juger la réaction des gens face à ce que l'on a décidé d'entreprendre.
- d) Cette réponse a un effet important sur les résultats du travail des collaborateurs.

11 Faites correspondre ce qui sert d'obstacles à la communication (colonne de droite) avec la description qui en est donnée (colonne de gauche).

- | | |
|---|-----------------|
| a Qualité uni que d'une personne qui lui permet de s'imposer | 1) Langage |
| b Caractéristique servant à 1) différencier une génération d'une autre, et 2) à dicter la conduite des hommes et des femmes | 2) Symboles |
| c Ensemble de mots chargés d'une signification | 3) Coutumes |
| d Attitude où l'on refuse d'accepter les autres comme égaux devant Dieu | 4) Préjugé |
| e Règles de conduite acceptées par tous | 5) Situation |
| f Attitude qui rend difficile la communication entre individus d'un niveau social différent | 6) Age et sexe |
| g Manière silencieuse de communiquer (gestes, expressions du visage, ton de la voix, mouvements particuliers, etc.) | 7) Personnalité |

12 Faites correspondre chacune des suggestions de la colonne de gauche avec le titre qui la décrit (colonne de droite).

- | | |
|---|---------------------------------------|
| a Cherchez à discerner à l'avance comment les gens perçoivent les choses, quelle est leur personnalité et quel est leur champ d'expérience. | 1) Connaissez votre matériel. |
| b Évitez l'usage de termes vagues. Employez des mots exacts en parlant ouvertement et honnêtement. | 2. Connaissez votre auditoire. |
| c Demandez s'il y a des questions ou des commentaires. Encouragez tout effort de contribution. | 3) Respectez votre auditoire. |
| d Montrez aux gens que vous les appréciez pour leurs talents, leurs dons, leurs intérêts, et cela quels qu'ils soient. | 4) Utilisez un langage précis. |
| e Exercez-vous à présenter votre message afin de vous assurer que vous le possédez bien. Ayez des notes ou un plan. | 5) Encouragez toute forme de réponse. |

VRAI OU FAUX. Indiquez, à l'aide d'un **V** ou d'un **F**, si les phrases sont vraies ou fausses.

- **13** Le dirigeant qui comprend les différents types de personnalités parvient à présenter des messages équilibrés, et il s'entend mieux avec les gens.
- **14** La personne dépendante a besoin de beaucoup d'attention, et il lui faut les instructions détaillées de ses supérieurs.
- **15** Celui qui est indépendant a généralement une forte réaction face à ceux qui le surveillent de près ou lui donnent des instructions par trop détaillées.
- **16** Lorsque celui qui est à la source et celui qui reçoit le message partagent les mêmes expériences fondamentales, ils possèdent les éléments de base nécessaires à la communication.
- **17** Les gens appartenant à une même société partagent diverses expériences qui leur permettent de penser ou de ressentir les choses de la même manière prévisible.

réponses aux questions de la leçon

- 8** A vous de répondre. Je vous suggère ce qui suit : en parlant d'obstacle à la communication, on désigne tout ce qui vient empêcher le message, tel que la personne à la source le comprenait, de parvenir au destinataire.
- 1** c) imaginèrent la raison pour laquelle on l'avait élevé.
- 9** A vous de répondre.
- 2** b) ils pensaient que les autres tribus avaient péché.
- 10** c) le champ d'expérience affecte la manière de percevoir les choses.
- 3** c) les accusèrent de rébellion contre Dieu.
- 11** Je le mettrais parmi les intuitifs, c'est-à-dire parmi ceux qui se hâtent de conclure et cherchent des significations cachées. Il est aussi indépendant.
- 4** Ils auraient pu, avant de porter une accusation, demander aux autres tribus pourquoi elles avaient bâti un autel.
- 12** c) Apprenez à connaître le mieux possible ceux avec lesquels vous tenez à communiquer.
- 5** Elles auraient pu envoyer un message aux Israélites afin de leur expliquer leurs intentions.
- 13** Il a oublié de respecter la règle numéro 5. cherchez le sens du message en évitant de vous acherer sur des mots particuliers.
- 6** a) 5) Persuasion.
 b) 6) Rapports.
 c) 1) Instruction.
 d) 7) Symboles.
 e) 2) Encouragement.
 f) 4) Information.
 g) 3) Commandements.

- 14** Votre réponse devrait ressembler à la mienne. J'ai remarqué qu'une personne, à la source, envoie un message que reçoit et comprend un destinataire. Celui-ci le renvoie en quelque sorte, et sa réaction ou réponse établit des données nouvelles.
- 7** A vous de répondre. Par communication, on désigne le processus qui consiste à faire passer un message d'une personne à une autre.
- 15** Celui qui dirige doit s'efforcer 1) de rendre son message clair, 2) de s'assurer qu'il est bien compris et 3) d'encourager des réponses. Sa responsabilité essentielle est de s'assurer que ce qu'il dit est compris, et de donner aussi la possibilité d'offrir une réponse.

Leçon 6

Résoudre des problèmes et prendre des décisions

« Les choses ne se sont pas très bien passées, dimanche dernier », remarque Luc. « Nous devons prier pour notre école du Dimanche ».

« C'est vrai », acquiesce Blanche qui dirige la rencontre mensuelle du comité de l'école du dimanche. Après un moment de prière, on poursuit la discussion.

« Vous dites que vous n'êtes pas satisfaits de ce qui s'est passé dimanche. Pouvez-vous citer un problème précis ? »

« La classe des adultes est beaucoup trop près de celle des garçons ; le bruit est terrible. Pourrait-on changer la disposition des classes ? »

« La solution n'est pas là », commente Marthe. « C'est avant tout une question de discipline, et nous devrions arriver à faire taire ces garçons ».

« Le vrai problème réside chez les parents », suggère à son tour Lucien. « Peut-être devrions-nous demander à ces derniers de coopérer ».

« Je n'aime pas être obligé de dire cela », ajoute Luc, « mais il s'agit probablement du moniteur. Il ne parvient pas à obtenir l'attention des enfants, et c'est la raison pour laquelle ils font tant de bruit. Pourrions-nous trouver quelqu'un d'autre capable de se charger de cette classe ? »

« Nous pourrions peut-être offrir de l'aide au moniteur », propose encore Marthe. « Deux personnes travaillant ensemble obtiendraient un meilleur résultat ».



« Quel est le problème ? »

Blanche ouvre à peine la bouche mais elle remplit néanmoins l'une des tâches les plus importantes de ceux qui sont appelés à diriger. Elle guide ses collaborateurs ; elle les conduit à analyser les problèmes et à chercher des solutions. Dans cette leçon, nous examinerons les méthodes d'un grand chef, Néhémie. Nous tirerons de son exemple, et aussi de ce que nous apprennent les experts contemporains, la manière de résoudre certains problèmes et de prendre des décisions.

plan de la leçon

Néhémie : un leader sage et décidé
Savoir résoudre les problèmes
Savoir prendre des décisions
La dynamique du groupe

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les principes de direction qui se dégagent de la vie de Néhémie, en découvrir plusieurs exemples et les mettre en pratique.
- Décrire la manière réglementaire de résoudre un problème.

- Citer diverses façons de prendre une décision et en donner la valeur.
- Donner une brève explication de ce que l'on entend par *dynamique du groupe*, et voir quelles sont les deux dimensions d'un travail en groupe.

exercices

1. Nous pensons qu'il vous serait à la fois utile et intéressant de relire tout le livre de Néhémie. Les chapitres qui sont particulièrement importants pour cette leçon sont les suivants : 1 à 5 ; 6.15 à 7.3 et enfin le chapitre 8.
2. Etudiez le développement de la leçon et répondez aux questions comme à l'accoutumée. Après avoir terminé, faites l'examen personnel et vérifiez vos réponses.
3. Revoyez attentivement la deuxième partie, c'est-à-dire les leçons 4 à 6, avant de remplir le rapport de l'étudiant et de l'envoyer à votre instructeur.

mots-clé

autoritaire	faction	routine
confident	harmoniser	symptôme
conséquences	imminent	tyranniser
dimensions	ridicule	

développement de la leçon

NEHEMIE : UN LEADER SAGE ET DECIDE

Objectif 1: *Distinguer, d'après le récit de Néhémie, ce qui fait les caractéristiques de celui qui dirige, et quelles sont les fonctions de cet homme.*

Au cours de la période qui suit le décret de Cyrus autorisant les Juifs à retourner à Jérusalem, Néhémie était échanson à la cour du roi de Perse. Grâce à sa position et à sa popularité, les choses avaient tourné à son avantage. Il possédait richesses et privilèges. Son cœur restait cependant attaché à son peuple, et il s'inquiétait du sort de sa patrie bien-aimée. Lorsqu'il apprit que

les murailles de Jérusalem étaient en ruines, il pleura, et pria, guidé par le sentiment que Dieu l'appelait à une grande tâche (Néhémie, chapitres 1 et 2).

« Pourquoi as-tu le visage triste ? » lui demanda le roi.

« Parce que la ville de mes pères est détruite et ses murs ont été brûlés. Cela nous plonge dans la honte et le chagrin ».

« Qu'aimerais-tu faire à ce sujet ? » demanda encore le souverain.

C'est ici que commence l'une des illustrations les plus complètes de ce qu'est un véritable chef ; on n'en a jamais écrit d'autre. Néhémie était mû par son amour pour Jérusalem, la cité de son Dieu et de son peuple. Le prix qu'il attachait à cette ville surpassait de beaucoup le sentiment d'un gain personnel ou le bien-être acquis en devenant le confident populaire du roi. Néhémie eut une vision. Il fut capable de saisir la situation dans son ensemble, et de reconnaître la nécessité d'agir. Il put discerner un but précis et aussi de quelle façon on pourrait peut-être y parvenir. Il n'hésita pas à dire à son maître exactement ce qu'il pensait. Avec tout le respect qui s'imposait, il s'exprima cependant sans crainte en disant : « Envoie-moi en Juda pour y rebâtir la cité de mes pères ».

Nous voyons ici la manière dont Dieu a conduit Néhémie à s'adresser à la bonne personne et à lui présenter des plans raisonnables. « Combien de temps ton voyage durera-t-il ? » demanda le roi. Et Néhémie nous dit qu'une période de temps fut déterminée. Il ne se montra ni vague ni hésitant. « J'ai également besoin de lettres de sauf-conduit » poursuivit-il, « et la permission de prendre du bois dans les forêts du roi ».

Nous trouvons ensuite Néhémie en train d'étudier soigneusement la situation sous tous ses angles. Monté sur son cheval, il fit le tour des murailles, inspecta les dégâts et projeta sans doute, dans son esprit, la manière dont le travail devait être entrepris. Lorsqu'il fut sûr de posséder toutes les informations essentielles, certain de la direction divine, il réunit les sacrificateurs, les nobles, les magistrats et autres ouvriers, et il leur exposa son plan (chapitre 2).

Il communiqua clairement et honnêtement à ces hommes le plan qu'il avait à l'esprit et le but qu'il souhaitait atteindre. Il conduisit ses auditeurs à faire face à la réalité en leur donnant une description précise de la situation. Il les poussa à agir en leur permettant de comprendre que ses objectifs étaient aussi les leurs, et il leur dit : « Venez, rebâtissons la muraille de Jérusalem, et nous ne serons plus dans le déshonneur ». Il leur confia la tâche de réparer les murs, et cela *près de leurs maisons*. Il releva par écrit tout ce qui se faisait afin que l'on puisse savoir quel avait été le travail de chaque groupe d'ouvriers (chapitre 3).

Néhémie, semblable à n'importe quel chef ou dirigeant spirituel, rencontra des difficultés suscitées à la fois par son peuple et par ceux du dehors. Des ennemis s'efforcèrent d'interrompre le travail en combattant les ouvriers ou en cherchant, par leurs moqueries et leurs insultes, à semer le découragement parmi eux. Néhémie établit alors une répartition de ses gens en vue de leur faciliter la tâche et de les protéger. Plus important encore, il œuvra lui-même à leurs côtés et s'efforça de leur donner du courage. « Ne les craignez pas ! » leur dit-il. « Souvenez-vous du Seigneur grand et redoutable » (4.14).

Pendant que ces hommes travaillaient ainsi jour et nuit, en y mettant toute leur force et en vivant sous la menace constante d'une attaque imminente, Néhémie comprit avec tristesse que certains abusaient de leurs compagnons. Il y en avait qui avaient réussi à garder de grands biens, durant la période de captivité, alors que d'autres étaient sans ressources et ne parvenaient même pas à manger à leur faim. Néhémie vit de quelle manière le pauvre était escroqué. Ne cherchant pas à excuser les riches et les puissants dans le but d'assurer sa propre position, il dit simplement : « Ce que vous faites n'est pas juste. Cessez de profiter des pauvres ». Etant un bon chef, il savait qu'aucun but n'avait vraiment de sens si ceux qui travaillaient en vue de son accomplissement ne faisaient pas la volonté de Dieu et ne vivaient pas en paix les uns avec les autres. Les gens étaient importants, au même titre que la tâche ou l'objectif à atteindre.

La position officielle de Néhémie était celle de gouverneur de Judée. Cet homme refusa cependant d'accepter aucun des privilèges

particuliers qu'elle pouvait lui procurer. Au lieu d'avoir des repas spécialement préparés à son intention, il faisait donner une abondante nourriture à ceux qui étaient dans le besoin. Comme il possédait suffisamment d'argent pour répondre à ses propres nécessités, il n'accepta aucun salaire et n'exigea pas de rémunération pour ses services. Il se consacra entièrement à sa tâche et refusa d'acheter des champs ou d'amasser une fortune personnelle (5.14-18). Le succès de Néhémie, le chef, ne faisait pas le moindre doute : l'objectif principal fut atteint et les murailles de Jérusalem furent rebâties en 52 jours.

1 Chacune des phrases ci-dessous sert à illustrer l'une des caractéristiques de celui qui dirige ou l'une de ses fonctions. Choisissez le numéro qui convient et placez-le en face de l'une ou l'autre des phrases.

Caractéristiques	Fonctions
... a Néhémie dit : « Venez, bâtissons les murs afin de ne plus être dans le déshonneur ».	1) Empathie
... b Il examine les murailles avec soin et fournit les matériaux nécessaires.	2) Compétence
... c Il dit à ses gens que la main de l'Éternel est sur eux.	3) Sens de l'appel de Dieu
... d Bien que riche, il soutient les pauvres dans leur situation.	4) Dresser des plans
... e Il réfléchit à ce qu'il dira au roi.	5) Organiser
... f Il confie à chaque groupe une part précise du travail.	6) Encourager les autres à l'action

SAVOIR RESOUDRE LES PROBLEMES

Objectif 2. *Reconnaître puis expliquer les divers éléments de la tâche qui consiste à résoudre les problèmes.*

En nous rappelant rapidement certaines des expériences de Néhémie, nous avons vu que cet homme possédait à la fois les caractéristiques et les fonctions d'un chef. Si nous examinons de plus près ce qui est dit à son sujet, nous discernons l'une des plus grandes forces de sa position ; cet homme, en s'appuyant sur Dieu, avait accepté la responsabilité qui consiste à résoudre les problèmes et à *prendre des décisions*.

Ceux qui étudient les fonctions du dirigeant ont imaginé plusieurs façons de résoudre un problème. Ils suggèrent habituellement trois phases ayant chacune plusieurs étapes.

Les trois phases, qui sont expliquées à la page suivante, se distinguent dans les diverses expériences de Néhémie. Ce à quoi nous donnons le nom de « problème » provient d'une situation où l'on se sent mal à l'aise et même parfois malheureux, en quelque sorte. Nous avons l'impression que « les choses ne vont pas » . Il en résulte un sentiment de tension, de frustration. Néhémie pouvait dire qu'il était « triste » en pensant à la condition des survivants de Juda dont il avait pris conscience ; ces gens se trouvaient dans de grandes difficultés, en proie au déshonneur. Remarquez ensuite ce qu'il demanda aux messagers. Il chercha à analyser la situation avant de décider de réclamer l'aide du roi. Plus tard, il s'en alla examiner lui-même les murailles afin de pouvoir décrire la situation en détail. Ceci illustre pour nous la première phase de la tâche qui consiste à résoudre un problème. Sachez exactement à quelle situation vous faites face. Demandez-vous ceci : à quel genre de difficulté avons-nous affaire ici ?

SAVOIR RESOUDRE UN PROBLEME EN PLUSIEURS PHASES

Première phase : Définir ou formuler le problème et prendre la décision d'agir.

1. Analyser et décrire la situation (ou condition générale).
2. Etablir le problème en termes précis.
3. Décider si des mesures s'imposent ou pas.

Seconde phase : Choisir une solution et prendre des mesures.

1. Considérer diverses solutions possibles (les avantages et inconvénients de chacune).
2. Choisir les mesures à prendre puis exposer un plan dans ses grandes lignes.
3. Exécuter la décision et voir comment les choses se passent.

Troisième phase : Evaluer le résultat de l'action. S'il est satisfaisant, le problème est résolu. S'il ne l'est pas, il devient nécessaire de se poser les questions suivantes :

1. A-t-on défini le problème correctement ?
2. A-t-on choisi la bonne solution ?
3. Les mesures prises ont-elles été exécutées comme il le fallait ?

Si l'on est en proie à un malaise général, il devient nécessaire de reconnaître ensuite un problème précis auquel il est possible de s'attaquer. Dans l'exemple qui nous intéresse, il s'agit de l'état dans lequel se trouve un peuple qui connaît le malheur et la honte. Le problème est celui de la destruction des murailles de Jérusalem qui ont été brûlées. Néhémie comprend le rapport entre les conditions et le problème. Malheur et honte sont le résultat de la destruction des murs, il le dit clairement. Ceci correspond à la seconde phase. Vous devez reconnaître le problème avec précision puis vous montrer capable d'exprimer clairement ce qu'il est.

Néhémie décide que des mesures doivent être prises. Il entre alors dans la seconde phase de la recherche d'une solution, réfléchissant à ce qui doit être entrepris, et s'assurant que les mesures seront efficaces. Non seulement dans le cas du premier problème important mais également à chaque fois qu'une nouvelle difficulté surgit, nous voyons qu'il utilise la stratégie dont nous avons parlé.

2-3 Dans les exemples suivants, nous allons vous donner une situation à caractère général. Vous choisirez ensuite le problème et sa solution. Entourez d'un cercle la lettre correspondant à votre choix.

2 Dans Néhémie 4, la condition générale des Juifs est celle d'un peuple insulté et attaqué.

Le problème est celui

- a) des Samaritains et des Ammonites complotant ensemble.
- b) de l'œuvre interrompue alors qu'on cherche à rebâtir les murs.
- c) des Juifs qui ne cessent de se plaindre.

La solution imaginée par Néhémie est

- d) d'attaquer les armées ennemies.
- e) d'équiper les ouvriers en leur donnant des armes.
- f) de prêcher aux Juifs qui se plaignent.

3 Dans Néhémie 5, la condition générale est celle des Juifs qui se plaignent et accusent leurs frères et compatriotes.

Le problème est celui

- a) des pauvres qui ont emprunté de l'argent.
- b) des fils et des filles qui ont été vendus en esclavage.
- c) de l'usure illégale exigée des débiteurs.

La solution imaginée par Néhémie est

- d) d'exiger l'observance de la Loi de Dieu.
- e) de demander aux gens de s'aimer davantage les uns les autres.
- f) de mettre sur pied un service social afin de venir en aide aux pauvres.

Ces exemples nous permettent de comprendre que, pour trouver des solutions, il faut séparer le problème précis et la condition générale. Retournons à l'illustration de la réunion du comité de l'école du Dimanche, et voyons de quelle manière on pourrait envisager les choses dans l'une de nos églises actuelles. Dans une situation de ce genre, le problème doit être résolu non par une seule personne mais par le groupe tout entier. La plupart de ceux qui nous dirigent rencontrent souvent des problèmes semblables. Voyons donc de quelle manière le groupe cherchera une solution en respectant les diverses phases dont nous avons parlé.

Première phase

Dans notre court récit, quelle est la situation générale, d'après Luc ? « Les choses ne se sont pas très bien passées dimanche dernier », dit-il. La plupart des problèmes auxquels vous serez confronté, dans votre position de responsabilité, vous seront présentés à peu près de la même manière. On éprouve de la tension, de l'agitation. Votre tout premier devoir, alors que vous vous efforcez de trouver une solution, est de vous montrer conscient des signes annonciateurs d'une difficulté. Vous devez ensuite permettre à la situation de se développer afin que le

problème apparaisse tel qu'il est et qu'une solution soit trouvée. Il est facile de commettre des erreurs sur ce point-là.

Supposez que Blanche ait ajouté : « Oh, oui, c'était lamentable. Personne n'a fait de bon travail. On s'est vraiment laissé aller, dernièrement. Il faut que nous nous montrions prêts à mieux travailler pour le Seigneur ».

Une telle remarque aurait empêché de considérer la réalité du problème. Certains se seraient sentis blessés tandis que d'autres auraient eu peur d'exprimer leur inquiétude, craignant de donner l'impression qu'ils souhaitaient abandonner l'œuvre de Dieu à la suite d'une petite difficulté.

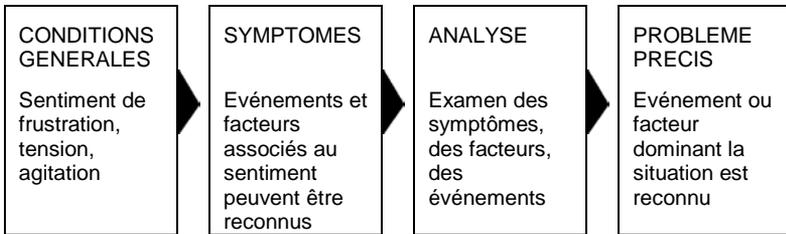
D'un autre côté, si Blanche avait dit : « Oh ce n'était pas si mal ! Il nous faut voir les choses sous un jour positif. Nous, chrétiens, nous devons éviter de tomber dans le découragement ».

Cette remarque aurait probablement empêché les autres de considérer le véritable problème, chacun se sentant honteux d'avoir osé se plaindre.

Blanche, dans ce cas précis, se comporte comme tout bon chef. Elle ne montre ni approbation ne désapprobation. Elle permet aux membres de son groupe d'exprimer leurs sentiments et leurs idées. Voyons comment se passent les choses.

A partir d'une vague impression de tension et de mécontentement, quelqu'un parvient à reconnaître un facteur précis : le bruit. C'est le bruit qui est cause de tension. Les gens ont cependant tendance à définir le problème sans l'analyser, à l'image de Lucien qui dit : « La classe des adultes est trop près de celle de ces garçons bruyants ». Mais le problème n'est pas là, n'est-ce pas ? Quel est-il ? Le bruit lui-même ? Non, ce dernier n'en est qu'un symptôme. On confond souvent les symptômes avec la difficulté, et c'est pourquoi ceux qui dirigent doivent conduire vers l'analyse attentive de tous les événements, vers l'ensemble des facteurs. Dans notre exemple, le groupe se penche vers la cause du bruit. Y a-t-il un manque de discipline ? Des parents insouciants ? Un enseignement mal adapté ? Il faut définir le problème.

Enchaînement dans la recherche d'un problème



4 Dans l'illustration de la réunion du comité de l'école du Dimanche,

a la condition générale est la suivante

.....

b le symptôme ou facteur associé à ce sentiment est

.....

c l'analyse de la situation signale les causes éventuelles du bruit qui peuvent être

.....

Lorsque les membres du groupe ont terminé cette analyse, ils devraient pouvoir parvenir à un accord sur la nature du problème. De quelle manière définiriez-vous la difficulté si vous étiez à la place de Blanche ? Sans doute diriez-vous à peu près ceci : *les activités de la classe ne parviennent pas à maintenir l'attention des garçons.*

Il devient maintenant évident qu'aucune solution n'aurait pu être trouvée avant que le problème ait été défini. La première phase est donc toujours la définition du problème, lorsqu'on cherche à résoudre une difficulté.

Seconde phase

Les membres du groupe ont défini le problème, et ils estiment que des mesures doivent être prises. Dans notre illustration, ils le font sans aucune formalité. En apprenant à mieux comprendre ces diverses façons de procéder, vous deviendrez capable de diriger un groupe d'une étape à l'autre sans vous plier à une structure rigide.

Les membres proposent d'abord une ou deux solutions comme l'envoi d'une lettre aux parents, le changement de moniteur ou

l'emploi d'un assistant capable d'aider ce même moniteur. Auriez-vous d'autres idées à suggérer ? Préférez-vous des chaises mieux appropriées, un meilleur matériel d'enseignement ou un séminaire à l'intention de tous les moniteurs ?

De telles propositions prennent le nom de « solutions de rechange ». Lorsqu'on a fixé son choix sur l'une ou l'autre d'entre elles, le groupe doit examiner ce qui doit être entrepris et les conséquences possibles de telles mesures. Qui se trouvera engagé dans l'affaire ? Y aura-t-il des frais ? A quel résultat s'attend-on ? A quel moment et comment parviendra-t-on à juger de ce résultat ? C'est là que celui qui dirige doit se montrer vigilant. Les membres du groupe ne doivent en aucun cas se mettre à penser que le problème a été résolu. Il faut plutôt leur faire prendre conscience des mesures précises que l'on prendra et de la manière dont elles seront exécutées. Le dirigeant doit alors donner suite à l'action, veiller continuellement sur ce qui est fait et, semblable à Néhémie, travailler aux côtés de ses collaborateurs, le long de la muraille.

Troisième phase

Au bout d'une période déterminée, les membres du groupe doivent avoir l'occasion d'exprimer ce qu'ils ressentent au sujet du résultat obtenu. Dans certains cas, un rapport en bonne et due forme doit être fourni. S'il s'agit d'une simple question, comme celle du bruit en classe, dans notre exemple, on peut se contenter d'une discussion amicale. Ce que l'on avait prévu a-t-il porté du fruit ? Y a-t-il amélioration dans l'état général des choses ? Devrait-on prendre d'autres mesures encore ? Si le résultat est avant tout positif, celui qui dirige pourra exprimer son appréciation. Par contre, s'il est plutôt négatif, il faudra faire preuve de compréhension et encourager les gens à fournir un effort supplémentaire.

5 Ecrivez, de mémoire, les trois phases à observer lorsqu'on cherche à résoudre un problème. Dites aussi quelles sont les différentes étapes à respecter.

.....
.....
.....

SAVOIR PRENDRE DES DECISIONS

Objectif 3. *Dire ce que vous savez de l'art de prendre des décisions.*

Lorsqu'on fait face à un problème, le fait de prendre une décision est très proche de la recherche d'une solution. Le processus mental et la façon d'agir se ressemblent. La différence principale est que dans bon nombre de situations courantes où il faut permettre au travail de se poursuivre, diverses décisions s'imposent. Dans chacun des cas, il existe un besoin ; quelque chose doit être entrepris et l'on doit choisir des mesures particulières alors que s'offrent d'autres possibilités.

Parfois, celui qui dirige est appelé à décider personnellement des mesures à prendre (ou à ne pas prendre). En d'autres occasions, il participe aux choix d'une décision en compagnie de ses supérieurs. Il conduit aussi souvent un groupe entier à trancher sur un point précis. Vous devez apprendre comment vous montrer efficace dans chacune de ces différentes situations.

Néhémie prend des décisions

Pensez au livre de Néhémie. Combien de décisions ce dernier fut-il appelé à prendre ? Premièrement, lorsqu'il apprit dans quelles conditions se trouvait Jérusalem, il dut décider de s'engager personnellement. Il dut aussi décider de demander la permission de s'absenter et de quitter la cour pendant un certain temps. Ceci aurait pu entraîner des ennuis ou même le conduire à la mort car, à cette époque-là, la volonté des rois était absolue. Néhémie décida de réclamer au souverain non seulement un congé exceptionnel mais également le matériel dont il avait besoin, plus des lettres de sauf-conduit. Il s'en alla ensuite examiner les murailles et prit la décision de soumettre la question à un comité. Il n'eut pas peur de courir un risque en partageant son fardeau avec d'autres et en leur demandant de prendre, eux aussi, une décision. Un peu plus tard, nous le voyons déterminer les mesures à prendre contre l'ennemi. Faudra-t-il combattre ou se contenter de protéger le travail, sur la muraille ? Sans craindre de perdre sa position, Néhémie s'en prend également aux Juifs riches qui pratiquent l'usure et dépouillent les pauvres. Il exige de ces gens la décision de rendre ce qu'ils ont pris et d'abandonner le prêt à usure. Dans chacun

des cas, Néhémie s'informe avec soin afin de posséder une idée claire du problème ou de la question qui est en jeu. Il éprouve ensuite le courage de prendre une décision précise, et il le fait avec sagesse. Il fournit de cette manière un exemple à tous les dirigeants spirituels ; renseignez-vous, informez-vous comme il convient. Comprenez les risques encourus, et montrez-vous prêts à en subir les conséquences. Rendez la situation plus claire aux yeux de vos collaborateurs. Prenez des décisions précises et donnez aux autres l'occasion d'exprimer leur propre choix.

Etapes à suivre

1. *Confiez-vous dans le Seigneur.* La foi joue son rôle, lorsqu'il s'agit de prendre une décision. Tout au long du livre de Néhémie, nous prenons conscience que la foi de cet homme ne repose pas sur des éléments personnels mais sur Dieu. Néhémie ne fait cependant pas appel au Seigneur en Lui demandant de construire les murs par une intervention directe. Il aurait évidemment pu les rebâtir aussi simplement qu'il avait renversé les murailles de Jéricho. Dieu choisit toutefois de travailler en se servant de l'intelligence et de la volonté de Néhémie et de ceux à la tête desquels il se trouvait. Dans la plupart des cas, Dieu agit par l'intermédiaire de moyens que les hommes appellent « naturels ». Certains, semblables à Néhémie, doivent prendre des décisions, plaçant ainsi les moyens naturels à la disposition du plan de Dieu.

2. *Informez-vous.* Sachez à la fois reconnaître et décrire la situation. De bonnes décisions reposent sur une connaissance des faits. Assurez-vous aussi que ce que vous avez appris de la bouche de quelqu'un soit absolument exact. Examinez les détails personnellement, ou voyez si un collaborateur compétent peut le faire à votre place en vous soumettant ensuite son rapport. Efforcez-vous de ne jamais aboutir à des conclusions hâtives ou de vous laisser influencer par des gens émotionnels qui vous pousseront à des décisions irréfléchies.

3. *Etablissez la liste des mesures éventuelles.* Dans certains cas, vous déciderez de ne pas prendre de mesures ou de vous accorder une période de délai afin de voir comment la situation évolue. Il existe habituellement plus d'une solution possible. La plupart des bons dirigeants ne disent jamais : « Je n'avais pas d'autre choix ».

4. *Songez aux avantages et aux inconvénients de toute démarche.* Enumérez les risques possibles, les conséquences de votre décision et les obstacles éventuels. Considérez les frais et l'effort engagés dans chaque cas. Montrez-vous prêt à vous adapter à la situation. Si l'un des travailleurs est très doué, par exemple, mais qu'il se montre incapable d'arriver à l'heure, peut-être prendrez-vous la décision de tenir compte de son retard, de l'accepter en quelque sorte afin de tirer profit de ses capacités.

5. *Pensez à ceux qui se trouveront impliqués à la suite de la décision prise.* De quelle façon les autres seront-ils affectés par ce que vous avez décidé ? Qui devrait être conseillé avant que des mesures soient prises ? Quels sont ceux dont les idées et les opinions devraient être prises en considération ?

6. *Cherchez l'aide et les suggestions de personnes qualifiées.* Ne craignez jamais de « perdre la face » ou d'admettre que vous avez besoin de conseils. Savoir partager le soin de prendre une décision avec d'autres est une preuve de force et non de faiblesse.

7. *Examinez les décisions qui ont déjà été prises.* En jetant un regard en arrière, veillez à n'éprouver ni regret ni manque d'assurance mais considérez honnêtement les mesures que vous avez su prendre. Et s'il y a eu erreur, sachez en tirer une leçon.

Obstacles

1. *Manque d'objectifs précis.* Si nous ne sommes pas sûrs de ce que nous cherchons à atteindre, nous trouvons difficile de déterminer les mesures à prendre. Un dirigeant spirituel apprend par exemple qu'un évangéliste fort connu va venir dans la région. Quelqu'un suggère de l'inviter à participer à la prochaine rencontre des moniteurs ; il pourra aussi chanter en s'accompagnant à la guitare. Or le frère responsable a déjà projeté d'étudier l'une des doctrines bibliques. Quelle décision va-t-il prendre maintenant ? S'il a comme objectif la joie des moniteurs, s'il a le désir de les inspirer, il invitera l'évangéliste. Si, au contraire, il préfère pour ses moniteurs une meilleure compréhension de la doctrine, il choisira la discussion prévue. Cela ne signifie pas que l'une des décisions soit meilleure que l'autre. La meilleure sera celle qui se base sur le résultat

recherché, sur l'objectif auquel le responsable aspire. Lorsque vous vous trouvez dans une position où il vous est impossible de faire un choix, demandez-vous en toute honnêteté, « Quel en est l'objectif ? »

2. *Sentiment d'insécurité.* Un dirigeant peut avoir peur d'agir. Ceci est dû peut-être à sa propre personnalité ou à son incapacité de discerner clairement quelle est sa position par rapport à d'autres serviteurs de Dieu. Comme nous l'avons déjà vu, la plupart des dirigeants spirituels, dans l'œuvre du Seigneur, occupent une position intermédiaire. Le responsable du groupe de jeunes ou celui de l'école du Dimanche, par exemple, doivent bien saisir quelles sont leurs responsabilités en relation avec celles du pasteur. Ils doivent s'assurer que leurs décisions auront son accord. S'ils éprouvent un sentiment d'insécurité, ils peuvent refuser de prendre des décisions, et c'est alors qu'ils se sentiront trop embarrassés pour réclamer l'aide de leur pasteur.

3. *Crainte du changement.* Il est toujours plus agréable de continuer à faire les choses comme on en a l'habitude. Il semble que nous résistions tous plus ou moins à l'idée de changement. Un dirigeant hésitera à prendre une décision, craignant la réaction des gens à cette même idée. Celui qui sait diriger avec succès acceptera néanmoins la nécessité d'un changement, et il s'efforcera d'agir de façon à préparer ses collaborateurs à ne pas rejeter ce qu'il leur propose.

4. *Refus de considérer honnêtement les faits.* Dans l'œuvre de Dieu, il existe une tendance selon laquelle on repousse l'idée d'une évaluation quelconque afin de ne pas donner l'impression que l'on manque de foi. Les dirigeants en arrivent à prendre des décisions sans être suffisamment informés, et cela parce qu'ils craignent de poser des questions et de découvrir ce que les autres ressentent. Si vous n'êtes pas disposé à voir la situation telle qu'elle est et si vous ne savez discerner les besoins réels des gens, jamais vous ne serez capable de prendre de bonnes décisions.

Différents styles, dans le choix d'une décision

Dans la plupart des cas, lorsqu'on désire prendre une décision, cela revient au dirigeant spirituel qui dirige le groupe. Le degré de participation des gens varie cependant selon les circonstances. Si, par exemple, les membres d'un certain groupe

ont une expérience encore limitée, la plus grande responsabilité, dans le choix d'une décision, repose sur celui qui les dirige. Par contre, s'ils sont compétents, si ce sont des chrétiens expérimentés, il est nécessaire de les encourager à prendre plus de responsabilités. Les styles varient d'une attitude d'extrême autorité, où l'on voit le chef prendre toutes les décisions, à une démocratie totale où ce sont les membres du groupe qui agissent avec une indépendance relative. Ces différents styles peuvent être décrits de la manière suivante.

1. Le dirigeant prend les décisions qui sont ensuite annoncées au groupe.
2. Le dirigeant prend les décisions qu'il s'efforce « de faire passer ».
3. Le dirigeant, après avoir pris une décision, demande aux membres du groupe de lui poser des questions. Suit une discussion que l'on encourage, mais le groupe ne parvient pas vraiment à changer quoi ce soit dans ce qui a été décidé.
4. Le dirigeant présente une décision éventuelle et invite le groupe à donner son opinion. Il peut ensuite prévoir un ou deux changements en raison des suggestions qui lui ont été faites.
5. Le dirigeant présente un problème qu'il a défini, et il demande au groupe de suggérer diverses solutions. Il prend ensuite la décision qui s'impose.
6. Le dirigeant décrit une situation donnée, fixe certaines limites, apporte des directives puis demande au groupe de prendre une décision.
7. Le dirigeant permet au groupe d'analyser une situation, de définir un problème et de prendre une décision selon le processus dont nous avons parlé. Ce style-là lui permet de conduire le groupe à agir dans les limites imposées par une autorité supérieure, que celle-ci soit l'église ou un ensemble de règles ; il fournit les renseignements nécessaires. Nous avons ici une décision prise véritablement par le groupe. Nous l'examinerons à nouveau dans la partie consacrée à la dynamique du groupe.

- 6** L'exemple de Néhémie nous permet d'apprendre que
- a) tout bon chrétien n'a pas de décisions à prendre.
 - b) la foi en Dieu est nécessaire là où les moyens naturels font défaut.
 - c) les décisions ne peuvent être prises que par des moyens naturels.
 - d) le Seigneur dirige les siens lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

7 Le style le plus efficace, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions, est celui où

- a) l'on s'appuie sur une situation précise.
- b) l'on ne se montre ni trop autoritaire ni trop démocratique.
- c) le dirigeant, parce qu'il est fort, se montre autoritaire.
- d) l'on adopte un esprit démocratique, beaucoup de gens participant à l'action.

8 Entourez d'un cercle la lettre correspondant à toute phrase VRAIE.

- a) Les dirigeants les plus compétents parviennent très vite à des décisions.
- b) Il n'existe qu'une seule manière vraiment efficace de résoudre les problèmes.
- c) Ce n'est pas un manque de foi que de considérer les risques et de décompter le coût avant de prendre une décision.

Questions destinées à la réflexion et à une analyse personnelle. Retournez au dernier paragraphe où nous avons parlé des différents styles, dans le choix d'une décision, puis essayez d'imaginer une situation où chacun d'entre eux serait approprié. Parmi ces styles, y en a-t-il un qui vous conviendrait particulièrement, et presque toujours ? Pourquoi ?

LA DYNAMIQUE DU GROUPE

Explication

Objectif 4. *Reconnaître des exemples des deux dimensions que l'on considère dans le travail en groupe.*

La plupart des décisions reposant presque toujours, d'une façon ou d'une autre, sur un groupe, il est nécessaire que le dirigeant comprenne *l'idée de groupe* et celle de la *dynamique*

du groupe. La première vérité fondamentale est que les êtres humains ont un caractère essentiellement social ; ils ont besoin les uns des autres et ils travaillent beaucoup mieux lorsqu'ils sont ensemble. La seconde vérité fondamentale est qu'un véritable groupe n'est pas simplement la réunion de plusieurs individus. C'est une collection d'êtres qui agissent d'un commun accord en exerçant une influence les uns sur les autres. La décision prise en groupe n'est pas celle d'une seule personne que chacun a ensuite acceptée. C'est une décision à laquelle les membres du groupe ont réfléchi et pour laquelle ils ont témoigné leur propre intérêt.

L'une des vérités étonnantes, lorsqu'on considère l'idée de groupe, est que les gens peuvent se montrer fort différents les uns des autres et pourtant trouver un terrain d'entente qui leur permettra d'œuvrer ensemble vers un but qui, selon eux, en vaut la peine. Ceci devrait se vérifier particulièrement chez les chrétiens, la foi servant de terrain d'entente et de fondement à la communion fraternelle. On emploie le terme de « dynamique du groupe » pour décrire la force obtenue lorsque plusieurs personnes travaillent ensemble, et l'action qui en résulte. Ceci est illustré par la famille ou le clan dont les membres ont l'impression d'appartenir les uns aux autres. En agissant, ils forment une unité. La force et la satisfaction ressenties en contribuant aux décisions et aux activités du groupe diffèrent de toutes celles que l'on obtient en travaillant seul.

L'avantage d'un travail en groupe ne se constate pas uniquement en voyant la satisfaction des ouvriers mais aussi dans la qualité de la tâche accomplie. Il est évident que certains membres d'un même groupe auront de meilleures connaissances et seront plus doués que d'autres. Le bon dirigeant saura cependant veiller à ce que chacun ait l'occasion d'apporter sa contribution. On ne devrait pas accorder de position spéciale à une personne individuelle mais plutôt reconnaître les différents types de contributions. Pensons par exemple à celui qui a peu d'aptitudes naturelles mais dont la foi vivante et l'esprit joyeux sont capables d'encourager les autres lorsque surgit un problème. Un vieux dicton affirme que cent terrassiers seraient capables de construire un pont. Celui-ci serait sans doute rudimentaire, mais il remplirait quand même sa fonction. Un architecte très accompli aurait, par contre, les plus grandes difficultés à faire ce travail tout

seul ! Le pont qu'il s'efforcerait de bâtir sans être aidé serait certainement moins bien fini que celui qu'auraient édifié des ouvriers non spécialisés. D'un autre côté, l'architecte et les ouvriers travaillant ensemble pourraient élever un pont superbe.

Dimensions du groupe

En parlant de dynamique du groupe, nous avons à l'esprit deux idées qui correspondent aux gens et à la tâche. On les désigne aussi sous le nom de « dimensions du groupe ». L'une d'entre elles est la dimension sociale, c'est-à-dire le rapport qui existe entre les membres du groupe, leurs sentiments les uns à l'égard des autres et ce qu'ils pensent de leur propre place ou de leur contribution à l'intérieur du groupe. La seconde est celle qui touche à la tâche, c'est-à-dire à la façon dont les membres du groupe contribuent à l'accomplissement du travail. La responsabilité de celui qui dirige consiste à guider les autres vers le développement de ces deux dimensions. Nous allons maintenant vous donner plusieurs suggestions à ce sujet.

La dimension sociale

1. *Encouragez les membres du groupe.* Aidez-les à témoigner d'une certaine chaleur envers les autres et à abandonner toute réserve. Reconnaissez-les tous, sans distinction aucune.

2. *Exprimez ce que ressent le groupe.* Mettez l'accent sur la nécessité d'un esprit d'équipe. Aidez chacun à vaincre tout sentiment personnel ou tout préjugé. N'employez pas de techniques qui pousseraient à la compétition. Evitez à tout prix le favoritisme. Partagez et contribuez au même titre que n'importe quel membre de l'équipe.

3. *Harmonisez les différences.* Aidez les membres du groupe à accepter les diverses opinions sans le moindre conflit. Suggérez des compromis. Soulignez les similarités et montrez de quelle manière les idées s'accordent entre elles.

4. *Veillez à ce que la communication ne soit jamais interrompue.* Assurez-vous que chacun se sente tout à fait libre d'exprimer ses idées et ses opinions.

5. *Montrez ce que l'on attend de chacun.* Si c'est nécessaire, fixez même des règles. Délimitez par exemple le temps afin que chacun puisse s'exprimer. Ne permettez aucune critique, aucune

moquerie à l'égard de qui que ce soit. Examinez les idées de la personne et non cette dernière elle-même. Ne perdez pas votre temps sur des questions de moindre importance. Cherchez à maintenir une atmosphère vraiment chrétienne.

La dimension de la tâche

1. *Pensez aux objectifs et proposez-les au groupe.* Dirigez le groupe en lui apprenant à définir les problèmes. Suggérez des idées et diverses manières de procéder. Distribuez des tâches précises. Fixez les limites et dites à quel moment le travail devrait être terminé ou quand on devrait donner un rapport concernant ses progrès.

2. *Donnez les renseignements et l'aide nécessaires.* Dirigez le groupe lorsqu'il est à la recherche d'informations que vous ne possédez pas.

3. *Interprétez, clarifiez la situation et donnez des explications.* Mettez au clair tout ce qui prête à confusion, donnez des exemples, appliquez les idées reçues.

4. *Résumez les idées qui ont entre elles un rapport certain.* Énoncez-les afin d'aider les membres du groupe à discerner le lien qu'elles ont entre elles. Aidez ces gens à voir sur quels points ils s'accordent puis prenez la décision finale.

5. *Pensez à des récompenses, à des marques de reconnaissance.* Lorsqu'un progrès est évident ou une tâche terminée, ne laissez jamais la chose sombrer dans l'oubli. Soulignez les qualités du travail plutôt que les qualités personnelles de ceux qui y ont participé.

6. *Prévoyez un moyen d'évaluer les choses.* Aidez les membres du groupe à évaluer de manière réaliste ce qu'ils ont accompli, et cela sans qu'ils se découragent ou, au contraire, éprouvent une trop grande confiance en eux-mêmes. Conduisez-les à rendre gloire au Seigneur pour le succès obtenu, tout en restant conscients du rôle qu'ils ont joué. Aidez-les à acquérir de nouvelles capacités qui soient le résultat de leur expérience, une expérience positive ou négative.

9 Indiquez, à l'aide du chiffre **1**, s'il s'agit de la dimension sociale, et à l'aide du chiffre **2**, s'il s'agit de la dimension de la tâche.

- | | | |
|---------------|--|--------------------------|
| a | Avant la rencontre, celui qui dirige dispose les chaises en cercle. | 1) Dimension sociale |
| b | Deux membres sont désignés pour trouver le matériel nécessaire aux enfants de la crèche. | 2) Dimension de la tâche |
| c | Celui qui dirige explique quelles sont les tâches des conseillers, dans une réunion d'évangélisation. | |
| d | Le dirigeant spirituel demande à un nouveau membre de diriger un chœur, au début de la réunion. | |
| e | Celui qui dirige suggère que chacun donne, en deux minutes, son opinion concernant une question particulière. | |
| f | Le dirigeant propose au groupe de travailler sur une série d'objectifs hebdomadaires destinés à l'année qui va suivre. | |

Comment prendre des décisions en groupe

Objectif 5. *Reconnaître et évaluer les différents styles, dans le choix d'une décision.*

Décision par voie ou Régie de la majorité

Dans de nombreuses sociétés, la façon la plus commune de prendre une décision est de la mettre aux voix en organisant un vote. Ceci peut se produire au cours d'une rencontre en bonne et due forme où l'on respecte *les règles de procédure*. Peut-être une rencontre de ce genre ne vous est-elle pas familière ou ne vous y êtes-vous habitué que récemment ; dans ce cas, nous allons vous l'expliquer brièvement. Si vous désirez en savoir davantage à ce sujet, nous vous en donnons le plan dans l'appendice, à la fin du livre.

Lorsqu'une rencontre est organisée selon *les règles de procédure*, on désigne celui qui dirige sous le nom de Président de comité ou Président de séance. Sa tâche consiste à donner la parole aux membres, qui pourront s'exprimer l'un après l'autre, et d'annoncer ensuite le vote afin que l'on décide des mesures à prendre. Grâce à ce système, on ne considère qu'un sujet à la fois. Ceux qui désirent donner leur opinion peuvent le faire, et les mesures envisagées représentent le souhait de la majorité.

Le Président de séance ne doit, en principe, formuler aucune opinion personnelle afin de ne pas influencer le vote. Il peut présenter un sujet de discussion. Supposons, par exemple, que le groupe soit en train de préparer une retraite pour les jeunes. Celui qui préside suggère que l'on aboutisse à une décision concernant les détails de cette retraite. Quelqu'un désire-t-il prendre la parole ? Il le signifie en se levant ou en levant la main. Le Président lui permet alors de s'exprimer.

« Je suggère que l'on invite le Pasteur X comme orateur principal », déclare-t-il. On donne à sa démarche le nom de « motion ». Un second membre propose que l'on examine la possibilité d'une telle invitation et que la décision passe au vote.

Dans une procédure selon les règles, il est nécessaire que deux personnes s'accordent sur le choix d'une motion avant que le sujet puisse être examiné par le groupe. Il faut, en d'autres termes, que quelqu'un appuie la motion.

Le Président de séance dit alors : « Il est proposé que l'on invite le Pasteur X comme orateur principal. La motion est appuyée. Les débats sont ouverts ».

L'un après l'autre, les membres pourront se lever et donner leur opinion. Certains suggéreront peut-être un autre orateur. D'autres préféreront une bande de jeunes au lieu d'un seul orateur tandis que d'autres encore opteront pour un programme musical. Lorsque chacun aura terminé ce qu'il avait à dire, le Président demandera : « Etes-vous prêts à voter ? »

S'il ne rencontre aucune objection, il poursuit en disant : « Que tous ceux qui sont en faveur de la venue du Pasteur X lèvent la main ». (On peut voter en se levant, en exprimant son choix à haute voix ou en l'inscrivant sur une feuille de papier.) Ceux qui sont défavorables à l'idée avancée le disent de la même

manière. Dans la plupart des cas, on dit que la motion est adoptée si la majorité des membres donnent un vote favorable.

Prendre des décisions à la majorité semble une chose tout à fait logique pour la plupart des gens. Il est cependant nécessaire de considérer certains problèmes, car certains s'opposent catégoriquement à une décision qui a été acceptée par vote. Ils ont l'impression que ce dernier correspond à une sorte de concours dont ils sont sortis perdants. Au lieu de coopérer vraiment avec la majorité, ils forment une faction minoritaire au sein du groupe. Ils cherchent des occasions d'entrer en compétition avec le reste et s'efforcent de gagner sur d'autres points. Ceci peut aboutir à une division dans le groupe au lieu d'aider ce dernier à travailler dans l'unité.

10 Dans ce qui vient d'être dit au sujet du vote et des décisions qui en résultent, nous discernons tous les points positifs mentionnés plus bas, A L'EXCEPTION d'un seul. Lequel?

- a) Ce système encourage les débats et demande la participation de tous.
- b) Il fournit un cadre à une discussion bien ordonnée, les règles de procédure étant employées et un seul sujet examiné à la fois.
- c) Il fournit à celui qui dirige le mandat d'agir sans crainte, puisque la majorité décide incontestablement de ce qui est juste.
- d) Il aboutit à une décision qui, pour la majorité, est incontestablement la bonne.

Décision par consensus général

L'inconvénient, lorsque les décisions appartiennent à la majorité, est que l'on a des perdants, à la fin de la séance. Cette situation peut cependant être évitée si celui qui préside parvient à guider les membres qui aboutiront à des décisions par consensus. Cela ne signifie pas qu'ils seront tous d'accord mais à la fin de la rencontre, les sentiments et les attitudes de chacun seront différents si l'on termine dans un esprit d'unité et non de compétition.

En parlant de *consensus* ou d'accord général, on veut dire que les membres expriment tous le désir de se conformer aux décisions prises, et cela quand bien même ils ne seraient pas absolument convaincus que ce soient les meilleures. Pour parvenir à un tel résultat, celui qui préside doit se montrer patient et plein de compréhension envers chacun. Il doit veiller à ce que tous les membres aient l'occasion d'exprimer ce qu'ils ressentent et d'en donner les raisons. Si ces gens se retirent en ayant l'impression d'avoir été écoutés, il est beaucoup plus probable qu'ils apporteront leur collaboration et se joindront aux autres lorsqu'il faudra mettre à exécution les décisions prises. Il arrive parfois que les gens éprouvent une certaine satisfaction à s'incliner parce qu'au lieu d'avoir l'impression d'une tyrannie exercée sur eux, ils ont l'assurance d'avoir contribué aux travaux du groupe en permettant aux autres de comprendre leur idée.

11 Supposez que vous participiez à une rencontre au cours de laquelle on cherche à parvenir à un consensus d'opinion. On a discuté, examiné toutes les solutions possibles. On parvient enfin à un accord général. Quelle est la différence entre cette manière de terminer la séance et celle où la majorité s'est imposée par un vote ? Ecrivez votre réponse dans le carnet prévu à cet effet.

Décision par consentement unanime

Dans l'œuvre de Dieu, on parvient à un résultat qui n'est guère possible dans d'autres types d'organisations. On peut l'expliquer en sachant que les chrétiens partagent les mêmes objectifs et qu'ils peuvent compter sur l'aide du Saint-Esprit pour parvenir à un accord parfait, à une unité véritable. Nous savons, d'après les Ecritures et grâce aussi à l'expérience pratique, que l'unité n'existe pas toujours. Une unité parfaite n'est certes pas indispensable dans tous les cas, et nous devons veiller à ne pas nous condamner outre mesure si nous n'aboutissons pas à une situation aussi heureuse lorsque nous travaillons en groupe. Nous pouvons cependant nous montrer extrêmement soumis et sensibles à l'action du Saint-Esprit en étant sans cesse conscients que l'Esprit désire nous voir nous efforcer

« ...de conserver l'unité de l'Esprit par le lien de la paix..
 .pour le perfectionnement des saints. Cela en vue de
 l'œuvre du service et de l'édification du corps de Christ,
 jusqu'à ce que nous soyons tous parvenus à l'unité de la
 foi et de la connaissance du Fils de Dieu, à l'état
 d'homme fait, à la mesure de la stature parfaite du
 Christ » (Ephésiens 4.3, 12-13).

12 Faites correspondre le genre de décision indiqué à droite avec l'exemple approprié (colonne de gauche) et qui est basé sur ce que dit le Président de séance.

- | | |
|--|---|
| <p>.... a « Il semble que nous soyons parvenus à un accord sur les mesures à prendre. Tout n'est pas parfait mais il semble que ce soit la meilleure solution, étant donné les faits. J'apprécie votre appui bien que les mesures ne soient pas ce qu'il y a de meilleur ».</p> | <p>1) Règle de la majorité
 2) Consensus d'opinion
 3) Consentement unanime</p> |
| <p>.... b « Etant parvenu à un accord quant au bien-fondé des mesures proposées, nous pouvons continuer. ».</p> | |
| <p>.... c « Voici les résultats du vote : 16 pour et 8 contre. Nous poursuivons sur la base d'une telle décision ».</p> | |

13 Cherchez, dans l'appendice, ce qui est dit au sujet de l'ordre de procédure puis répondez aux questions suivantes :

- a** Citez les cinq principes essentiels d'une procédure selon les règles.....

- b** Combien de règles doit-on observer au sujet des débats ?.....
- c** Combien de méthodes de vote donne-t-on ?.....
 Combien de types de vote différents ?Lorsqu'on obtient le plus grand nombre de voix, sans tenir compte de la majorité, on a
 des voix

- d** En dirigeant une rencontre, le Président de séance ne dira jamais, « Votre attitude est désordonnée ». Il dira plutôt, « La motion »
- e** Le Président de séance prépare un pour chaque séance.
- f** La valeur d'une procédure selon les règles, dans toute réunion d'affaire, est
.....
- g** Les règles selon lesquelles une motion est proposée permettent de veiller à ce que.....
.....

Cette leçon est la dernière de la seconde partie du cours. Après avoir répondu aux questions de l'examen personnel, révisez les leçons 4 à 6 puis remplissez le questionnaire du rapport de l'étudiant. Suivez les instructions qui vous sont données dans la brochure.

examen personnel

VRAI OU FAUX. Indiquez, à l'aide d'un **V** ou d'un **F**, si les phrases suivantes sont vraies ou fausses.

- **1** L'amour de Néhémie pour Jérusalem, sa vision alors qu'il voulait restaurer cette ville, son courage en entamant les mesures nécessaires, et enfin l'évidence de la main de Dieu sur sa vie étaient autant de preuves de l'appel de Dieu.

- **2** Nous pouvons juger de la compétence de Néhémie en voyant cet homme, dès son arrivée à Jérusalem, envoyer une délégation inspecter les dommages causés sur les murailles et recommander les réparations indispensables.

- **3** Néhémie, bien que très riche, était profondément bouleversé par le sort des pauvres, et cela nous montre sa communauté d'âme avec son prochain.

- **4** Nous découvrons l'un des aspects de l'idée de direction en voyant de quelle manière Néhémie prévoit à l'avance les mesures à prendre ; il s'agit là de la tâche qui consiste à dresser des plans.

- **5** Après avoir estimé les besoins, prévu les mesures à prendre et partagé sa vision avec d'autres, Néhémie permet à ceux qui peuvent l'aider de trouver la tâche qui leur convient.

- **6** Néhémie donne une analyse précise de la situation : il sait où en sont les choses et de quoi l'on a besoin. Il enflamme ensuite l'esprit des gens, motivant ces derniers par des mots qui rendent évident le partage d'objectifs communs.

- **7** La première phase, dans la recherche d'une solution, consiste à définir le problème, ce qui comprend une analyse de la situation générale ; il faut aussi préciser la nature du problème et décider des mesures à prendre.

- ... **8** Après avoir défini le problème, on entre dans la seconde phase qui consiste à choisir une solution, à considérer les diverses possibilités, et enfin à exécuter ce qui a été décidé.
- ... **9** Dans la troisième phase, on s'efforce de juger des résultats de l'action. Dans la recherche d'une solution, lorsque les trois phases ont été respectées, le résultat doit se montrer satisfaisant.
- ... **10** Lorsqu'on a envisagé une autre solution, décidé des mesures à prendre et enfin examiné les conséquences, avec tout ce qui est lié au problème donné, les membres peuvent se retirer convaincus que le problème est résolu.
- ... **11** A un moment donné, les membres devraient avoir l'occasion d'exprimer leurs sentiments concernant le résultat de la solution adoptée. Si l'on pense qu'il sera positif, sur le plan général, il faut donner son appréciation. Par contre, si l'on envisage les choses sous un jour négatif, celui qui préside devra se montrer compréhensif et encourager les gens à fournir un nouvel effort.
- ... **12** En général, on peut dire que l'on cherche une solution au problème lorsque le besoin est d'ordre majeur. On se contente de prendre des décisions s'il s'agit de difficultés mineures.
- ... **13** Néhémie, lorsqu'il prenait des décisions, s'appuyait sur des renseignements précis. Il savait discerner les risques encourus, communiquer clairement les choses à ses collaborateurs, aboutir à des décisions sans ambiguïté et donner aux autres la possibilité d'exprimer ce qu'ils désiraient eux-mêmes.
- ... **14** Les dirigeants spirituels rencontrent certains obstacles lorsqu'ils doivent prendre des décisions. Les gens se montrent incapables de concevoir des objectifs précis ; ils ont un sentiment d'insécurité, ils ont peur du changement. Le dirigeant, s'il s'efforce de juger les choses, craint alors d'être accusé d'un manque de foi.

- **15** De manière générale, le dirigeant spirituel dirige son groupe dans la choix des décisions mais il engage rarement les gens à participer à la procédure utilisée.
- **16** Dans les différents styles qui conduisent au choix d'une décision, on a toute une gamme allant de l'autoritarisme extrême à la complète démocratie ; la plupart des dirigeants décidés adoptent cependant le style autoritaire.
- **17** Même si les membres sont compétents, s'ils sont des chrétiens expérimentés, il est préférable de ne pas leur donner la responsabilité de prendre des décisions, car ce serait là une attitude chamelle et empreinte d'orgueil.
- **18** En parlant de dynamique du groupe, on présume que les gens sont sociables et qu'ils ont besoin les uns des autres, que c'est lorsqu'ils sont ensemble qu'ils travaillent le mieux et, qu'en agissant ainsi, ils exercent une influence les uns sur les autres.
- **19** Les gens, ayant un caractère social, aiment travailler ensemble plutôt que d'œuvrer tout seuls mais, normalement, ils produisent une tâche de meilleure qualité s'ils sont seuls.
- **20** Lorsqu'on parle de dynamique du groupe, le rapport qui s'établit entre les membres, les sentiments de ces derniers les uns à l'égard des autres et leurs contributions au sein du groupe touchent à la dimension de la tâche.
- **21** Prévoir des récompenses, reconnaître les gens, fournir une structure selon laquelle on peut juger des choses : tels sont certains des aspects de la dimension de la tâche, lorsqu'on parle de dynamique du groupe.
- **22** Les décisions prises à la majorité des voix sont généralement arbitraires car elles abandonnent la minorité à un sentiment de défaite et de rancœur.
- **23** Le consensus donne l'impression que les gens sont tous d'accord et qu'il n'y a aucune différence d'opinion.

- **24** La procédure selon laquelle on parvient à une décision majoritaire présente certains aspects négatifs mais elle est généralement recommandée.
- **25** Une décision obtenue à l'unanimité est à la mesure d'une église vraiment spirituelle. Elle est une preuve de maturité et d'unité parfaite.

réponses aux questions de la leçon

- 7 a) l'on s'appuie sur une situation précise.
- 1 a) 6) Encourager les autres à l'action.
b) 2) Compétence.
c) 3) Sens de l'appel de Dieu.
d) 1) Empathie.
e) 4) Dresser des plans.
f) 5) Organiser.
- 8 a) Fausse
b) Fausse
c) Vraie
- 2 b) de l'œuvre interrompue alors qu'on cherche à rebâtir les murs.
e) d'équiper les ouvriers en leur donnant des armes.
- 9 a) 1) Dimension sociale
b) 2) Dimension de la tâche
c) 2) Dimension de la tâche
d) 1) Dimension sociale.
e) 1) Dimension sociale.
f) 2) Dimension de la tâche.
- 3 c) de l'usure illégale exigée des débiteurs.
d) d'exiger l'observance de la Loi de Dieu.
- 10 c) Il fournit à celui qui dirige le mandat d'agir sans crainte puisque la majorité décide incontestablement de ce qui est juste.
- 4 a) Les choses ont mal marché et les moniteurs se montrent insatisfaits.
b) le bruit.
c) une mauvaise discipline, des parents insouciants, un enseignement inapproprié.
- 11 A vous de répondre. La différence peut être très subtile. Dans les deux cas, il faudrait examiner la question de près. Lorsqu'on obtient un consensus d'opinion, personne n'a l'impression de perdre tandis que le vote divise le groupe entre les gagnants et les perdants. Si l'on sait s'y prendre, la

règle de la majorité peut être une méthode efficace ; toutefois, sans aucune charité chrétienne ou la moindre sensibilité, elle peut aboutir à des divisions.

5 Regardez ce que vous dit le livre à ce sujet.

- 12 a** 2) Consensus d'opinion
b 3) Consentement unanime
c 1) Règle de la majorité
- 6 d)** Le Seigneur dirige les siens lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.
- 13 a** 1) Courtoisie et justice pour tous, 2) on considère une question à la fois, 3) on écoute la voix de la minorité, 4) le choix de la majorité l'emporte et 5) les règles sont là pour faciliter les choses et non pour les compliquer.
- b** Cinq
c Huit ; quatre ; pluralité des voix.
d la motion n'est pas de bon ton.
e ordre du jour
f de pouvoir expédier les affaires courantes, établir un lien avec le passé, lier les décisions courantes aux rencontres futures, s'assurer enfin que les décisions sont prises de façon appropriée et non arbitrairement.
g seule une question soit examinée à la fois et qu'une autre ne soit présentée qu'au moment où elle a été traitée jusqu'au bout.

PARTIE 3

DES BUTS

**Comment établir
des objectifs et
travailler avec les autres
en vue de la réalisation
des objectifs de l'église**



Leçon 7

Accepter des responsabilités

« Nous sommes en face d'un défi de grande envergure ! Le monde entier présente des changements extraordinaires, dans le domaine social en particulier, et nous assistons à de vastes mouvements de la population. Les gens de la campagne s'en vont à la ville. Certains quittent leur pays pour aller chercher ailleurs de meilleures conditions de vie. Parmi ceux qui arrivent ici, beaucoup ne parlent pas notre langue et observent des coutumes qui nous sont étrangères. Dans divers groupes appartenant à des religions différentes, on voit les gens venir à Christ ; ils s'efforcent ensuite de s'intégrer à nous. Je pense à un quartier assez éloigné de notre ville où il existe un nombre important d'immigrants chez lesquels nul n'a jamais apporté l'Évangile. Il y en a cependant qui ont reçu Christ, qui se sont convertis, mais ils ne savent pas où se réunir car ils n'ont pas de lieu de culte. Ils ne peuvent venir chez nous car ils ne possèdent pas de moyens de locomotion. Je suis cependant convaincu que nous avons une responsabilité à leur égard. J'aimerais que nous leur consacrons une partie de nos revenus afin qu'ils puissent construire un sanctuaire. J'aimerais aussi que plusieurs d'entre vous s'engagent à les diriger et à les aider à se mettre au travail ».

C'est un pasteur qui s'exprima de cette manière. Il avait réuni les chrétiens de son église afin de leur présenter un projet que le Seigneur avait placé sur son cœur. Certains ne tardèrent malheureusement pas à s'y opposer.

« Nous n'avons pas beaucoup d'argent et nous pouvons tout juste faire face à nos propres dépenses ! »

« Comment abandonner la bénédiction dont nous jouissons ici, cette chaude communion fraternelle, pour nous mêler à ces gens-là ? Nous avons d'ailleurs très peu de frères responsables dans notre église. Et n'est-il pas dangereux d'aller dans ce quartier ? »



« Je contribuerai à la réalisation de ce projet ».

Un jeune homme se leva alors et prit la parole sans hésitation. « Mes frères et sœurs » dit-il, « je suggère que nous changions notre attitude concernant le but d'une communauté. Nous ne pouvons nous contenter d'être un groupe d'enfants de Dieu qui jouissent de leur bonheur et de leur vie confortable. Il existe des objectifs importants. Même si l'église pourvoit à nos besoins, nous devons travailler afin de gagner d'autres personnes et de partager notre amour avec elles. Je contribuerai à la réalisation de ce projet ».

Cette situation authentique illustre bien certains des problèmes de notre époque rencontrés par bon nombre de serviteurs de Dieu ; il y a d'abord la nécessité de faire comprendre l'importance et la nature des objectifs poursuivis, puis celle qui consiste à demander aux gens d'accepter des responsabilités qui permettraient de les atteindre. Le récit biblique où sont exposés de tels principes est celui d'Esther.

plan de la leçon

Esther : un leader à la volonté affirmée
Comprendre la nature des buts
Savoir accepter des responsabilités

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les principes relevés dans l'histoire d'Esther, les reconnaître et les mettre en pratique.
- Reconnaître divers buts et objectifs tout en expliquant leur importance et leur effet.
- Montrer que l'on comprend les idées de *responsabilité* et de *réalité*.

exercices

1. Lisez le livre d'Esther. Même si ce récit vous est familier, lisez-le une fois encore dans le but précis d'y découvrir les principes qui s'attachent à l'idée de direction. Peut-être tiendrez-vous à prendre des notes au cours de votre lecture.
2. Lisez les mots-clé. S'ils sont nouveaux pour vous, voyez quelle est leur signification en la recherchant dans le glossaire.
3. Etudiez le développement de la leçon en répondant aux questions, comme vous le faites d'habitude. Après avoir terminé, n'oubliez pas l'examen personnel ; vérifiez chacune de vos réponses.

mots-clé

abolir	défier	privation
but institutionnel	enchanté	rationnellement
but opérationnel	exilé	sceptre
compétence	exotique	

développement de la leçon

Dès le début de ce cours, nous avons mis l'accent sur trois idées principales en parlant du concept de la direction spirituelle. Nous avons vu la place des hommes, qu'ils soient parmi ceux qui dirigent ou ceux qui suivent, leurs différentes tâches et enfin leurs buts. Dans la première partie, nous nous sommes surtout intéressés

aux gens eux-mêmes ; nous avons parlé des hommes. Nous avons porté toute notre attention sur ce qui fait la caractéristique des dirigeants spirituels et sur les relations qu'ils entretiennent avec les autres. Dans la seconde partie, nous avons examiné les tâches. En considérant les fonctions de ceux qui sont appelés à diriger, nous avons aussi étudié les techniques de leur travail. Maintenant, dans la troisième partie, nous parlerons des buts dont nous verrons la nature et l'importance. La leçon 8 nous enseignera comment se servir de ces buts lorsqu'on doit dresser des plans et se lancer dans l'action. La leçon 9 nous apprendra à encourager les gens et à les aider à atteindre les objectifs qui ont été fixés.

Il est évident que, dans la vie, on ne peut séparer les idées en établissant une distinction entre les hommes, leurs tâches et leurs buts. Nous verrons, dans le récit d'Esther par exemple, quel est le rapport entre ces différents points et comment ils s'associent entre eux.

ESTHER: UN LEADER A LA VOLONTE AFFIRMEE

Objectif 1. *Savoir reconnaître, dans ce récit, divers exemples de ce que l'on considère comme les caractéristiques d'un leader, d'une tâche et d'un but.*

On peut être appelé à diriger de plusieurs manières. Souvent, un chef semble émerger alors que des besoins se manifestent au sein d'un groupe. On le suit car il paraît être celui par l'intermédiaire duquel il y sera répondu. Pour qu'un chef devienne une nécessité, il faut que l'on ait un but (un problème à résoudre, par exemple). Le genre d'objectif ou de problème viendra alors déterminer ou influencer grandement celui dont on aura besoin. C'est la raison pour laquelle il est impossible de donner une liste de caractéristiques particulières. La plupart des dirigeants semblent posséder plusieurs qualités communes, mais les exemples bibliques sur lesquels nous nous sommes penchés prouvent qu'il existe aussi des dirigeants totalement différents les uns des autres.

L'histoire d'Esther est l'illustration de l'un de ces cas où l'on voit un chef surgir à l'heure de la nécessité. Le livre commence par une description du problème. Avez-vous une image claire

des événements dont il nous est parlé dans ce chapitre exceptionnel de l'histoire ?

A l'époque où le roi Xerxès (appelé Assuérus dans la Bible) célébrait ses richesses et sa puissance, la reine Vasthi, sa femme, refusa de lui obéir. Pour bien prouver sa force et son autorité, le souverain déclara en public ce qu'il avait l'intention de faire : il allait se séparer d'elle, la répudier et la bannir du palais.

Dans ce pays, un édit officiel du roi devenait loi pour l'éternité ; nul ne pouvait le révoquer, pas même le souverain qui l'avait signé. Xerxès se mit bientôt à regretter sa compagne mais, lié par son décret officiel, il ne pouvait la rappeler auprès de lui. On lui conseilla donc de la remplacer par une jeune fille vierge choisie parmi les plus belles filles du royaume. On organiserait une sorte de concours de beauté et l'on choisirait ainsi la nouvelle reine.

Il y avait, parmi les sujets du roi, des exilés juifs. Bon nombre d'entre eux s'étaient adaptés à leur vie en captivité et, grâce à leur caractère et à leurs aptitudes, ils avaient obtenu des positions très en vue. L'un de ces hommes était Mardochée. Sa cousine, Esther, était considérée comme sa fille car elle avait perdu ses parents. Esther était une jeune fille charmante et gracieuse. Elle fut choisie pour se rendre auprès du roi par ceux qui se trouvaient à la recherche de belles jeunes vierges. Mardochée lui recommanda cependant de ne pas dire qu'elle était juive. Le roi ne posa aucune question au sujet de sa famille ; son intérêt se porta uniquement sur sa beauté et ses manières délicates. Il la préféra à toute autre femme et il la choisit pour en faire sa reine. Esther reçut alors le palais de cette dernière, de somptueux vêtements, une couronne, des servantes—tous les privilèges et le luxe dignes du rang de reine.

Parmi les serviteurs les plus haut placés du roi, il y avait Haman, un homme ambitieux et rempli d'égoïsme qui haïssait les Juifs. Haman était furieux de constater que Mardochée refusait de s'incliner devant lui. « Non seulement il m'offense, » se plaignait-il amèrement, « mais il appartient aussi à ces maudits Juifs. Je trouverai bien le moyen de le punir, lui et tous ses compatriotes ! »

Haman fit croire au roi que les Juifs représentaient une menace pour son royaume et qu'ils étaient une source de tracas continue. Il lui fit comprendre qu'ils n'avaient aucun respect pour la couronne et devaient être éliminés. Il le persuada de signer un décret, et aussitôt fut établi un plan en vue de l'extermination des Juifs.

Mardochée, en apprenant la nouvelle, réalisa que les Juifs avaient une chance d'échapper au massacre. Si le roi apprenait que l'arrêt de mort concernait aussi sa reine, peut-être chercherait-il à les sauver, elle et son peuple. Esther était la seule personne qui fût en position de répondre au besoin de l'heure. Mardochée lui demanda par conséquent de se rendre auprès du roi et d'implorer sa miséricorde en faveur de tous les Juifs.

Que faire ? Mardochée ignorait-il que la jeune femme ne pouvait entrer chez le roi sans y avoir été invitée ? Il existait une loi très stricte selon laquelle toute personne enfreignant les règles serait saisie par les gardes du souverain et mise à mort. Cette loi était irrévocable. Le décret ordonnant la mort des Juifs l'était aussi. Esther avait-elle la moindre chance ? Le roi, il est vrai, pouvait tendre son sceptre d'or vers celui ou celle qui s'approchait de lui, mais le risque à courir était énorme.

« Tu connais la loi, » dit Esther à Mardochée. « Le roi ne m'a pas invitée chez lui depuis trente jours ».

Mardochée rappela alors à sa cousine qu'elle était juive. « Ce n'est pas en étant reine que tu peux espérer échapper au massacre, » ajouta-t-il. « En sauvant ton peuple maintenant, tu te sauveras toi-même. Peut-être est-ce en vue d'une heure comme celle-ci que tu es parvenue à la royauté ».

Il est intéressant de remarquer que le nom d'Esther signifie « étoile ». La jeune femme occupait une position élevée parce que Dieu lui avait accordé les qualités nécessaires et les occasions d'être, en quelque sorte, une étoile. Mais pour Esther, comme pour tous ceux que Dieu appelle, une telle position n'était pas en vue d'un pouvoir ou d'une joie personnelle. La reine ne pouvait, à elle seule, être une étoile ; la place qu'elle occupait devait servir à son peuple tout entier. Dès ce moment-

là, nous la voyons se comporter comme un véritable chef. « C'est entendu, » dit-elle, « j'irai, même si c'est dangereux. Si je dois périr, je périrai. Je subirai les conséquences de ma décision ».

Esther non seulement possédait plusieurs des qualités d'un chef, mais elle se mit aussi immédiatement à agir comme quelqu'un qui dirige. Un plan se formait déjà dans son esprit, et elle comprenait que le peuple entier devait y participer. Elle avait besoin du soutien de chacun. Elle demanda aux Juifs de jeûner pendant trois jours, promettant qu'elle et ses servantes feraient de même. Elle leur fit part de ces détails avec précision.

Au cours des trois jours suivants, elle fit plus que jeûner. Elle se mit à la tâche en établissant des plans et des préparatifs après avoir imaginé une série d'actions. Premièrement, elle demanderait au roi et à Haman de venir prendre un repas chez elle afin de pouvoir choisir ensuite le moment et la façon de présenter sa requête. Elle veillerait à respecter la loi, dans la mesure du possible, et elle donnerait au roi l'occasion d'imaginer lui-même une solution. Elle confia à ses servantes le soin de tout préparer pour le banquet.

Le troisième jour, elle revêtit ses habits royaux et se rendit à la salle du trône. Elle agissait avec audace mais aussi avec une dignité tranquille. Osant ainsi défier les règles imposées par le roi, elle se trouvait sous la menace de mort. Elle était cependant prête à se comporter de cette manière car elle avait en vue un but d'une extrême importance. Veillant à n'offenser personne inutilement, elle portait la robe qui s'imposait en de telles circonstances, et elle s'exprima comme elle devait le faire. Sa vue plut au roi. Elle n'eut alors qu'à tendre la main, humble dans sa victoire, et à toucher le sceptre d'or.

Esther suivit son plan de manière sensée. Elle eut soin de ne pas crier immédiatement son souci à l'égard de son peuple mais demanda plutôt au roi de dîner avec elle, ce qui lui permettrait d'aborder la question de la meilleure façon possible. Petit à petit, elle conduisit le souverain à discerner la situation et à se laisser convaincre d'accepter les Juifs.

1 Dans chacune des phrases suivantes, vous trouverez soit des qualités de chef, soit des tâches ou des objectifs en relation avec la personne et l'œuvre d'Esther. Relevez le numéro qui convient en face de chacune d'entre elles.

- | | | |
|---------------|--|--------------------|
| a | Elle désirait le salut de son peuple. | 1) Caractéristique |
| b | Elle était audacieuse et pleine de courage. | de leadership |
| c | Le roi dut se laisser persuader. | 2) Tâche |
| d | La rencontre fut prévue à l'avance. | 3) Objectif |
| e | Elle donna des instructions claires. | |
| f | Elle se montra courtoise et gracieuse. | |
| g | Elle accepta la responsabilité. | |
| h | Elle agit de manière sensée et systématique. | |

COMPRENDRE LA NATURE DES BUTS

Objectif 2. *Faire la distinction entre ce que l'on appelle but institutionnel et but opérationnel.*

Revenez au premier exercice que vous venez de terminer. Vous voyez que les points **a** (elle désirait le salut de son peuple) et **c** (le roi dut se laisser persuader) sont tous deux considérés comme des *buts*. En quoi se ressemblent-ils ? Qu'ont-ils en commun qui leur permette d'avoir le même nom ? Vous remarquez qu'ils expriment tous deux un certain résultat final qu'il faut atteindre. Quel est maintenant ce qui les différencie ? La différence se remarque au travers du récit d'Esther. *La jeune femme désirait le salut de son peuple* ; c'était là le but final auquel elle aspirait. Et pour y parvenir, elle devait persuader le roi de libérer les siens du décret qui les condamnait à une mort certaine. Pour atteindre le but final, il faut d'abord prévoir d'autres objectifs et y aspirer sérieusement. Dans l'œuvre de Dieu, le but final est à caractère spirituel ; il est vaste. Nous lui donnons le nom de « but institutionnel ». Ce qui compte avant

tout est de gagner le monde à Christ. Dans les groupes locaux, quels qu'ils soient, on poursuit un but institutionnel, en travaillant pour Dieu, et pour l'atteindre, on fixe des *but*s *opérationnels*, ce que nous pouvons appeler aussi des *objectifs*.

Notez à nouveau de quelle façon Esther passa d'un objectif à l'autre. Elle devait gagner l'approbation du roi puis s'assurer qu'il comprenait bien la situation afin de pouvoir agir comme il convenait. Cet homme étant incapable de révoquer le premier décret, il devint essentiel de trouver le moyen de sauver les Juifs tout en respectant la loi. Le souverain parvint à préserver son honneur en donnant à ce peuple la permission de se défendre. Quant à Esther, parce qu'elle cherchait à atteindre un but final important et clair, elle put fixer, pour elle et pour ses servantes, une série d'objectifs bien définis. Chaque fois qu'elle atteignait un objectif, elle se rapprochait du but final ou institutionnel.

2 Pensez à l'exemple moderne donné au début de la leçon. Quelle est la situation où il devient nécessaire de voir quelqu'un prendre la direction en main ?

.....

3 En quoi le pasteur ressemble-t-il à Mardochée ?

.....

4 Supposez que les gens se mettent à l'œuvre, en suivant ce que leur a suggéré le pasteur. Pouvez-vous donner ce qui sera, pour eux, un but institutionnel ?

.....

.....

5 Supposez que vous soyez le jeune homme qui accepte de prendre les choses en main afin que le projet puisse commencer à se réaliser. Donnez deux objectifs qui devront être atteints si vous désirez parvenir au but proposé.

.....

.....

La raison pour laquelle il est important d'avoir des objectifs

Objectif 3. *Reconnaître certains des effets des objectifs poursuivis.*

Dans l'œuvre de Dieu, le but final ou institutionnel est une chose évidente, et c'est pourquoi il arrive souvent que de nombreux dirigeants spirituels ne soient pas conscients de l'importance des objectifs intermédiaires précis. Ils tendent à penser qu'il suffit de « faire la volonté de Dieu » et de « gagner des âmes ». D'autres sont peu disposés à fixer des objectifs car ils préfèrent rester ouverts à la direction de l'Esprit. Nous avons cependant appris, dans cette leçon, combien il est indispensable de chercher une direction spirituelle au stade des préparatifs afin de se montrer à la hauteur, si l'on est appelé à diriger. Les gens travaillent beaucoup mieux et sont plus heureux lorsqu'ils ont devant eux des objectifs clairs. Si, dans l'église, on rencontre du mécontentement et des pertes inutiles, c'est souvent parce qu'il y a eu négligence sur ce plan particulier. Par contre, si vous veillez à établir des objectifs, l'effet produit sera très grand, dans vos efforts de dirigeant spirituel.

1. *Les objectifs permettent de gagner du temps, de l'énergie et des ressources.* En établissant des objectifs clairs, il est possible de canaliser l'usage de nos ressources afin d'éviter tout gaspillage et toute confusion. Sans objectifs, certaines tâches seront peut-être oubliées tandis que d'autres seront répétées plusieurs fois. On dépensera de l'argent pour une chose non essentielle alors qu'on négligera un besoin réel. Une personne travaillera trop et une autre n'en fera pas assez.

2. *Les objectifs entraînent la coopération.* Les gens comprennent la nécessité de travailler ensemble lorsqu'ils discernent une raison évidente à leur collaboration. Il arrive parfois que certains refusent de s'engager en entendant simplement ceci : « Mettons-nous au travail tous ensemble ». Le fait de « travailler ensemble » ne suffit pas, lorsqu'on est appelé à fournir un effort, si le résultat désiré n'est pas clairement déterminé.

3. *Les objectifs permettent de juger de la valeur d'une chose.* Une activité engendrera les meilleurs résultats si l'on est capable de la mesurer. Dans le cas contraire, les gens se montreront satisfaits d'un travail médiocre. Ils se sentiront très occupés sans savoir exactement ce qu'ils font. Lorsque des

objectifs sont établis à l'avance, on peut juger des résultats obtenus. Il devient alors possible d'aider les travailleurs à sentir le besoin d'une amélioration ou, d'un autre côté, on peut leur procurer la satisfaction de savoir qu'ils ont bien accompli leur tâche. On peut aussi découvrir les points faibles d'une organisation et diriger ses efforts intelligemment.

4. *Les objectifs permettent de découvrir dons et talents.*
Lorsque le résultat souhaité est énoncé, les gens parviennent à mieux comprendre quels dons et quels talents seront nécessaires à son obtention. On commence à découvrir en soi et chez les autres des compétences précises en relation avec la tâche proposée. Esther n'avait probablement jamais pensé qu'elle serait capable d'entreprendre ce qu'elle fit jusqu'au jour où elle devint consciente d'un besoin auquel il fallait répondre. Dès que nous nous mettons à songer à des objectifs précis, nous pouvons confier des tâches à ceux qui possèdent les qualités requises. Des collaborateurs offriront leurs services de plein gré, et l'on verra émerger alors de nouveaux dirigeants.

6 Etienne est menuisier. Il entend le pasteur faire appel à ceux qui voudraient le seconder aujourd'hui dans une tâche déterminée. Nous vous proposons deux invitations différentes. A laquelle des deux pensez-vous qu'Etienne répondra le plus volontiers ? Entourez d'un cercle la lettre correspondant à la réponse que vous avez choisie.

- a) Nous aimerions que le plus grand nombre d'entre vous vienne nous aider à faire diverses réparations à l'église.
- b) L'un de nos objectifs est la réparation de six encadrements de fenêtres.

7 Entourez les lettres correspondant aux bonnes réponses. Notre objectif, en pensant aux visites de la semaine prochaine, est d'emmener trois équipes de deux personnes qui iront toutes voir cinq personnes. Ceci permettra

- a) d'inspirer un sentiment de coopération.
- b) de faire des économies.
- c) de fournir une base sur laquelle nous pourrions évaluer les résultats.

8 Entourez la lettre correspondant à la phrase qui exprime le mieux l'idée principale de ce qui a été dit au sujet des objectifs et de leurs effets.

- a) L'effet principal, lorsqu'on se fixe des objectifs, est d'accomplir le plus de travail possible en un temps record.
- b) Le véritable but de cette idée d'objectif est de faciliter la tâche de celui qui dirige.
- c) Des objectifs sérieux favorisent l'accomplissement de la tâche tout en ayant un impact sur l'attitude des gens.

SAVOIR ACCEPTER DES RESPONSABILITES

Objectif 4. *Choisir des illustrations destinées à expliquer comment le fait de se vouer à une tâche dont le but est précis crée un sentiment de liberté.*

La seconde réponse de l'exercice précédent n'est certainement pas la bonne. La tâche qui consiste à se fixer des objectifs, qu'ils soient destinés à celui qui dirige ou à ses collaborateurs, est l'une des plus difficiles. Elle est difficile parce qu'elle exige une honnêteté absolue et le désir d'accepter des responsabilités à n'importe quel prix.

Pensez à notre exemple où il est question d'une église dans une grande ville. Le pasteur se sent responsable. Il est prêt à faire des sacrifices en puisant dans les fonds de la communauté et en demandant à ses collaborateurs de l'aider à créer une nouvelle église. Il veut bien accepter la critique en demandant à ces gens de faire aussi quelques sacrifices. Esther se trouvait dans une situation semblable. Mardochée lui ayant jeté un défi, elle se mit à sentir le poids de ses responsabilités à l'égard de son peuple. Lorsqu'on se met à songer au but véritable de l'église et que les objectifs s'éclairent, on commence à s'engager véritablement et l'on accepte d'assumer des responsabilités.

Le jeune homme qui offre son aide le fait parce qu'il a soudain compris le véritable but de l'église. Il veut bien faire face à la réalité et se charger de responsabilités.

C'est un psychiatre, William Glasser, qui nous aide à comprendre comment envisager la réalité et accepter des responsabilités. En travaillant avec des gens malheureux, incapables de s'adapter aux exigences de la société, cet homme a découvert que leurs difficultés provenaient en grande part de leur refus d'accepter la réalité comme elle l'était. Ils s'excusaient eux-mêmes constamment, rejetant leurs problèmes sur autrui ou sur les circonstances. Si Esther avait adopté la même attitude, elle aurait pu dire : « Oh, si seulement je n'étais pas une femme ! Si seulement le roi n'était pas aussi obstiné ! » Cette femme se montra cependant prête à admettre les faits et à se lancer dans la tâche avec ce dont elle disposait.

Pour Glasser, il n'y a pas d'autre moyen de jouir d'une vie productive et réussie. Mais, lorsqu'on est appelé à diriger, on peut réussir d'une autre façon encore. Glasser suggère que, pour tirer pleine satisfaction de sa vie, il faut se montrer prêt à endurer certaines privations, si le but l'exige. Un engagement, dit-il, conduit à la liberté. Le jour où nous considérons les conséquences en toute honnêteté, en décidant de prendre des mesures appropriées, nous acquérons une confiance en nous-mêmes, et notre travail de dirigeant gagne en efficacité. Les dirigeants spirituels ont en outre l'avantage de savoir que, s'ils ont confiance en eux-mêmes, c'est parce qu'ils ont placé leur confiance dans le Seigneur.

9 Relevez ce que dit Esther lorsqu'elle comprend les conséquences de son engagement et montre qu'elle est prête à accepter ses responsabilités.

.....

En quoi cet engagement conduit-il la jeune femme à un sentiment de liberté ? Ne pensez-vous pas qu'Esther est soudain délivrée d'une grande partie de ses craintes ? Elle ne formule plus la moindre excuse. Elle s'est prouvée à elle-même qu'elle était capable de prendre une décision difficile. Elle est désormais libre d'avancer par la foi.

10 Entourez la lettre correspondant à tout ce qui est ici une illustration de ce que nous venons de dire : l'engagement envers un objectif précis conduit à la liberté.

- a) Jean va entrer à l'école biblique. Il a réfléchi aux conséquences de sa décision après avoir répondu à Dieu qui l'appelle au ministère. C'est d'ailleurs là le résultat. Il veut maintenant aller jusqu'au bout, et il veille à l'accomplissement de son plan. Il est rempli de calme, de confiance ; le souci d'une réussite ou d'un échec ne l'inquiète guère. Ayant choisi la direction à prendre, il ne se sent plus tiraillé par l'indécision. Il peut désormais fixer son attention sur le but à atteindre.
- b) Rébecca, saisie d'une impulsion soudaine, décide de quitter son travail et de s'en aller à l'étranger pour collaborer à l'œuvre de Dieu. L'idée de travailler dans un pays exotique l'enchanté; elle cherche à justifier son acte de manière satisfaisante et elle veillera à ce que rien ne vienne contrarier ses plans. Elle espère aussi que les choses iront comme elle l'entend, persuadée d'avoir fait preuve d'une liberté totale dans ce qu'elle a entrepris.
- c) Depuis un certain temps, Dieu parle à Thomas et l'invite à considérer l'idée du ministère. Après avoir sondé son cœur, prié aussi, le jeune homme s'engage à ouvrir une église dans un quartier où règnent de grands besoins. Il fait ce qu'il a toujours craint le plus : il laisse son travail, quitte la maison et ses amis. Mieux encore : il se lance dans une initiative et commence des réunions dans la ville en sentant, malgré les incertitudes dues à l'avenir, l'approbation de Dieu sur son entreprise. Il constate étrangement que ce dont il pourrait avoir besoin dans l'avenir ne l'inquiète pas. Il ne se préoccupe ni de sa nourriture ni de toute autre besoin mais se confie en celui qui saura pourvoir.
- d) Pierre pense à l'appel de Dieu et à ce qu'il devrait faire, concernant le ministère. Pour soulager sa conscience et se libérer d'une telle contrainte, il se met à raisonner de la manière suivante : « Je ne suis pas qualifié. Les gens m'effraient et je ne suis guère instruit. D'ailleurs, la tâche est trop lourde, même pour quelqu'un de compétent. Non, je

n'aurai jamais de succès dans l'œuvre du Seigneur. Jusqu'ici, je m'en suis sorti. Pourquoi changer de direction ? » Ayant résolu le problème à sa façon, il décide de l'oublier.

<p>11 Peut-être serait-il bon que vous considériez votre attitude concernant les qualités requises de tout dirigeant spirituel. Indiquez votre réponse en plaçant un x dans l'une des trois colonnes ci-contre. Quand vous aurez terminé, vous évaluez vos réponses de la manière suivante : vous attribuerez trois points à celles de la première colonne, deux points à celles de la seconde colonne et 1 point à celles de la troisième</p>	A En général	B Parfois	C Rarement
Etes-vous prêt à accepter des responsabilités à n'importe quel prix ?			
Etes-vous prêt à vous montrer d'une honnêteté absolue dans vos rapports avec ceux que vous dirigez ?			
Etes-vous prêt à faire des sacrifices pour le bien de ceux que vous dirigez ?			
Etes-vous prêt à accepter la critique en demandant à vos gens de faire des sacrifices afin de pouvoir atteindre les objectifs ?			
Etes-vous prêt à encourager les gens à accepter ce qui est le vrai but de l'église, même Si cela conduit à vous éloigner des objectifs institutionnels acquis précédemment ?			
Etes-vous prêt à faire face à la réalité, à admettre les faits et à travailler avec ce dont vous disposez ?			
Etes-vous prêt à établir des objectifs et à fixer des règles réalistes, à donner des instructions précises à ceux que vous dirigez, tout en vous assurant que les gens comprennent bien comment ils doivent s'y prendre ?			

Etes-vous prêt à subir des privations, si cela est nécessaire, pour atteindre vos objectifs ?			
Comprenez-vous bien que lorsque vous considérez les conséquences en toute honnêteté, avant d’agir, votre confiance en vous augmente, et vous vous montrez plus efficace, dans votre tâche de dirigeant ?			
	A	B	C
Etes-vous prêt à mesurer la réalité d’un objectif en l’examinant de près et en rapportant le résultat à ceux que vous dirigez ?			
Etes-vous prêt à refuser toute excuse alors que vous avez montré ce que vous attendiez de chacun et aidé ceux que vous dirigez à vivre selon les règles établies ?			
Etes-vous prêt à accorder à ceux que vous dirigez le mérite de leur succès en reconnaissant leurs qualités et leurs progrès ?			

A présent, notez trois points pour chaque réponse dans la colonne A, deux points pour celles dans la colonne B et un point pour celles dans la colonne C.

Aider les collaborateurs à faire face à la réalité

Objectif 5. *Choisir les affirmations correctes qui correspondent à des projets réalisables.*

Les objectifs doivent être réalistes. Il est parfois facile de se laisser tenter par de grands résultats que l’on proclamera « par la foi ». Si la foi et la confiance en Dieu doivent être exprimées, il faut cependant veiller à ce que les gens ne s’abandonnent pas à leurs émotions en s’attendant à des choses irréalisables qui les conduiront au découragement et les empêcheront de collaborer dans l’avenir. Celui qui dirige a la responsabilité de savoir exactement où il en est; il doit être absolument certain de sa position de foi avant de faire des déclarations et d’engager les émotions des autres. Vous pouvez

juger de la réalité d'un but en vous demandant si vous êtes prêt à en examiner la valeur et à en rapporter les résultats à ceux qui travaillent à vos côtés. Croyez-vous qu'un tel objectif puisse être atteint en fournissant un effort raisonnable ?

Les obstacles doivent être expliqués. Le dirigeant qui conduit ses collaborateurs vers des objectifs réels n'essaie pas de brosser un tableau de la tâche en éliminant toute difficulté. La plupart des travailleurs apprécient un chef qui admet les problèmes, en réclamant leurs prières et leurs suggestions. Lorsque l'un d'entre eux exprime des doutes, rencontre des difficultés, le dirigeant ne doit pas chercher à minimiser les faits. Il admettra la situation telle qu'elle se présente et témoignera de l'intérêt à son collaborateur. La plupart de ceux qui sont engagés préfèrent quelqu'un qui leur dise : « Je sais que c'est une tâche difficile ». Ils rejeteront plus volontiers le dirigeant qui osera prétendre que ce n'est pas aussi difficile qu'on le croit.

Aucune excuse ne peut être acceptée. Déjà dans le Jardin d'Eden, nous voyons l'homme chercher à s'excuser en rejetant la faute sur autrui, sur le diable ou sur les circonstances, alors qu'il fait face à un problème ou à un échec. Celui qui formule la moindre excuse rejette sa propre responsabilité et, par conséquent, il voit sa position perdre de sa force ; à ses yeux, elle n'est plus la même. Quant à nous, si nous acceptons des excuses, nous ne montrons aucune bonté mais nous échappons plutôt à nos responsabilités. Le dirigeant intelligent prendra sur lui ce que Glasser appelle la plus grande tâche de l'humanité : il enseignera aux autres à accepter la responsabilité de leur propre conduite.

Toute personne doit avoir le sentiment qu'elle est capable de parvenir à un but. Les excuses lui permettent d'éviter la réalité. Pour l'aider à réussir et, de ce fait, à contribuer au succès de l'église, le dirigeant doit se montrer exigeant dans l'accomplissement du travail. Si la personne offre la moindre excuse, il ne doit pas se contenter de dire : « Oh, cela n'a pas d'importance ». Il doit au contraire agir avec amour et respect envers elle tout en l'aidant à vivre selon ce qui est attendu de chacun. Une telle attitude demande de la patience, de l'amour et un certain risque de la part de celui qui dirige.

Lorsque la tâche est accomplie avec succès, donnez à la personne tout le crédit qui lui revient. Mettez en évidence ses qualités et ses progrès. Expliquez-lui ensuite exactement ce que l'on attend d'elle. Fixez des objectifs et des normes. Donnez des instructions précises et assurez-vous que la personne comprend de quelle manière elle doit envisager la tâche. Priez avec elle et dites-lui bien que vous vous attendez à ce qu'elle parvienne au but proposé.

12 Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse. Qu'entend-on par « objectif réaliste » ? C'est un objectif

- a) où la foi du dirigeant peut être prouvée.
- b) qui peut être atteint grâce à des efforts raisonnables.
- c) que chacun approuve, dans le groupe.

13 Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse. De quelle façon le dirigeant spirituel peut-il aider ses collaborateurs à atteindre les objectifs ?

- a) Il leur dira que la tâche est facile.
- b) Il exprimera ses doutes face aux difficultés.
- c) Il montrera qu'il comprend leurs difficultés.

14 Entourez la lettre correspondant à toute réponse VRAIE.

- a** L'élément de foi est étranger à une façon de penser *réaliste*. En fixant des objectifs, vous pouvez par conséquent mettre en avant les choses raisonnables auxquelles vous vous attendez sans, pour autant, que la foi entre en ligne de compte.
- b** Lorsqu'on pense de manière *réaliste*, on tient compte des obstacles et des difficultés, on s'efforce de les expliquer, on réclame la prière des autres et des suggestions qui permettront de vaincre les problèmes.
- c** En pensant de manière *réaliste*, on refuse d'accepter la moindre excuse, persuadés que les excuses encouragent les gens à négliger leurs responsabilités face à la tâche.
- d** En pensant de manière *réaliste*, on se voit dans l'obligation de dire ce que l'on attend des autres, quelle est la tâche qui leur incombe, et l'on recommande ensuite qu'ils sachent se montrer à la hauteur de leurs responsabilités. On doit cependant accepter les excuses et rassurer les gens lorsqu'ils ne parviennent pas à accomplir ce que l'on attendait d'eux.

- e Lorsqu'on pense de manière *réaliste*, on tient compte des efforts des gens, de leurs qualités, de leurs progrès, et cela de façon positive et sincère.

Faire face à sa propre réalité

Objectif 6. *Expliquer, de manière concrète, quelle est la signification des cinq faits qui se rapportent à la réalité, au sein du leadership.*

Lorsqu'on veut diriger, il faut envisager le prix à payer. Tous les exemples bibliques nous l'ont montré. Seule une chose peut donner à ce prix un aspect raisonnable et facile : le but vers lequel tous les efforts se tendent. Les dirigeants spirituels savent qu'ils occupent une place unique dans le plan universel de Dieu. Leur but est le Sien ; leur objectif aussi. Il leur arrive cependant de rencontrer des moments de frustration et de découragement, mais ils peuvent en triompher en adoptant, dans la prière, une façon de penser qui soit réaliste. Certes, les problèmes et les conflits demeurent. Nous sommes incapables d'y répondre avec succès si nous refusons d'admettre la vérité absolue de la situation. Pour cela, il faut savoir adopter l'attitude d'Esther. Voici quelques-uns des faits à considérer :

1. *Ceux qui dirigent sont des serviteurs, non des maîtres.* Dans le monde même des affaires, aujourd'hui, celui qui est à la tête n'est plus considéré comme le « patron » ou le « chef » ; il devient un instructeur, un guide, quelqu'un qui assiste lorsqu'il s'agit d'établir des plans et d'organiser les travailleurs. Il y a fort longtemps, Jésus nous a instruits selon ce même style de direction, et au travers de l'histoire de l'Eglise ou du christianisme, nous voyons les hommes les plus grands suivre son exemple en allant jusqu'au sacrifice de leur vie.

2. *Ceux qui dirigent travaillent davantage que ceux dont ils ont la responsabilité.* Une étude a été entreprise afin de déterminer quels étaient les facteurs communs du succès de certains dirigeants. Les qualités de ces hommes peuvent être très différentes, leur personnalité aussi. Il en est qui se montrent autoritaires tandis que d'autres sont plus démocratiques. Un seul facteur peut cependant être appliqué à chacun d'entre eux : ils

travaillent tous avec beaucoup d'ardeur. Ce sont des gens qui consacrent de longues heures à leur tâche, étudient davantage et consacrent plus d'effort à progresser sur le plan personnel que ceux qui travaillent pour eux.

3. *Ceux qui dirigent sont souvent critiqués* ; c'est sur eux que l'on rejette souvent la responsabilité. Il est évident que certains ne comprendront ni nos motifs ni nos méthodes avec lesquels ils ne seront pas d'accord. Nous commettrons aussi des erreurs ; nous froisserons peut-être les gens sans le vouloir. Si nous savons accepter de tels faits sans résister ou sans trop chercher à nous justifier ou à nous défendre, la critique pourra se transformer en bénédiction. Nous pouvons exercer sur nous-mêmes un jugement réaliste et regarder au Seigneur qui nous aidera à nous améliorer comme il convient.

4. *Ceux qui dirigent souffrent de solitude*. Les dirigeants spirituels semblent jouir de popularité et de divers privilèges lorsqu'on les voit en public. Ils sont cependant plus seuls que n'importe quelle classe d'individus. Pour beaucoup d'entre nous, il est agréable de parler de tout et de rien avec d'autres, plutôt que de partager nos fardeaux et nos difficultés. Lorsque nous travaillons parmi les gens, nous pouvons le faire dans une certaine mesure mais lorsque des décisions majeures s'imposent nous devons assumer de vraies responsabilités ; nous nous retrouvons seuls devant Dieu. Nous devons aussi respecter les confidences, la confiance et les sentiments d'autrui. Il est indispensable de ne pas entraîner notre famille ou nos amis dans les affaires de l'église. Notre temps et nos forces doivent être consacrés à des choses que nul ne peut ni partager ni comprendre.

5. *Ceux qui dirigent subissent toutes sortes de pressions*. Il y a d'abord celle du temps. La tâche est si vaste ! Nous sentons aussi la pression causée par ce que les autres attendent de nous. Dans l'église, la plupart de ceux qui ont une position de responsabilité occupent une place intermédiaire, ainsi que nous l'avons vu. Ils dépendent de l'autorité du pasteur ou d'autres frères, et ils sont chargés de diriger d'autres groupes. Ceci conduit à une double pression car, d'un côté, ils sont parmi ceux

qui suivent, et en même temps ils conduisent, ils exercent une autorité. Nous sommes alors sujets à un sentiment d'impuissance ; nous craignons de prendre de mauvaises décisions. Nous souhaitons que les gens nous apprécient et pourtant notre rôle nous appelle à nous montrer fermes.

15 Expliquez, avec vos propres termes, quelle est la signification de chacun des faits suivants lorsque nous examinons la charge d'un dirigeant ou d'un dirigeant spirituel. Relevez vos réponses dans votre carnet.

- a** Ceux qui dirigent sont des serviteurs, non des maîtres.
- b** Ceux qui dirigent travaillent davantage que ceux dont ils ont la responsabilité.
- c** Ceux qui dirigent sont souvent critiqués.
- d** Ceux qui dirigent souffrent de solitude.
- e** Ceux qui dirigent subissent toutes sortes de pressions.

Ce que nous avons considéré comme une façon de penser réaliste nous oblige à voir quelle est l'importance des objectifs spirituels en relation avec une situation réelle, faite de problèmes et d'obstacles. La conclusion d'une telle expérience est que nous pouvons accepter une position de responsabilité en comprenant pleinement ce qui est attendu de nous. De cette manière, nous ne nous retrouverons jamais, incertains ou sous l'effet d'une impulsion dans une situation pour laquelle nous ne sommes ni qualifiés ni préparés à nous engager comme le fit Esther. Que dit en effet cette dernière ? *Pour une cause aussi grande, je m'offre sans réserve ; j'en subirai les conséquences.*

16 Certains des cinq faits que nous venons d'aborder peuvent être aussi considérés comme des *dangers pour le dirigeant spirituel*. On exige de cet homme un travail acharné et beaucoup de discipline ; il doit s'attendre à être critiqué, accusé et incompris. Il se sentira en outre seul, en proie à diverses pressions. Esther, comme nous l'avons vu, offrit le sacrifice suprême en choisissant de subir les conséquences terribles de son choix. Dites, dans votre carnet, pourquoi vous êtes prêt à faire face aux risques d'une position de responsabilité.

examen personnel

1 Au travers du récit d'Esther, nous avons le parfait exemple d'un chef

- a) qui émerge parce qu'il jouit d'une belle apparence.
- b) qui est là pour répondre à une situation dramatique d'ordre personnel.
- c) qui émerge afin de répondre à un besoin.
- d) qui apparaît sur la base d'un appel populaire.

2 De quel grand principe d'idée de direction Esther fait-elle la démonstration lorsqu'elle s'écrie, à l'heure fatidique : « J'irai vers le roi... Si je dois périr, je périrai » ?

- a) Ceux qui dirigent doivent être prêts à s'identifier à des causes importantes.
- b) Ceux qui dirigent doivent être prêts à accepter les responsabilités à n'importe quel prix.
- c) Ceux qui dirigent doivent se montrer prêts à travailler avec ardeur afin d'atteindre leurs objectifs.
- d) Ceux qui dirigent doivent s'attendre à se retrouver seuls à l'heure critique.

3 Parmi les principes suivants, dont la vie d'Esther est une illustration, tous sont bons A L'EXCEPTION d'un seul. Lequel ?

- a) La position de chef existe pour le bien d'autrui.
- b) Celui qui dirige en engage d'autres à ses côtés, il s'assure de leur soutien et veille à les informer constamment.
- c) Celui qui dirige prend des mesures appropriées à la situation dans laquelle il se trouve.
- d) Celui qui dirige, lorsqu'il veut agir avec hardiesse et de manière résolue, doit toujours réagir rapidement.

4 Le but final poursuivi par Esther était celui du salut de son peuple. Il était l'inspiration de chacun de ses actes. On lui donne le nom

- a) de but institutionnel.
- b) de but opérationnel.
- c) d'objectif opérationnel.
- d) de but chargé d'inspirer.

5 Pour atteindre son but final, Esther dut imaginer d'autres objectifs appelés

- a) objectifs à longs termes.
- b) objectifs institutionnels.
- c) objectifs basés sur une bonne organisation.
- d) objectifs opérationnels.

6 Les objectifs, nous l'avons vu dans cette leçon, ont une grande importance pour toutes les raisons suivantes A L'EXCEPTION d'une seule. Laquelle ?

- a) Ils aident à économiser du temps, de l'énergie et de l'argent.
- b) Ils inspirent la coopération et fournissent une base sur laquelle on peut juger d'une chose.
- c) Il est facile de fixer de tels objectifs.
- d) En les établissant, on peut mieux découvrir certains dons et talents.

7 Nous avons vu que les effets premiers d'objectifs sérieux sont les suivants : ils

- a) contribuent à l'accomplissement de la tâche et affectent l'attitude de chacun.
- b) facilitent la tâche de celui qui dirige et n'exigent pas d'être suivis jusqu'au bout.
- c) permettent d'accomplir une tâche plus grande et diminuent de moitié le temps qu'on lui consacrerait.
- d) permettent à celui qui dirige de ne pas se montrer trop personnel ; ils éliminent aussi les problèmes rencontrés avec les gens.

8 Le terme employé pour décrire ce que ressent un dirigeant spirituel qui s'engage après avoir discerné le but véritable de l'église et d'en avoir également compris les objectifs est celui de

- a) réalisme.
- b) responsabilité.
- c) reconnaissance.
- d) réaction.

9 Les dirigeants spirituels, lorsqu'ils considèrent l'importance des objectifs dans l'œuvre de Dieu, et qu'ils le font en relation avec la situation, ses problèmes et ses abstractions, entrent dans un processus que l'on peut décrire en ces termes :

- a) façon de considérer les éventualités.
- b) idéalisme chrétien.
- c) manière de penser réaliste.
- d) conscience de ce qui est à juger selon sa valeur.

10 En acceptant les excuses d'un collaborateur qui n'a pas su se montrer à la hauteur de sa tâche, celui qui dirige

- a) fait preuve de flexibilité et de charité chrétienne.
- b) évite les responsabilités et encourage son collaborateur à faire de même.
- c) démontre qu'un simple geste de bonté a plus d'importance qu'une responsabilité quelconque.
- d) démontre qu'avec de l'amour, on peut éviter toute confrontation.

11 Placez les numéros correspondant aux faits suivants face aux diverses phrases où l'on retrouve, chez le dirigeant, l'attitude qui convient.

- | | |
|---|--|
| <p>.... a Celui qui dirige deviendra de plus en plus conscient qu'il a besoin de se confier dans le Seigneur et de garder ses opinions pour lui-même.</p> | <p>1) Ceux qui dirigent sont des serviteurs, non des maîtres.</p> |
| <p>.... b Celui qui dirige se met à la tâche comme un instructeur, un guide, quelqu'un qui peut aider.</p> | <p>2) Ceux qui dirigent travaillent davantage que ceux dont ils ont la responsabilité.</p> |
| <p>.... c Il reconnaît le fait que ses motifs et ses méthodes sont parfois incompris ; il s'efforce par conséquent de ne pas être trop sensible aux réactions de ceux dont il a la responsabilité.</p> | <p>3) Ceux qui dirigent sont critiqués ; on rejette la responsabilité sur eux.</p> |
| <p>.... d Il reconnaît que, de par sa position, il sera sujet à toutes sortes de pressions. Il reconnaît également qu'il s'agit de l'œuvre de Dieu et que le Seigneur lui donnera les capacités nécessaires.</p> | <p>4) Ceux qui dirigent souffrent de solitude.</p> |
| <p>.... e Il comprend qu'il doit s'engager sans réserve. Il doit être en tout point un exemple pour ceux dont il a la responsabilité.</p> | <p>5) Ceux qui dirigent subissent toutes sortes de pressions.</p> |

réponses aux questions de la leçon

9 « Si c'est ma perte, je périrai ! » (Esther 4.16).

- 1 a** 3) Objectif.
- b** 1) Caractéristique de leadership.
- c** 3) Objectif.
- d** 2) Tâche.
- e** 2) Tâche.
- f** 1) Caractéristique de leadership.
- g** 1) Caractéristique de leadership.
- h** 1) Caractéristique de leadership.

10 Les réponses a) et c) sont bonnes. La réponse b) offre un contraste, Rebecca ne pouvant connaître de vraie liberté avant de s'être engagée à parvenir à un but précis. *Son impulsion ne peut servir de fondement à un engagement quelconque*, et ce qu'elle espère ne lui donne pas de vraie liberté non plus. Dans la réponse d), on a l'exemple classique de quelqu'un qui formule des excuses pour éviter toute responsabilité. N'oublions jamais ceci : Dieu n'appelle pas ceux qui sont qualifiés ; Il qualifie ceux qu'Il appelle.

2 On a là des gens chez lesquels l'Évangile n'a jamais été prêché.

11 Si, en réponse à ces douze questions, vous avez obtenu entre 24 et 36 points, cela signifie que vous semblez prêt à faire tout ce qui vous permettra de réussir, en tant que dirigeant spirituel. Par contre si vous ne parvenez pas à obtenir ces 24 points, relisez ce qui vous est dit et prenez l'engagement, devant le Seigneur, et par Sa grâce, de vous mettre à observer ce que vous avez négligé jusqu'à ce jour.

3 Il prend conscience d'un besoin et cherche quelqu'un qui soit capable de diriger, de se charger d'une telle tâche.

12 b) qui peut être atteint grâce à des efforts raisonnables.

- 4** A vous de répondre. Je vous suggère l'objectif suivant : gagner les gens de ce quartier au Seigneur et leur bâtir un lieu de culte.
- 13** c) Il montrera qu'il comprend leurs difficultés.
- 5** Dans votre réponse, vous pourrez citer les idées suivantes : 1) Organiser des équipes capables de faire des visites à domicile, dans la région ; 2) prévoir un comité qui examinera les plans d'une construction éventuelle.
- 14** a Fausse.
b Vraie.
c Vraie.
d Fausse. (On doit s'attendre à un travail correspondant aux exigences établies. Le dirigeant est là pour conseiller ceux qui l'aident et les encourager à vivre selon ce que l'on attend d'eux.)
e Vraie.
- 6** b) L'un de nos objectifs est la réparation de six cadres de fenêtres.
- 15** Vos réponses seront sans doute différentes des miennes. Je vous suggère cependant ceci : en tant que dirigeant spirituel,
- a Je dois me considérer comme quelqu'un qui aide les autres et non comme un spectateur.
b Je dois montrer l'exemple en m'attachant à mon travail, en étant ponctuel, en obtenant de bons résultats et en cessant de m'améliorer.
c Je dois m'attendre à ne pas toujours être compris, et peut-être même serai-je parfois critiqué, accusé de certaines choses. Si je suis en tort, je dois reconnaître la nécessité d'une amélioration et chercher l'aide du Seigneur.
d Je dois m'attendre à subir des moments de solitude. Je peux cependant y suppléer en créant et en cultivant une communion intime avec le Seigneur.

- e Je dois comprendre que, par ma position, je serai parfois tendu, fatigué. Ma communion avec le Seigneur doit par conséquent s'intensifier afin que je puisse faire face à de telles situations ; je serai alors attiré vers Lui et j'éviterai de me laisser aller à la distraction.

7 a) et c).

16 A vous de répondre. Beaucoup de dirigeants spirituels diront probablement qu'ils ont accepté la position qui est la leur parce qu'ils ont une vision de l'œuvre du Seigneur. Ils désirent partager Son amour avec d'autres. Ayant répondu à cette question du Seigneur : « Qui enverrai-je ? Et qui marchera pour nous ? » (Esaïe 6.8), ils se sont engagés sans réserve ; ils désirent atteindre, *à n'importe quel prix*, le but que Dieu leur a fixé. Après s'être ainsi engagés, ils éprouvent un sentiment de satisfaction malgré les difficultés ; ils se sentent aussi réellement libres. Mieux encore, ils connaissent une réelle confiance en eux-mêmes car cette confiance vient de celle qu'ils ont placée en Dieu.

8 c) Des objectifs sérieux favorisent l'accomplissement de la tâche tout en ayant un impact sur l'attitude des gens.

Leçon 8

Travailler vers des objectifs précis

En vacances chez sa tante, assez loin de son domicile, Michel se rendit un jour au marché en compagnie de sa parente. Là, ils rencontrèrent le pasteur de l'église locale.

« J'ai appris que vous prêchiez bien », lui dit ce frère. « Aimerez-vous apporter un message à notre réunion, mercredi soir ? »

Michel fut très touché mais il répondit avec humilité : « Je ne suis pas un grand prédicateur mais je vous rendrai ce service avec joie, pour la gloire de Dieu. J'apporterai le message, si vous le désirez ».

De retour chez sa tante, le jeune homme réunit sa Bible, son cahier de notes et divers livres qu'il prit d'une étagère. Il avait déjà eu l'occasion de préparer un message basé sur la question de la louange et de l'adoration. Ce premier message avait été bien reçu. Il l'utiliserait donc une seconde fois. Il lui fallait maintenant étudier et prier, bien sur. Il établit un nouveau plan, chercha des illustrations et s'entraîna à lire divers passages de l'Écriture. « Voici quelques bons points », pensa-t-il. « Avec l'aide de Dieu, je devrais être capable d'apporter une bonne prédication ».

Nous avons là un incident assez fréquent, vous n'en doutez pas. Il se produit même si souvent que nous n'y trouvons rien d'étrange ou de particulièrement marquant. Pourtant, il pourrait y avoir, dans la conduite de Michel et dans celle du pasteur, l'indication d'une sérieuse erreur, commise fréquemment par des dirigeants spirituels sincères et compétents. Pouvez-vous l'expliquer ?



« Pourriez-vous apporter un message ?... »

Dans cette leçon, nous examinerons ce problème et d'autres questions encore en relation avec la manière dont les serviteurs de Dieu établissent des objectifs et œuvrent ensuite en vue de leur réalisation. Notre exemple biblique sera celui de l'apôtre Pierre. Cet homme peut nous apprendre tant de choses concernant la manière de diriger, dans le travail du Seigneur !

plan de la leçon

Pierre : un leader à la poursuite d'un objectif

L'œuvre de Dieu en tant que système ?

Diriger selon des objectifs

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les principes de direction, les reconnaître et les appliquer après avoir étudié l'exemple de Pierre.
- Expliquer ce que l'on entend en parlant de l'œuvre de Dieu *comme d'une approche systématique*.
- Prévoir un plan permettant de déterminer des objectifs et d'établir la manière de les réaliser.

exercices

1. Lisez Luc 22.24 à 32 ; Jean 21.15 à 22 et enfin 1 Pierre 5.1 à 4.
2. Etudiez le développement de la leçon puis répondez aux questions comme à l'accoutumée.
3. Faites l'examen personnel qui vous est proposé à la fin de la leçon et vérifiez avec soin vos réponses en les comparant à celles qui vous sont données à la fin du livre.

mots-clé

feed-back
perpétuer

remords
systématique

développement de la leçon

PIERRE. UN LEADER A LA POURSUITE D'UN OBJECTIF

Objectif 1. *Savoir expliquer les instructions de Jésus à Pierre.*

La principale vérité qui se dégage de ce cours est que ceux qui dirigent, dans l'œuvre du Seigneur, ont pour tâche d'aider les autres à accomplir les desseins de Dieu. Elle n'apparaît nulle part avec autant de clarté que dans la relation entre Jésus-Christ et ses disciples. Dans la plupart des paroles que Jésus adresse à ces hommes, on note deux sens différents, l'un étant destiné aux disciples en tant que personnes, l'autre ayant pour but de favoriser l'enseignement de l'Évangile et sa perpétuation. Un exemple frappant de ce que nous venons de dire se trouve dans Luc 22 dont vous avez fait la lecture.

Jésus pense à l'avenir de Son royaume alors que l'ombre de la croix s'étend sur Lui et que l'heure est des plus douloureuses, pour Lui comme pour Ses disciples. Même au moment où Il se tourne avec amour et tendresse vers Pierre, Il ne peut permettre à ce dernier d'oublier ce à quoi il a été appelé ; il devra conduire, diriger les autres. Comme il est triste de constater qu'à cet instant sacré, peu avant l'institution de la Sainte Cène, les disciples se

disputent afin de savoir qui sera le plus grand dans l'exercice de cette fonction. D'un autre côté, on peut se réjouir en voyant se révéler clairement les qualités humaines dont Dieu peut se servir à Sa manière. Nous apprécions la beauté avec laquelle Jésus utilise l'exemple de Pierre pour montrer ce que doit être un dirigeant spirituel.

Pierre, conscient de sa position nouvelle, se sent évidemment rempli d'assurance. Il affirme sa loyauté envers Christ et va même jusqu'à donner l'impression qu'il aime son Maître plus que tous les autres. Gentiment mais fermement, Jésus lui fait comprendre que les déclarations de confiance ne sont pas le signe d'une force véritable. L'échec attend Pierre qui succombera à la tentation du diable. « Mais j'ai prié pour toi », ajoute Jésus, « afin que ta foi ne défaille pas. *Et toi, quand tu seras revenu (à moi), affermis tes frères* » (Luc 22.32). Ces deux versets nous enseignent deux leçons quant à la conduite d'autrui. La première est un avertissement contre une grande confiance en soi. La seconde montre que l'on peut se servir d'expériences personnelles pour venir en aide à son prochain. L'échec lui-même devient une bénédiction dès l'instant où il nous permet d'acquérir plus de compréhension, davantage de sagesse et une réelle communion d'esprit dans nos rapports avec les autres.

Pierre tombe dans le piège tendu par Satan, exactement comme Jésus l'avait prévu. Malgré sa faiblesse humaine, il reste cependant dévoué à son Maître. Dans la honte et le remords, il apprend sa leçon. Combien son cœur doit aspirer à trouver une occasion d'exprimer sa foi et l'amour qui désormais le remplissent ! Jésus se sert de cette épreuve pour l'instruire à nouveau sur la nature de son appel. Relisez Jean 21.15 à 17.

« M'aimes-tu vraiment ? » demande Jésus.

« Oui, Seigneur », répond Pierre, « tu sais que je t'aime ».

« Pais mes agneaux », lui dit son Maître.

Jésus répète trois fois la même question. Et la réponse de Pierre ne varie pas. Jésus s'empare de chacune des déclarations d'amour de son serviteur en assignant à ce dernier une tâche précise : « Si tu m'aimes, prends soin de mes agneaux. Sois le berger de mes brebis ». « Nous devons remarquer ce que l'amour

apporta à Pierre », écrit Barclay, le commentateur biblique. « L'amour lui confia une tâche ».

Nous avons découvert, en étudiant divers exemples bibliques où un chef était appelé par Dieu, qu'il existait toujours une situation, un besoin particulier auxquels il fallait porter attention afin que les desseins de Dieu pussent s'accomplir. Ceci se vérifie tout spécialement au moment où Jésus invite Pierre à s'occuper de Ses brebis. Jésus a achevé Son rôle ici-bas, dans le plan du salut. Comme nous l'avons vu au cours des leçons précédentes, Dieu avait fait le projet d'établir l'Eglise qui était destinée à poursuivre l'œuvre de Jésus par l'intermédiaire d'instruments humains. Jésus exprime donc Son amour pour Pierre en lui confiant une tâche dans ce vaste plan. Pierre, lui, exprime son amour en acceptant la tâche qui lui est confiée.

Jésus parle dans un langage figuré. Il utilise les mots « agneaux » et « brebis » pour désigner des hommes et des femmes ; les expressions « prendre soin de », « être le berger de » servent à désigner le travail d'enseignement et d'entraide dont seront chargées ces mêmes personnes. En employant un tel langage, Jésus peut communiquer en quelques mots le caractère urgent et l'importance de Son message. Réfléchissons encore quelques instants à la signification de ces paroles.

1-4 Entourez la lettre correspondant à chacune des réponses appropriées.

1 Que veut dire Jésus en donnant cet ordre : « Sois le berger de mes brebis » ?

- a) Prends soin de ceux qui ont faim.
- b) Enseigne et dirige ceux qui ont des besoins particuliers.
- c) Prends en charge toutes les activités de l'église.

2 Pourquoi Jésus demande-t-Il à Pierre d'être le berger de Ses brebis ?

- a) Les gens ont de grands besoins, semblables à des brebis affamées.
- b) Pierre connaissait mieux la Parole que les autres.
- c) Pierre aimait Jésus plus que tous les autres.

3 Pourquoi Pierre est-il prêt à paître les brebis ?

- a) Il désire démontrer son habileté.
- b) Il désire faire oublier sa faute.
- c) Il aime Jésus.

4 Quel but Jésus a-t-Il à l'esprit en demandant à Pierre d'accepter la tâche qui consiste à paître agneaux et brebis ?

- a) Il tient à garder Ses disciples dans la joie et la satisfaction.
- b) Il veut donner à Pierre une position prédominante parmi ceux qui sont à la tête de l'Eglise.
- c) Il veut réaliser le plan que Dieu a pour Son Eglise.

Pierre instruit les anciens

Objectif 2. *Expliquer en quoi on peut dire que les instructions données par Pierre aux anciens sont basées sur ce que l'apôtre a appris de Jésus.*

Vous avez certainement lu les passages qui vous étaient indiqués au début de la leçon. Nous vous conseillons cependant de relire 1 Pierre 5.1 à 4.

Au travers de l'ensemble des écrits de Pierre, on retrouve ce même ton empreint de douceur et qui dénote un sentiment profond envers les besoins des autres. Les exégètes y trouvent une « chaleur » allant de pair avec l'attitude du pasteur idéal. Nous savons que Pierre avait très bien compris les leçons enseignées par Jésus car il les avait adaptées de manière frappante à son propre ministère. Ceci est illustré dans le bref passage où il instruit les anciens. Ces quelques lignes contiennent la preuve que Pierre a obéi aux paroles de Jésus et qu'il comprenait comment il fallait conduire les autres, dans l'œuvre de Dieu.

1. *Humilité personnelle.* Pierre était un apôtre, celui que l'on appelle généralement le plus grand des apôtres. Il n'hésite cependant pas à se placer au niveau des anciens en se plaçant non pas au-dessus d'eux mais parmi eux, partageant les instructions qu'il a reçues. On retrouve cette même idée lorsqu'il recommande aux anciens d'être les modèles du troupeau. Le but d'un exemple comme celui-là est d'aider les autres à ressembler

au chef, au dirigeant spirituel. Et ce dernier doit avoir l'attitude qu'il désire rencontrer chez les autres. Il est ainsi placé tout près de ceux qui le suivent.

2. *Compréhension des besoins d'autrui.* Les anciens, dans les sociétés hébraïques et grecques, avaient une fonction qui leur permettait de répondre aux besoins des autres. Ils surveillaient les affaires de la communauté et s'occupaient des questions de justice et de finance. Ils étaient à la fois des directeurs et des gens chargés d'enseigner. Ce genre de fonction fut incorporé très tôt au travail de l'église. En se donnant le nom d'ancien, Pierre se place donc parmi ceux qui ont la responsabilité de pourvoir à de multiples besoins. Nous savons que cet homme vivait à une époque où la persécution était sévère et les gens capables d'enseigner étaient très rares. On avait besoin de dirigeants ayant l'attitude de pasteurs : des hommes diligents mais bons. « Faites paître le troupeau de Dieu qui est avec vous », recommandait-il aux anciens.

3. *Capacité de comprendre que le troupeau appartient à Dieu.* Pierre était appelé à souligner le fait que les gens faisaient partie du troupeau de Dieu et qu'ils étaient confiés à la garde des anciens. Ses paroles semblaient vouloir exprimer ceci : « Vous éprouvez une tendresse particulière et le sentiment de votre responsabilité lorsque vous pensez aux autres comme à ceux pour lesquels Christ a donné Sa vie ». Dieu a confié Son peuple aux anciens qui sont chargés de prendre soin de chacun. Pierre désire voir ces hommes, et nous par la suite, s'occuper du troupeau *comme Dieu le veut*. Barclay dit à ce sujet : « Dieu nous a assigné une tâche, et nous devons l'accomplir comme il le ferait lui-même. Tel est l'idéal suprême du service, dans l'église chrétienne ».

4. *Motivation ou raison du service chrétien.* Pierre recommande ensuite aux anciens de servir volontairement. Il leur donne trois règles que voici : premièrement, ces hommes ne doivent pas chercher à éviter la tâche parce qu'elle est trop importante. Deuxièmement, ils ne doivent pas servir comme s'il s'agissait d'un travail déplaisant qui leur a été imposé. Troisièmement, ils ne doivent pas s'emparer de certaines positions en pensant au gain qu'elles pourraient leur procurer.

Pierre, en parlant ainsi, montre que le serviteur de Dieu ne doit pas courir après les avantages financiers, la puissance, la popularité ou les privilèges particuliers. Il arrive que la soif d'un

succès personnel soit plus dangereuse que la cupidité. Lorsqu'un dirigeant spirituel pense avant tout à obtenir l'approbation ou la popularité, il oublie que son objectif est de répondre aux besoins des gens. La tâche d'un dirigeant n'est pas destinée à lui procurer un gain personnel. Elle n'est pas une chose que l'on mérite comme un honneur ou que l'on acquiert comme un droit. Elle nous est assignée par Dieu. Elle est aussi l'expression concrète de notre amour pour Lui.

5. *Conscience du but à atteindre.* Au travers des écrits de Pierre, la conscience du but final apparaît constamment. Ce but est de se montrer prêt à rencontrer Christ lorsqu'Il viendra chercher les Siens. « Lorsque le souverain pasteur paraîtra », Il réclamera Son troupeau à ceux auxquels Il l'a confié et qui ont veillé fidèlement sur lui. Alors « vous remporterez la couronne incorruptible de la gloire ».

5 Faites correspondre les principes de la colonne de droite avec les enseignements de Jésus (colonne de gauche).

- | | |
|---|---------------------------------------|
| a Jésus demande à Pierre d'être le berger des brebis. | 1) Humilité personnelle |
| b Jésus demande à Pierre : « M'aimes-tu ? » | 2) Compréhension des besoins d'autrui |
| c Jésus dit : « Tenez-vous prêts car le Fils de l'homme viendra » (Matthieu 24.44). | 3) Le troupeau appartient à Dieu |
| d Jésus utilise les mots : « Mes brebis ». | 4) Bonne motivation |
| e Jésus avertit Pierre qu'il le reniera un jour. | 5) Conscience du but à atteindre |

6 Jésus enseigne à Pierre le véritable but de sa tâche de chef en employant un langage figuré. Il ne lui dit pas : « Sois un grand chef ». Il dit plutôt :

- a**
- b** Pierre se sert du même langage figuré en disant aux anciens :

.....

L'ŒUVRE DE DIEU EN TANT QUE SYSTEME

Objectif 3. *Choisir les affirmations correctes concernant l'approche systématique.*

Vous avez vu que les termes « objectifs », « buts » et « besoins » reviennent souvent dans nos leçons. Maintenant que leur usage nous est devenu familier, nous allons les examiner de plus près dans notre étude de l'idée de direction. Nous verrons quelle relation ils ont entre eux dans l'œuvre de Dieu qui sera considérée comme un système. A la leçon 7, nous avons étudié la nature et l'importance des objectifs. Dans cette leçon nous verrons de quelle façon les dirigeants spirituels fixent ces objectifs et s'en servent pour dresser des plans et travailler avec diverses personnes.

L'approche systématique

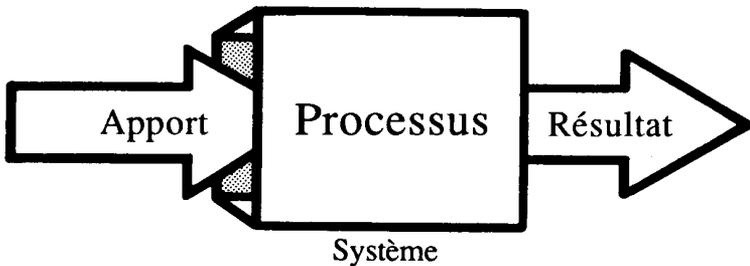
Aborder les choses de cette manière équivaut à adopter une façon systématique et ordonnée de voir ce qui se passe au sein d'une organisation ou dans le travail d'un dirigeant. Cette idée s'est développée à partir du désir des dirigeants qui souhaitaient comprendre le processus complet de leurs activités. La plupart d'entre eux se trouvaient engagés dans l'établissement de divers plans tout en cherchant à faire travailler d'autres personnes à qui des tâches étaient confiées. Certains se mirent alors à demander : « Qu'accomplissons-nous réellement ? Comment savoir si nous tirons pleinement avantage de l'effort investi ? »

Ces dirigeants comprirent bientôt qu'au sein d'une organisation, il leur fallait exercer deux différentes activités. Il fallait chercher à se maintenir en tant qu'institution, mais également produire des résultats. Les dirigeants spirituels, eux, étaient dans la confusion, trouvant difficile de discerner, dans leur travail, ce qui était destiné à maintenir l'organisation et ce qui leur permettait de faire quelque chose en faveur des autres. Il leur arrivait de se lancer dans de nouveaux projets, de commander davantage de matériel pour l'école du Dimanche pour s'apercevoir, en fin de compte, que tout cela n'apportait rien à l'église. Pourquoi ? Ces hommes aboutirent à la conclusion que l'on prenait chaque activité séparément, sans

s'occuper de savoir où elle se situait par rapport aux autres et quel était son but réel.

Certains de ces mêmes dirigeants spirituels pensèrent alors que s'ils pouvaient envisager les activités de l'église en les considérant comme un système complet, composé de plusieurs parties, ils parviendraient peut-être à saisir la manière de s'assurer du succès de leur travail. Ils découvrirent que l'on avait prévu une série d'études, appelées analyses des systèmes, destinées aux organisations du monde des affaires, du gouvernement et de l'enseignement. Leur but était d'analyser les différents aspects d'une organisation et les examiner en relation l'un avec l'autre ou avec l'ensemble.

Plus récemment, des études de ce genre ont été entreprises dans le but d'analyser diverses organisations chrétiennes. Les résultats sont à peu près les mêmes dans chacun des cas. Ils amènent à conclure principalement que, pour toute activité, il faut un point de départ, il faut qu'une chose soit mise en action. Ce que l'on apporte dans l'organisation passe ensuite par un processus qui aboutit à un résultat. En abordant le problème de cette manière, on s'aperçoit que toute organisation est un système composé, à la base, de ce qu'on y apporte, du processus et de son résultat.



Lorsqu'on considère un système de ce point de vue, la première conclusion à laquelle on parvienne est simple : pour obtenir un bon résultat, il est nécessaire d'apporter ce qui convient et de choisir aussi le processus qui convient. La conclusion suivante est que le dirigeant doit être certain du

résultat désiré ; s'il ne l'est pas, il ne saura que faire de l'apport initial et de son processus.

Prenons une illustration dans la vie quotidienne : cuisiner un plat. On a plusieurs ingrédients qui sont placés dans un récipient ; le processus consiste à les mélanger puis à les cuire. Quant au résultat, il est un plat de nourriture. Il est évident que la cuisinière doit savoir ce qu'elle tient à préparer avant de choisir les ingrédients et le mode de cuisson. Pour obtenir du pain, elle devra utiliser certains éléments et respecter un procédé particulier ; la soupe demandera des ingrédients tout à fait différents et un autre mode de cuisson.

La plupart des cuisinières savent quel sera le résultat de leur labeur. Leur objectif est clair, qu'il s'agisse de faire du pain ou de la soupe. Elles utilisent par conséquent les ingrédients qui conviennent et le procédé correct. On doit cependant constater avec tristesse que bon nombre de serviteurs de Dieu ne discernent pas suffisamment leurs objectifs pour choisir l'action à entreprendre et en déterminer le processus. Ils proposent toutes sortes d'idées et prévoient des activités sans dire clairement à l'avance à quel résultat on doit s'attendre.

Pensez à Michel, dont nous avons parlé dans l'illustration du début. Ce jeune homme est prêt à faire don de textes de valeur et d'heures d'étude. Michel a aussi prévu le processus qui est la présentation de son message. Il n'imagine cependant aucun résultat précis mais concentre son attention sur le message sans penser sérieusement aux gens à qui il va s'adresser. Lorsqu'on songe aux activités de l'œuvre de Dieu en les considérant comme un système, ce genre d'erreur peut être évité. Nous pouvons établir des objectifs clairs et choisir ensuite ou fournir ce qui permettra de les réaliser.

Examinons maintenant l'œuvre de Dieu en profondeur. Pour bien la décrire, nous allons la présenter comme un système dont les divers aspects sont les suivants :

1. *But suprême.* Ce but est de parvenir à ce que Dieu s'est proposé d'accomplir au travers de Son Eglise.

2. *Rapports humains.* Lorsqu'on est appelé à diriger, dans l'œuvre de Dieu, on entre en relation avec des hommes et des femmes. Comme il existe aussi la relation avec Christ, chacun

est encouragé à maintenir des contacts avec d'autres dirigeants spirituels, avec des croyants et enfin avec ceux auxquels on désire apporter l'Évangile. Un serviteur de Dieu doit par conséquent établir et entretenir des relations de travail avec ses collaborateurs, et il doit encourager les mêmes relations entre eux.

3. *Besoins.* La différence entre la condition actuelle et l'objectif recherché est définie comme un besoin. Si Dieu appelle des dirigeants spirituels, c'est parce qu'il existe des besoins. Lorsque l'un de ces hommes pense à une activité quelconque, il devrait pouvoir dire exactement quel rapport il discerne entre elle et les besoins des gens. Ces besoins, quels sont-ils ? Comment l'activité prévue pourra-t-elle y répondre ?

4. *Objectifs.* Les résultats souhaités sont définis comme des objectifs, et ceux-ci sont exprimés non pas tellement en pensant à ce que nous avons l'intention de faire mais plutôt à ce que nous désirons obtenir. Prenons l'exemple d'une réunion. L'objectif n'est pas d'organiser une telle rencontre mais de voir quel en sera le résultat : une décision sur un point particulier ou autre chose encore.

5. *Tâches.* Les tâches sont ce qui doit être entrepris pour parvenir aux objectifs fixés. Elles comprennent à la fois l'action et les plans établis à l'avance. Parmi elles, on a les tâches réservées au serviteur de Dieu et celles qu'il confie à d'autres.

6. *Evaluation.* Dans tout bon système, on évalue à l'avance les résultats qui seront obtenus. Les objectifs ont-ils été atteints ? A-t-on pu répondre aux différents besoins ? A-t-on su maintenir de bonnes relations ? Les tâches ont-elles été attribuées aux personnes qui convenaient ? Auraient-elles pu être remplies de manière plus satisfaisante d'une autre façon ? Le dirigeant cherche à répondre à de telles questions, et il apprend ainsi à découvrir comment on pourrait s'améliorer. En évaluant les choses sur ce plan-là, on en viendra probablement à créer de meilleures relations, à reconnaître de nouveaux besoins, à établir

d'autres objectifs et à prendre des mesures afin de mieux adapter les tâches confiées à chacun.



- | | | |
|---|----------------------------------|---------------------------------|
| 1. Etablir et maintenir des relations sur le plan humain | 2. Déterminer les besoins | 3. Etablir des objectifs |
| 4. Distribuer des tâches | 5. Evaluer les résultats | |

Dans la conversation qui nous est relatée entre Jésus et Pierre, nous trouvons un exemple ou une indication des différents aspects du système dont nous venons de parler. *Le but suprême* est celui de l'accomplissement de la volonté de Dieu. *Les relations* entre Jésus et Pierre sont celles d'un maître rempli d'amour envers un disciple qui lui rend ce même amour. Le *besoin* est celui d'un peuple affamé spirituellement et qui n'a pas été nourri. L'*objectif* est de voir les gens se rassasier, sur le plan spirituel. Quant à *la tâche*, elle consiste à nourrir ces gens-là, et leur fournir ce qui leur est nécessaire.

7 Pour résumer ce que nous avons dit de l'œuvre de Dieu lorsqu'elle est considérée comme un système, nous vous proposons de lire les phrases suivantes et d'entourer d'un cercle les lettres correspondant à tout ce qui est JUSTE.

- a** Considérer l'œuvre de Dieu comme un système revient à examiner de manière systématique les diverses organisations et la situation des dirigeants.
- b** La caractéristique principale d'un système est que ce dernier est composé de plusieurs parties qui ont toutes un rapport entre elles.
- c** Considérer une organisation comme un système revient à la comparer à une machine.
- d** En considérant l'œuvre comme un système, les dirigeants parviennent à mieux comprendre quelle est leur place au sein de l'organisation tout entière ; ils peuvent aussi discerner la relation qui les unit à leurs collaborateurs et à d'autres dirigeants.
- e** En considérant l'œuvre comme un système, les dirigeants parviennent à mieux établir les objectifs appropriés.
- f** La raison principale pour laquelle on adopte cette façon de considérer les choses est qu'elle nous permet de découvrir comment améliorer notre travail.

8 Pensez à votre propre organisation, au projet que vous nourrissez ou à une chose qui vous est familière. Comment pourriez-vous en faire l'analyse, selon la méthode que nous étudions ici ? Quelle est la relation entre les différentes personnes ? Rencontrez-vous des problèmes dus à un manque de compréhension entre les dirigeants et leurs collaborateurs ? Quels sont certains des besoins précis des gens ? Les besoins, ne l'oubliez pas, sont en relation avec l'âge des gens, leur milieu spirituel, les problèmes sociaux et économiques et autres conditions de vie. Pouvez-vous citer quelques objectifs ? Quel genre de tâche aimeriez-vous accomplir pour les atteindre ? De quelle manière pourriez-vous évaluer ou mesurer les résultats obtenus ? Ecrivez vos idées dans votre carnet afin de pouvoir y revenir plus tard.

Comprendre les besoins des gens

Objectif 4. *Choisissez les phrases qui décrivent le mieux la manière de distinguer les besoins.*

Vous souvenez-vous de ce que nous avons dit au sujet de Michel et du pasteur ? Le comportement de ces deux hommes

illustre une erreur sérieuse commise par de nombreux dirigeants spirituels pourtant compétents et sincères. Revenez aux premières pages de cette leçon afin de lire ce récit une seconde fois et de voir si vous parvenez à trouver l'erreur en question.

9 Dites, en quelques mots, ce que vous considérez comme une erreur dans le comportement de Michel et du pasteur. Relevez la réponse dans votre cahier.

Pouvez-vous discerner la relation entre ce que vous venez de répondre et la leçon que nous avons consacrée aux problèmes de la communication ? Pour réellement apporter un message à un auditoire, il faut d'abord savoir ce qu'il en est de ces gens. Ni le pasteur ni Michel ne semblent se préoccuper des besoins et des caractéristiques de l'auditoire.

Au sein de l'œuvre de Dieu, nous avons un avantage sur ceux qui s'efforcent de communiquer, dans le monde des affaires. Nous sommes dirigés par le Saint-Esprit. C'est Lui qui connaît les cœurs et qui peut nous conduire lorsque nous nous mettons à prier et à étudier. De nombreux serviteurs de Dieu sincères et compétents dépendent entièrement de cette vérité-là. Cependant il est erroné de penser que nous devrions consacrer du temps et de l'effort à la préparation d'un message, que nous devrions ensuite prêcher ce dernier avec éloquence et prétendre ensuite qu'il n'est pas nécessaire de songer à des objectifs ou aux besoins de ceux auxquels nous nous adressons.

L'aspect peut-être le plus négligé de l'œuvre de Dieu, lorsqu'on songe à cette dernière comme à un système, est celui des *besoins*. C'est là une grave erreur car, comme nous l'avons vu, tous les aspects du système sont en rapport les uns avec les autres. Si nous ne comprenons pas les besoins des gens, nous ne pourrions pas établir les objectifs qui conviennent.

Il est intéressant de remarquer que Jésus mettait davantage l'accent sur les gens que sur le message lui-même. Lors de Son entretien avec Pierre, par exemple, il ne se contente pas de recommander à Son disciple de tirer une leçon de son erreur mais d'enseigner à d'autres ce qu'il a appris. Il ne lui demande pas non plus d'être un leader à la hauteur mais plutôt de paître les brebis ou, en d'autres termes, d'être leur berger. Au cours de

Son ministère, Jésus a su considérer les besoins d'hommes et de femmes de tous âges et de toutes conditions. Il savait, bien sûr, que ces gens avaient besoin du salut mais Il ne se contentait pas de leur apporter un message fondamental sur cette question-là ; Il offrait de l'eau aux assoiffés, Il guérissait les malades, Il nourrissait ceux qui avaient faim. Pierre, suivant le même exemple, s'exprime comme un homme qui n'ignore rien de la souffrance et des persécutions subies par son auditoire.

Il se peut que nous négligions l'importance des besoins et la nécessité de les découvrir parce que, pour nous, la divinité de Christ est considérée comme une chose tout à fait naturelle. Lui n'avait pas le problème de savoir ce qu'il fallait aux individus. Notre situation ne diffère cependant que sur un seul point : il nous faut découvrir les besoins et il nous est demandé d'utiliser les moyens dont nous disposons ; d'ailleurs, c'est ce que faisait aussi Jésus.

Comment estimer les besoins ?

Alors qu'il existe des façons toutes simples de découvrir les besoins des gens, on trouve aussi des méthodes qui permettent d'en juger et qui ont été conçues par des spécialistes travaillant dans le domaine de la direction et des affaires. Certaines d'entre elles ont été utilisées dans l'œuvre de Dieu avec grand succès. Il est bon que vous les connaissiez et que vous en compreniez les principes élémentaires. Vous pourrez ensuite les adapter comme il convient à votre propre situation. Nous allons en décrire quatre.

1. *Activité initiale.* Lorsqu'on rencontre une situation qui ne semble pas familière, comme l'acquisition d'un poste dans un nouvel endroit, l'ouverture d'une église, d'une classe ou l'organisation d'une série de réunions, on ne connaît rien des besoins des gens. Sans rien deviner à l'avance, celui qui dirige peut demander aux membres de son auditoire de définir ce dont ils ont besoin. Il peut le faire en distribuant des questionnaires, en faisant une enquête ou en s'adressant personnellement à chacun. Il aura peut-être l'impression qu'ils ne discernent guère ce qui leur est nécessaire, et sans doute aura-t-il raison. Sa tâche initiale consistera néanmoins à déterminer s'ils se rendent compte de ce qu'il leur faut ou pas. Il devra avant tout les écouter, ce qui pourra être très utile et lui faciliter le travail, s'il est un nouveau dirigeant spirituel, et lui permettre aussi d'être accepté par le groupe.

2. *Discerner les besoins.* Cette méthode prend naissance dès l'instant où ceux qui exercent une responsabilité prennent conscience d'un besoin. Ou ils ont observé eux-mêmes la chose, ou quelqu'un leur en a parlé. Ils établissent ensuite la liste des besoins présumés puis demandent si ces derniers existent réellement ou pas, et dans quelle mesure l'organisation peut y répondre présentement. De cette manière, ils parviennent à comprendre ce que les autres pensent du succès d'une activité ou de la façon de s'y prendre. S'ils ne parviennent pas à répondre aux différents besoins, des changements peuvent être envisagés.

3. *Connaître les besoins.* Il arrive que les objectifs n'aient pas pu être atteints. Dans ce cas, le dirigeant doit faire face à la réalité et aider ceux dont ils s'occupent à le faire aussi. Il doit veiller à ce que les problèmes soient définis avec plus de précision afin que le groupe tout entier les comprenne au même titre que celui qui dirige. Dans l'œuvre de Dieu, il est des besoins communs à tous ; nul ne peut les mettre en doute. Le serviteur de Dieu doit aider les chrétiens à définir clairement les objectifs et à trouver de quelle façon ils peuvent être atteints.

4. *Comparer les besoins.* Dans la plupart des organisations, l'activité qui consiste à comparer les besoins selon leur importance, afin de déterminer ensuite où l'on doit agir en priorité, est essentielle. Le dirigeant doit alors décider comment répartir son personnel, son temps et l'argent nécessaire. Il y parvient en demandant à ceux qui sont sous ses ordres de classer les problèmes selon leur importance.

10 Pour résumer ce que nous venons d'apprendre concernant la manière d'estimer les besoins, nous vous conseillons de lire les phrases suivantes et d'entourer d'un cercle la lettre correspondant à celles qui sont JUSTES.

- a** Les besoins des gens sont souvent négligés par ceux qui dirigent car ils ne s'en soucient guère.
- b** Nous devons comprendre les besoins si nous voulons établir les objectifs appropriés.
- c** L'idée d'examiner et évaluer les besoins est présente dans les Ecritures.
- d** En demandant aux gens d'exprimer leurs besoins, le dirigeant se montre plus efficace dans l'accomplissement de sa tâche.
- e** Celui qui dirige doit connaître les besoins afin de pouvoir établir des priorités dans l'utilisation de son temps et de son argent.

DIRIGER SELON DES OBJECTIFS

Objectif 5. *Définir le terme **objectif** tel qu'il est utilisé dans l'approche de systèmes, puis expliquer comment diriger en se servant d'objectifs.*

Nous avons vu que les besoins et les objectifs sont deux des aspects interdépendants du système de l'œuvre de Dieu. Nous devons connaître les besoins des gens afin de pouvoir les évangéliser de façon efficace et appropriée. Après avoir déterminé et clairement exposé les besoins des hommes, nous pouvons alors établir nos objectifs. Nous définirons ce mot en disant qu'il est le résultat de notre travail. A la leçon 7, nous avons vu quelle était l'importance des objectifs ; lorsque ces derniers sont considérés comme faisant partie d'un système, d'un tout, il est encore plus facile de comprendre leur importance.

Les dirigeants doivent veiller à s'occuper du travail et à le faire exécuter. En parlant de *direction selon des objectifs*, nous voulons veu dire qu'il faut d'abord reconnaître les objectifs et ensuite exécuter la tâche de manière à les atteindre. Il s'agit probablement de la façon la plus concluante d'envisager n'importe quel genre de travail. La plupart des problèmes rencontrés dans l'œuvre de Dieu proviennent du fait que ceux qui dirigent n'ont pas songé à se fixer des objectifs ou ne comprennent pas la différence entre un objectif et l'activité elle-même. Leur attention s'est portée sur la nécessité d'organiser des réunions et d'avoir des projets. Etant persuadés que ces activités servent à la gloire de Dieu, ils sont incapables de discerner si leur travail a eu autant d'effet qu'ils auraient pu le souhaiter.

Vous pouvez apprendre à *diriger selon des objectifs* en considérant votre travail ou votre organisation comme un tout, avec un but précis que vous comprendrez. Ensuite, vous et vos collaborateurs pourront établir des objectifs capables d'être atteints et mesurés.

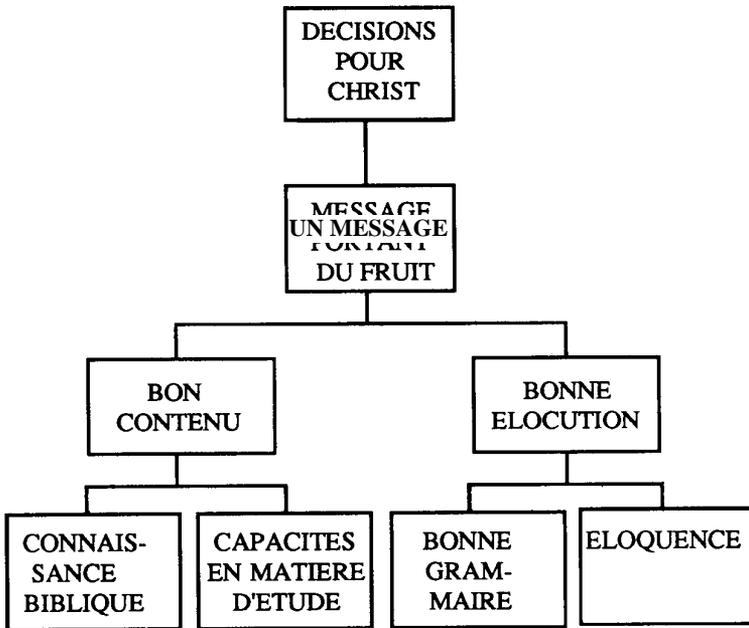
Repensez à Esther. Son objectif était le salut de son peuple, tout ce qu'elle entreprit avait pour but de l'arracher à la mort. Pour atteindre ce but suprême, elle dut parvenir d'abord à d'autres objectifs comme celui d'attirer l'attention du roi et d'obtenir son approbation.

Pensez aussi à la préparation et à la prédication d'un message. Le but ultime est de voir des hommes et des femmes se tourner vers Christ. Pour obtenir ce genre de décision, nous nous fixons l'objectif suivant : prêcher un message qui porte du fruit. Ensuite, en cherchant à y parvenir, nous choisissons avec soin le contenu du message, nous prenons soin de notre élocution. Chacun de ces points devient alors un objectif. Pour pouvoir soigner le contenu d'un message, il faut savoir comment étudier sa Bible. Cela peut également vouloir dire apprendre à se servir d'une concordance et d'un commentaire biblique. Il faut pouvoir lire, évidemment. Ensuite, pour bien s'exprimer, nous pouvons suivre un cours d'homilétique et apprendre à prêcher. Des notions de grammaire et de vocabulaire deviennent essentielles. Nous constatons que pour atteindre notre but final, nous devons d'abord atteindre un certain nombre d'objectifs intermédiaires. Un dirigeant doit comprendre tout cela et se montrer capable de l'expliquer à ses collaborateurs. Voilà ce que signifie diriger selon des objectifs.

Comment diriger selon des objectifs ?

1. *Considérez les situations passées et présentes.* Etudiez attentivement l'histoire de votre organisation et voyez ce qui a été accompli dans le passé. Cherchez à évaluer en toute honnêteté l'état actuel des choses. Quelle est la mesure de votre succès ? Quels sont les aspects de l'œuvre dont la réussite est certaine et quels sont ceux qui doivent être améliorés ? Qu'aimeriez-vous pouvoir accomplir ?

2. *Fixez des objectifs réalistes.* Que pensez-vous pouvoir accomplir qui répondra aux besoins de ceux que vous désirez aider ? Laissez-vous guider par le Saint-Esprit et décidez du résultat que vous aimeriez obtenir au cours d'une période déterminée. Placez vos espoirs très haut, mais n'ayez pas peur de vous montrer réaliste. Les membres de votre groupe doivent se sentir stimulés et réaliser que votre foi est en Dieu. Cependant, si les objectifs sont impossibles à atteindre, ils se décourageront vite.



Comment déterminer des objectifs
pour en atteindre d'autres plus élevés

3. *Veillez à ce que l'on puisse mesurer vos objectifs.* Une période limite et un moyen de mesurer les résultats doivent être fixés à l'avance. Sans cela, il sera impossible de savoir un objectif a été atteint ou pas. Dites avec précision ce qui devra être accompli à une certaine date.

4. *Assurez-vous que vos collaborateurs comprennent bien vos objectifs.* Un dirigeant doit partager sa vision et sa mission avec ceux qu'il dirige. Dans notre prochaine leçon, nous verrons que les gens sont encouragés à travailler vers les objectifs de l'organisation lorsqu'ils sont conscients de ces objectifs.

5. *Elaborez un plan capable d'atteindre vos objectifs.* Montrez à vos collaborateurs comment vous avez l'intention d'accomplir ce que vous avez prévu. Assignez à chacun des tâches précises et des responsabilités. Faites comprendre à ceux que vous dirigez qu'ils sont importants et montrez-leur quelles

sont leurs relations entre eux. Partagez vos idées, votre enthousiasme et votre foi.

6. *Prenez tout de suite la bonne direction.* On s'attend à ce qu'un dirigeant mette les choses en marche. Il ne suffit pas de prêcher et d'expliquer un plan ; il faut aussi veiller à ce qu'il y ait action et que cette dernière s'applique à la situation. Si la période d'attente, entre le moment où l'on adopte un plan et celui où l'on s'y engage, est trop longue, les gens tendent à perdre tout intérêt. Dès que vous avez établi un plan, mettez-vous au travail.

7. *Gardez l'activité dirigée vers l'objectif choisi.* Les gens ont tendance à faire constamment ce dont ils ont l'habitude, sans plus se préoccuper de la raison pour laquelle ils agissent ainsi. Le dirigeant ne doit pas se contenter d'annoncer une liste d'objectifs pour ensuite l'oublier. Il doit rappeler à chacun ce qui a été choisi et encourager les gens au travail afin d'y parvenir. Il doit susciter sans cesse une inspiration et un enthousiasme nouveaux.

8. *Veillez à ce que le résultat de tout effort soit évalué et noté.* Lorsque les résultats sont évalués, le dirigeant a l'occasion de déterminer si la procédure était appropriée, si ceux à qui la tâche a été confiée ont été bien choisis et si un objectif quelque peu différent doit être envisagé. Ne pas atteindre le but fixé ne dénote pas nécessairement un manque de consécration ou de compétence. Le dirigeant doit prendre le risque d'un jugement honnête. C'est ce qui l'assurera de voir une amélioration dans le travail et le but final atteint.

9. *Reconnaissez et récompensez ceux qui vous ont aidé à atteindre vos objectifs.* Il est bon de reconnaître une personne sur la base de son travail et non en se laissant influencer par des facteurs personnels. Ainsi, les gens considèrent l'importance d'un objectif et jouissent de la satisfaction offerte à ceux qui œuvrent en vue d'un but précis, au lieu de faire des contributions moins significatives de leurs ressources.

10. *Montrez que les objectifs personnels de ceux qui œuvrent en vue de ceux de l'institution peuvent aussi être atteints.* Dans le monde des affaires, ceux qui dirigent fournissent un effort spécial afin d'assurer à leurs travailleurs des avantages personnels ; ils cherchent d'autre part à atteindre leurs propres

objectifs en aidant la compagnie à réaliser les siens. Dans l'œuvre chrétienne, le problème n'a pas la même envergure ; tous les chrétiens authentiques poursuivent un même but fondamental. Ils s'efforcent d'être agréables à Dieu et la plupart d'entre eux désirent en outre Le servir de façon précise. La tâche du dirigeant consiste dès lors non pas à leur prouver qu'en œuvrant vers des buts institutionnels, ils en retireront un avantage personnel, mais plutôt qu'ils bénéficieront des activités de l'église auxquelles ils participeront. Les chrétiens ont besoin d'une structure, ou de plans, qui les guideront dans leur travail pour le Seigneur. C'est là l'un des aspects merveilleux de la direction selon des objectifs. Cette méthode aide le dirigeant à guider ceux qui aspirent profondément à entrer dans les sentiers de Dieu. Et les chrétiens, eux, peuvent à leur tour y discerner l'ordre, la raison et le but de leur service. En tant que dirigeant, votre plus grande récompense sera de voir qu'il est pourvu aux besoins de ceux dont vous avez la charge ; ces gens atteignent leurs propres objectifs sur le plan spirituel tout en travaillant vers un but suprême, selon le plan de Dieu.

11 Pour définir le terme *objectif* utilisé dans l'approche systématique, nous dirons qu'il s'agit

- a) de ce que nous avons l'intention de faire.
- b) du résultat souhaité de notre travail.
- c) de l'évaluation prévue de ce que l'on obtient du système dans son ensemble.

12 Dans votre cahier, notez deux objectifs qui conviennent particulièrement à une situation qui vous est familière.

13 Dans votre cahier, notez deux objectifs personnels que vous pouvez atteindre tout en travaillant en vue des objectifs de votre église.

14 Expliquez brièvement la signification de « la direction selon des objectifs ».

.....

.....

.....

examen personnel

1 Le principe lié au leadership et qui ressort de cette déclaration de Pierre : « Seigneur, je suis prêt à aller avec toi en prison et à la mort » est le suivant :

- a) Il faut réfléchir avant de se consacrer sur le plan spirituel.
- b) Il ne faut jamais exprimer ouvertement des sentiments de loyauté.
- c) Les actes sont importants et les paroles insignifiantes.
- d) Il faut veiller à ne pas se montrer trop sûr de soi.

2 Le second principe de leadership essentiel qui ressort de la réponse de Jésus à Pierre—« Satan vous a réclamés pour vous passer au crible comme le blé... et toi (Simon), quand tu seras revenu (à moi), affermis tes frères »—est que les expériences personnelles

- a) ne doivent jamais servir à illustrer des vérités bibliques.
- b) doivent servir à aider les autres.
- c) contribuent toujours à affaiblir l'âme, l'esprit et le corps d'une personne.
- d) qui n'engendrent aucune victoire spirituelle importante ne servent à rien.

3 Lorsque Pierre salue les anciens en ces termes : « J'exhorte donc les anciens qui sont parmi vous, moi, ancien comme eux... », il met en évidence cette qualité de leadership importante :

- a) la compréhension des besoins des autres.
- b) l'humilité personnelle.
- c) la conscience d'un but à atteindre.
- d) la motivation au service de Dieu.

4 On trouve également un autre principe de leadership dans l'exhortation de Pierre qui recommande aux anciens de faire paître le troupeau de Dieu. Ce troupeau, dans certaines versions, leur est « confié ». Pierre veut ainsi montrer que

- a) les gens confiés à la garde d'un dirigeant appartiennent à Dieu.
- b) les gens ressemblent à des moutons et sont incapables d'assumer la moindre responsabilité.
- c) les gens ressemblent à des enfants (ils n'ont pas le sens des responsabilités) ; ainsi, les dirigeants ont la responsabilité de faire ce qui doit être fait.
- d) lorsqu'un dirigeant se charge d'une responsabilité qu'il considère comme sacrée, sa tâche ne peut être abandonnée.

5 Lorsque Pierre parle de l'apparition du souverain pasteur, il révèle un autre principe du leadership chrétien : S'il veut maintenir son zèle et son efficacité, le dirigeant doit

- a) veiller à plaire continuellement à son troupeau.
- b) craindre que ses efforts ne soient vraiment acceptés.
- c) prévoir davantage d'objectifs à court terme, puisqu'il ne nous reste pas beaucoup de temps sur terre.
- d) toujours être conscient du but final.

6 Parmi les phrases suivantes, quelle est celle qui explique le mieux la signification de *l'approche systématique* d'après notre leçon ? L'approche systématique

- a) considère le processus de direction comme un procédé mécanique.
- b) est une façon ordonnée de considérer ce qui se passe au sein d'une organisation.
- c) est une façon de diminuer le travail, car on dépend davantage des ordinateurs que des hommes.
- d) comprend simplement deux aspects principaux : la création et l'évaluation des objectifs.

7 Des études appelées *analyses de systèmes* ont été développées afin d'analyser les différents aspects d'une organisation et de voir comment ils

- a) fonctionnent et pourquoi ils ne sont pas plus efficaces encore.
- b) fonctionnent en vertu de ce que l'on y apporte, de l'évaluation et du feed-back.
- c) précisent les objectifs, déterminent les besoins à l'avance et choisissent les activités.
- d) fonctionnent en relation les uns avec les autres et en relation avec le tout.

8 Dans *l'approche systématique*, les trois éléments principaux sont :

- a) l'apport, la procédure et le résultat.
- b) l'apport, l'évaluation des choses et le feed-back.
- c) des objectifs précisés, des besoins déterminés à l'avance et le choix des activités.
- d) des objectifs précisés, le choix des activités et l'évaluation finale.

9 En ce qui concerne l'évaluation des *besoins*, toutes les phrases suivantes sont correctes, SAUF UNE. Laquelle ?

- a) Il est nécessaire de comprendre les besoins avant de pouvoir fixer les objectifs appropriés.
- b) Demander aux gens d'exprimer leurs besoins est une façon pour le dirigeant de se montrer plus efficace dans son travail.
- c) Un dirigeant doit discerner les besoins afin de pouvoir établir des priorités légitimes pour tout ce qui touche à l'emploi de son temps et de son argent.
- d) Les besoins des gens sont négligés parce que les dirigeants ne s'en soucient guère.

10 Si vous deviez établir un plan destiné à déterminer des objectifs, parmi les approches suivantes, quelle est celle que vous choisiriez ?

- a) Déterminer le but final et fixer les objectifs qui permettront de l'atteindre.
- b) Déterminer le but à atteindre, prévoir les activités, les revoir, envisager les adaptations nécessaires et enfin évaluer le tout.
- c) Définir le résultat souhaité, réunir l'information nécessaire, consulter les gens, prévoir les activités et mettre le programme à exécution.
- d) Établir votre objectif, le réconcilier avec celui de l'organisation, prévoir des activités pour occuper les membres de votre groupe, revoir l'efficacité de votre plan et changer les activités selon les besoins.

11 Faites correspondre chacune des parties du système (colonne de droit) à sa description appropriée (colonne de gauche).

- | | |
|---|---------------------|
| a Ce que nous désirons obtenir de notre travail | 1) But suprême |
| b Le lien entre le leader et ses collaborateurs, ou entre les collaborateurs eux-mêmes | 2) Rapports humains |
| c Mesurer les résultats | 3) Besoins |
| d Le but ultime de Dieu au travers de Son Eglise | 4) Objectifs |
| e Ce que nous faisons pour atteindre nos objectifs | 5) Tâches |
| f Différence entre les conditions actuelles et les objectifs que l'on cherche à atteindre | 6) Evaluation |

réponses aux questions de la leçon

- 7 a** Vraie.
b Vraie.
c Fausse. (On parle ici d'un certain point de vue destiné à aider le dirigeant à mieux comprendre son travail. Celui-ci ne s'accomplit pas de façon mécanique, mais il est examiné avec soin selon une méthode précise.)
d Vraie.
e Vraie.
f Vraie.
- 1 b)** Enseigne et dirige ceux qui ont des besoins particuliers.
- 8 A** vous de répondre.
- 2 a)** Semblables à des brebis affamées, les gens ont de grands besoins.
- 9** Votre réponse sera peut-être quelque peu différente de la mienne. Je vous suggère néanmoins ceci. Aucun de ces frères ne semble se soucier particulièrement de ceux auxquels le message est destiné. Le pasteur pense faire une faveur à Michel en lui demandant de prêcher. Ou il préfère se détendre pendant que le jeune homme parle à sa place. Michel, lui, se concentre tellement sur sa préparation et sur la manière de présenter son message qu'il n'envisage rien au-delà de la prédication de ce dernier. Il n'a aucun résultat précis à l'esprit.
- 3 c)** Il aime Jésus.
- 10 a** Fausse. (Les dirigeants sont souvent des gens qui se soucient des autres ; il leur arrive cependant de ne pas savoir combien il est important de découvrir quels sont les besoins avant de projeter la moindre activité.)
b Vraie.
c Vraie.
d Vraie.
e Vraie.
- 4 c)** Il veut réaliser le plan que Dieu a pour Son Eglise.

11 b) du résultat souhaité de notre travail.

- 5 a** 2) Compréhension des besoins d'autrui.
- b** 4) Bonne motivation.
- c** 5) Conscience du but à atteindre.
- d** 3) Le troupeau appartient à Dieu.
- e** 1) Humilité personnelle.

12 A vous de répondre. Voici un exemple : J'ai pour but de voir les gens de mon église acquérir une solide connaissance de la Parole de Dieu. Mon premier objectif est d'établir un programme qui permettra à chacun, du plus jeune au plus âgé, d'étudier en profondeur l'Ancien Testament sur une période de trois ans. Nous prévoirons un genre d'examen et je souhaite que les chrétiens puissent répondre au moins au 70% des questions posées. Mon second objectif est de parvenir à étudier le Nouveau Testament sur une période de deux ans. Là encore, nous organiserons une sorte d'examen dont les résultats, je l'espère, seront satisfaisants.

- 6 a** « Prends soin de mes agneaux ».
- b** « Faites paître le troupeau de Dieu ».

13 A vous de répondre. Les deux objectifs personnels que vous pourrez atteindre seront peut-être : 1) vous montrer plus sensible aux directions du Seigneur et aux occasions qui vous sont offertes de rendre témoignage et 2) avoir une communion plus profonde avec le Seigneur en étudiant la Bible et en priant davantage.

14 A vous de répondre. J'ai remarqué que, pour atteindre le but final, il faut d'abord parvenir à divers objectifs intermédiaires. Ainsi, il est nécessaire non seulement de le comprendre, mais aussi de l'expliquer à ses collaborateurs.

Leçon 9

Etre motivé et savoir motiver les autres

Deux étudiants d'une école biblique regardent le tableau où cette note a été épinglée : « Tous les ouvriers chrétiens sont invités à assister à une conférence toute particulière ayant pour thème COMMENT EVITER LA LASSITUDE ET L'EPUISEMENT DANS LE TRAVAIL DE DIEU. Un psychologue chrétien sera là pour apporter aide et conseil en se basant sur la Bible et sur ses nombreuses années d'expérience ».

« Que signifie tout cela ? » demande le jeune homme.

« J'ai lu un livre à ce sujet » lui répond sa compagne. « On y traitait de l'apathie qui s'empare des gens ; ceux-ci abandonnent parfois la tâche, deviennent languissants et déprimés, et perdent bientôt tout intérêt pour le travail que vous leur proposez. L'auteur de ce livre disait qu'il est difficile d'entretenir la motivation des ouvriers. Ils commencent leur tâche avec enthousiasme jusqu'au jour où, fatigués et déprimés, ils semblent avoir perdu tout intérêt. Ces conférences et ces séminaires sont destinés à aider les chrétiens avec de tels problèmes.

« J'ai de la peine à croire une chose pareille » ajoute le jeune homme. « Comment peut-on se lasser de l'œuvre de Dieu ? N'est-ce pas là le plus grand privilège que l'on puisse avoir ? Il s'agit en outre d'un appel. Nous savons que le prophète Esaïe a dit : « Mais ceux qui espèrent en l'Eternel renouvellent leur force. Ils prennent leur vol comme les aigles ; ils courent et ils ne se lassent pas. Ils marchent et ne se fatiguent pas » (Esaïe 40.31).



« Comment peut-on se lasser de l'œuvre de Dieu ? »

Qu'en pensez-vous ? Vous est-il déjà arrivé d'éprouver une sorte de lassitude ou d'être déprimé alors qu'en même temps vous souhaitiez sincèrement faire la volonté de Dieu ? En tant que dirigeant, avez-vous aussi rencontré des ouvriers qui s'étaient lancé corps et âme dans un projet pour ensuite lui tourner le dos sans jamais le terminer ?

Ces questions sont liées à ce que l'on appelle la motivation et qui est le sujet de notre leçon. Nous étudierons l'exemple de l'apôtre Paul et considérerons ensuite certaines des théories et idées des érudits modernes.

plan de la leçon

Paul : un leader engagé et consistant
Dangers et dépression dans l'œuvre de Dieu
Motivation : le secret d'un leadership réussi
Les méthodes de motivation du dirigeant
Poursuivons la course : le but en vaut la peine

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les principes de leadership dans les récits de Paul, les reconnaître et les appliquer.

- Reconnaître les dangers qui empêchent les dirigeants et les ouvriers d'atteindre leurs objectifs, et savoir les éviter.
- Expliquer le concept de *motivation* et décrire diverses théories à ce sujet par rapport à la tâche des dirigeants.
- Encourager les autres à travailler avec vous en vue des objectifs fixés pour le service chrétien.

exercices

1. Dans le cadre de cette leçon, nous vous conseillons de lire les passages suivants : Nombres 11.26-29 ; Esaïe 40.28-31 ; 50.4 ; Luc 22.31-34 ; Jean 21.20-22 ; Actes 14.11-15 ; 20.22-28 ; 21.37 à 22.10 ; 27.1-2, 13-44 ; Romains 8.35 ; 1 Corinthiens 9.27 ; 11.2 ; 12.4-11 ; 2 Corinthiens 7.14 ; 11.25-29 ; 13.10 ; Galates 6.1-10 ; Philippiens 3.13-14 ; 2 Timothée 4.7-8 ; 1 Pierre 5.1-11.
2. Etudiez la leçon et répondez aux questions comme à l'accoutumée. Après avoir terminé, faites l'examen personnel et vérifiez vos réponses.
3. Révissez attentivement cette troisième partie (leçons 7 à 9), puis remplissez le rapport de l'étudiant et envoyez-le à votre instructeur.

mots-clé

ambition	environnement	panique
apathie	favoritisme	rang
apitoyer (s')	indulgence	sensation
centurion	languissant	serein
compromis	martyr	symboles mystiques
dépression	moralité	

développement de la leçon

PAUL : UN LEADER ENGAGE ET CONSISTANT

Objectif 1 *Choisir une phrase capable d'expliquer l'importance de l'attitude de dirigeant que l'on rencontre dans le comportement et les expériences de Paul.*

L'auteur du livre des Actes déclare que, dans son premier livre, il a parlé de tout ce que Jésus a commencé à faire et à enseigner. Dans le livre des Actes, il s'apprête à décrire les actes et les enseignements de Jésus au travers de ses disciples remplis du Saint-Esprit. Les Actes constituent le premier chapitre de l'histoire de la mise en œuvre de la Grande Mission de Jésus. Le Maître l'avait déclaré lui-même : il était préférable de le voir s'en aller à la fin de son ministère terrestre. Le Saint-Esprit, qui ne connaissait pas les limitations d'un corps humain, pourrait ensuite poursuivre la tâche au travers les multitudes qui formeraient le corps universel que représente l'Eglise. Ces premiers disciples se mirent-ils au travail avec joie et consécration ! Et parce que leur objectif était de réaliser les desseins de Dieu en œuvrant avec et au travers d'autres personnes, leurs qualités et leur comportement de dirigeant étaient dans tous les cas efficaces, comme nous l'avons vu.

Un des exemples les plus remarquables de la nature et de l'importance du comportement de dirigeant se trouve dans le récit de l'arrestation de Paul à Jérusalem et de son transfert vers Rome, alors qu'il est enchaîné. Pouvons-nous imaginer la foi, la consécration et le calme de cet homme le jour de son arrestation ? Emmené de force hors du temple par des émeutiers, arrêté par des soldats et lié de deux chaînes, l'apôtre a dû être escorté par des soldats afin d'échapper à la violence de la foule. Pourtant, animé du plus grand calme, revêtu de dignité et choisissant ses mots avec soin, il demande : « M'est-il permis de dire quelque chose ? »

Le commandant lui ayant accordé l'autorisation de parler, Paul, debout sur les marches d'un escalier, réclame le silence de la foule. On n'entend bientôt plus aucun un bruit. Ce n'était là ni une simple

démonstration de courage ni la résignation d'un martyr. C'était la présence d'un dirigeant choisi par Dieu, agissant sous la puissance de son Maître afin d'influencer le comportement du peuple. Dieu aurait pu frapper de mutisme tous ces gens ou même les faire mourir. Mais Il décide plutôt de se servir d'un instrument humain dont le comportement servirait de modèle.

Paul n'a pas commencé par réprimander les gens ou les menacer. Il ne leur prêche pas une prédication et n'exige pas non plus d'être reconnu comme le messager de Dieu. Tout d'abord, il cherche à s'identifier avec les Juifs et leur donne ensuite le témoignage de sa conversion personnelle. Il présente la vérité sans aucune crainte, mais d'une façon objective et sereine.

Nous vous encourageons à lire le récit complet de cet incident dans votre Bible. Nous nous contenterons de citer ici quelques-uns des points principaux. Alors que Paul présente sa défense, les chefs du peuple et les personnages officiels écoutent avec respect ; cet homme est pourtant leur prisonnier. Il continue à exposer des faits avec vigueur et il réitère le récit de sa conversion avec une puissance qui ne manque pas d'affecter ses auditeurs. Il prouve qu'il connaît la Loi et ses droits de citoyen sans pour autant perdre sa maîtrise de soi ou s'apitoyer sur lui-même.

Enfin, sur le navire qui l'emmène vers Rome, Paul est confié à un centurion qui semble le traiter davantage comme un collaborateur qu'un prisonnier. Imaginez la scène : Paul, debout sur un bateau battu par la tempête, donnant des conseils à ceux qui le retiennent captif ! Il assure chacun de la protection de Dieu.

Pourquoi ceux qui l'entourent se montrent-ils confiants à son égard ? Paul ne parle pas de Dieu en termes exotiques, en psalmodiant ou en utilisant des symboles mystiques. Il ne crie pas à lui de façon dramatique. Il agit simplement comme un dirigeant guidé par le Saint-Esprit ; c'est là son rôle. Il s'exprime en termes que chacun peut comprendre et parle avec une autorité à laquelle nul ne peut résister. Il intervient même lorsque certains sont prêts à abandonner le navire. S'appuyant sur une sagesse pratique, il conseille à ces hommes de manger afin de garder leurs forces et d'avoir ensuite une attitude plus positive dans les moments de danger. Au travers de cette expérience, Paul se soucie constamment des besoins des autres ; il maintient un

esprit de coopération entre eux afin que, grâce à leur travail, toutes les vies soient sauvées.

Les rescapés finissent tous par accoster en toute sécurité sur le rivage. Ils allument un feu, désireux de se réchauffer après avoir été trempés par une pluie froide. Nous ne savons pas si l'un d'entre eux a eu soin de remercier Paul. Il est pourtant clair que le Seigneur a épargné leur vie et que Paul a été l'instrument de leur salut. Il est en outre évident que les méthodes dont Dieu s'est servi sont la démonstration d'un leadership remarquable.

Une fois encore, nous relevons la merveilleuse leçon de la sollicitude de Dieu pour les siens. Le Seigneur aurait pu sauver le navire en apaisant les flots de la mer ou en guidant l'embarcation au travers des écueils pour l'amener à s'échouer doucement sur le sable. En pensant à cela, que pensez-vous du privilège et de la responsabilité dont jouit un dirigeant spirituel ? Comment de telles pensées viennent-elles vous affermir et créer en vous un élan nouveau ? N'éveillent-elles pas aussi en vous un sentiment d'humilité ?

1 Considérez attentivement les questions que nous venons de poser. Demandez au Seigneur d'éveiller votre intelligence et de vous permettre d'apprécier ces choses. Notez ensuite votre réponse dans votre cahier.

2 Retournez à la leçon 1 et relisez la section intitulée : « Que doit être un dirigeant ? » Cherchez ensuite, dans les expériences et dans les paroles de Paul, chacun des traits ou chacune des qualités mentionnés ci-dessous et citez les passages bibliques qui correspondent.

- a** Empathie
- b** Capacité d'atteindre ses objectifs
- c** Compétence
- d** Stabilité émotionnelle
- e** Sentiment d'appartenir à un groupe.....
- f** Capacité de partager ses responsabilités
-
- g** Consistance et fiabilité.....

3 Parmi les réponses suivantes, quelle est celle qui souligne l'importance du comportement de dirigeant dans les expériences de Paul ?

- a) En tant que dirigeant, l'attitude de Paul est importante, à cause de son autorité et des moyens utilisés pour ouvrir des portes qui seraient autrement demeurées fermées.
- b) Le plus grand atout de l'apôtre en tant que dirigeant se distingue dans son aptitude à manipuler les gens pour arriver à ses fins.
- c) L'importance du comportement de Paul, en tant que dirigeant, est la suivante : Dieu s'est servi du comportement de Paul pour influencer les gens en faveur de l'Évangile.

DANGERS ET DEPRESSION DANS L'ŒUVRE DE DIEU

Objectif 2. *Reconnaître divers exemples de comportement et d'attitudes qui peuvent compromettre un leadership efficace.*

Nous avons eu un aperçu de Paul en tant que dirigeant, alors qu'il était enchaîné. Nous avons là une image quelque peu différente de l'image habituelle du dirigeant fort et populaire. Ailleurs, dans ses écrits, Paul nous apprend que sa position l'a conduit à traverser bien des dangers et à subir beaucoup d'inconvénients. Il ne s'en plaint pas. Au contraire, il pense qu'en faisant mention de ces problèmes, il se « vante » d'avoir eu le privilège de souffrir pour la cause du ministère que Dieu lui a confié (2 Corinthiens 11.25-29). La leçon qui nous est cependant enseignée ici est qu'il existe des dangers et des moments de découragement dans la vie de tout serviteur de Dieu ; soyons-en conscients.

Les dangers auxquels nous devons faire face ne ressemblent pas à ceux mentionnés par Paul. Peut-être risquons-nous parfois de subir des menaces physiques, en temps de guerre ou de persécution. Le plus souvent, c'est notre vie spirituelle, notre joie dans le Seigneur et nos succès dans le ministère chrétien qui se trouvent menacés. La plupart de ces dangers peuvent être classés dans deux catégories différentes. La première comprend l'intérêt personnel et l'ambition personnelle. Ce sont là des *motifs coupables*. La deuxième comprend plutôt le doute de soi-même,

l'autocritique et le découragement. Ces sentiments conduisent à l'apathie, à la lassitude et à la dépression. Le problème est que *nous n'avons plus suffisamment d'intérêt pour arriver au but.*

Les dangers des motifs coupables

Relisez 1 Corinthiens 3 et 1 Pierre 5.1 à 11.

1. *L'orgueil personnel.* La plupart du temps, une position de leadership implique automatiquement la condition de se trouver au-dessus des autres. Au lieu de garder les yeux fixés sur leur travail, certains dirigeants commencent à se comparer à d'autres. Ils se mettent à parler de l'œuvre en donnant l'impression qu'elle leur appartient ; ils disent : « Mon projet », « mon bureau » « En tant que dirigeant, j'aimerais insister sur la nécessité de... ».

Ils réagissent violemment à la critique et ont tendance à se moquer ou à ignorer les opinions qui diffèrent des leurs. Ils s'attendent à des privilèges particuliers, voulant être honorés en public. Il arrive même qu'ils se montrent fiers de leurs dons spirituels. Nous voyons que Pierre et Paul donnent tous deux de sévères avertissements concernant le terrible naufrage spirituel qui peut résulter d'un orgueil personnel.

2. *Une trop grande confiance en soi.* Pierre nous parle également de ce danger. Il est en rapport avec l'orgueil, mais est différent du fait que le serviteur de Dieu pense exercer sa foi. Cet homme sait qu'il a davantage d'expérience que les autres membres du groupe, et ceci parce qu'il sert le Seigneur et connaît Sa tâche. Il tient à ce que les autres acceptent ses décisions et dépendent de son jugement. Dans une certaine mesure, sa position prédominante l'exige. Cependant, lorsqu'un conducteur spirituel refuse d'admettre qu'il peut se tromper, lorsqu'il insiste pour que les choses se fassent comme il l'entend, il court le risque de perdre son efficacité. Nous ne devons pas oublier que se montrer ferme dans ses convictions et agir avec obstination sont deux choses différentes.

3. *Popularité et louange.* Paul s'attristait profondément à l'idée que l'on puisse lui attribuer, à lui ou à n'importe qui d'autre, la gloire réservée à Dieu seul. « Que nul ne s'abuse lui-

même ! » écrivait-il aux Corinthiens. « Que personne donc ne mette sa gloire dans les hommes » (1 Corinthiens 3.18 à 23). Nous nous souvenons aussi que Paul et Bamabas ont déchiré leurs vêtements et se sont précipités vers la foule, à Lystre, rejetant vigoureusement la louange de ceux qui les appelaient des dieux (Actes 14.11 à 15). Lorsqu'un dirigeant est poussé par un désir de popularité, le résultat dépasse le danger couru par sa moralité personnelle. L'œuvre elle-même s'en trouve menacée car cet homme sera peut-être tenté de faire des compromis pour plaire aux gens. Il existe aussi le danger de le voir favoriser les uns par rapport aux autres et négliger de se montrer ferme sur les exigences de la vie chrétienne. Il n'existe certainement aucun homme plus faible que celui qui se croit fort en raison de sa popularité.

Il y a toujours des personnes innocentes et remplies de bonnes intentions, comme à Lystre, pour louer ceux qui occupent des positions de leadership. Le serviteur de Dieu doit veiller à ne pas trop jouir de telles attentions. En voyant les églises s'organiser de plus en plus et les responsabilités se partager à divers échelons, on s'aperçoit que l'on accorde davantage d'honneur à ceux qui possèdent des dons ou des talents particuliers. L'église doit apprendre à respecter ceux qui sont à sa tête, car c'est là l'ordre établi par Dieu. Nous devons les honorer et adopter à leur égard une attitude raisonnable en pourvoyant à leurs besoins, mais il faut aussi éviter de les traiter comme s'ils étaient des chanteurs célèbres ou des héros sportifs. Il appartient ensuite à chacun de ces hommes de savoir rejeter de manière absolue, dans le même esprit que Paul, la louange personnelle qu'on leur adresse en considérant ce qu'ils ont accompli sur le plan spirituel, les talents que Dieu leur a donnés ou le service rendu à la communauté.

4. *Jalousie.* Supposez que vous ayez beaucoup travaillé et que vous soyez parvenu à repousser toute louange personnelle. Un autre prend votre place et s'attribue le crédit de ce que vous avez réussi à accomplir ; on l'honore en public. Quels sont vos sentiments ? La réaction naturelle est de porter grief à cette personne, mais c'est là un danger spirituel grave auquel bon nombre de serviteurs de Dieu doivent résister ; il dépasse le simple ressentiment pour aboutir à la jalousie dans toute son horreur. Ajoutons une fois encore qu'il ne

s'agit pas de moralité personnelle. L'œuvre du Seigneur est obligée de souffrir à cause de ces hommes jaloux qui craignent de déléguer leurs responsabilités ; ils les refusent à des gens compétents, craignant de partager les honneurs avec d'autres qui en retireraient plus de crédit qu'ils n'en ont eux-mêmes. Avez-vous remarqué comment Pierre a évité de justesse de tomber dans ce piège redoutable de Satan ? Peut-être voudrez-vous relire Jean 21.20 à 22. Moïse, lui, ne s'est pas laissé affaiblir par un danger semblable (Nombres 11.26-29).

5. *Puissance*. La plupart des dangers du leadership sont en quelque sorte associés au péché originel de Satan : le désir de puissance. Il est terrifiant pour le chrétien sensible de constater combien ce danger est grand et universel. Nous avons appris que les disciples de Jésus eux-mêmes, dans l'un de leurs derniers entretiens avec leur Maître, lui ont demandé : « Qui sera le plus grand ? »

Dans ce monde, la plupart du temps les gens jugent non sur la base d'une qualité authentique, mais en comparant les individus. Etre quelqu'un de « bien » signifie, en général, passer avant les autres. L'auteur de ce cours a eu plusieurs fois l'occasion de prouver un tel principe en demandant aux élèves d'une classe : « A votre avis, qu'est-ce qu'une bonne note ? » Seuls deux ou trois estiment que cette note indique la valeur des connaissances acquises. Pour tous les autres, elle est le signe de leur position par rapport au reste de la classe. Dans la plupart des organisations commerciales et sociales, le salaire ne dépend pas des compétences de la personne mais plutôt du nombre de ceux qui occupent une position inférieure ou supérieure à la sienne. La réussite indique désormais, dans bon nombre de nos systèmes sociaux, que nous passons devant les autres. Ce n'est pas le système que le Seigneur désire pour Son Eglise (lisez Galates 6.3 et 4).

4 Quels sont les dangers qui menacent un leadership efficace dans les réponses suivantes ? Des cinq dangers que nous venons d'étudier, dites quel est celui qui correspond à chaque exemple.

a Le directeur d'une réunion demande : « Le frère X voudrait-il monter sur l'estrade pour nous conduire dans la prière ? Ce frère est un homme de Dieu ; il a déjà amené beaucoup d'âmes au Seigneur. Il possède un diplôme universitaire et il a eu l'occasion de prêcher dans de nombreuses églises, toutes très grandes ».

- b « Pourquoi est-ce elle que l'on a choisi pour occuper ce poste ? » demande la sœur Y. « Après tout, je suis ici depuis plus longtemps qu'elle et j'ai certainement travaillé bien davantage ».....
- c Le frère Z, appelé à présider la rencontre, tient à ce que tout le monde sache qu'il a été élu à une vaste majorité.
- d Le dirigeant Q a le sentiment que ce que l'on projette pour les jeunes ne convient pas vraiment. Il décide cependant de ne rien dire. On ne va pas tarder à élire de nouveaux responsables et il tient à être réélu.
- e Le dirigeant M est blessé dans son amour propre parce que personne ne lui a demandé d'aller s'asseoir sur l'estrade.
- f Le dirigeant F annonce qu'il a pris la seule décision qui s'imposait et qu'il pourra se charger de la tâche sans l'aide de tous ceux qui lui ont offert leurs services.....

Dépression et apathie

Objectif 3. *Choisir les déclarations exactes concernant la dépression et l'apathie chez les serviteurs de Dieu.*

« Ne nous laissons pas de faire le bien car nous moissonnerons au temps convenable, si nous ne nous relâchons pas » (Galates 6.9).

Ces paroles indiquent que Paul était conscient du danger de l'apathie. Il comprenait, bien avant que les grandes études effectuées sur le problème de la motivation et de la lassitude dans le travail, que l'on en vient parfois à se sentir fatigué et découragé même en « faisant le bien ». Il rappelle aux chrétiens quel est le but de leurs efforts. Il cherche à les encourager, sachant que le meilleur moyen de réussir est d'avoir à l'esprit un but tout à fait clair. Il leur demande par conséquent de ne pas abandonner la tâche consistant à aider les autres.

Parfois, les ouvriers chrétiens ont envie de tout laisser tomber ou de tout abandonner. On exige beaucoup d'eux. On s'attend à ce qu'ils s'occupent de leur prochain, qu'ils lui portent secours alors qu'ils sont eux-mêmes lassés et doivent résoudre leurs propres problèmes. Parfois, ils mettent sur pied des plans

minutieux qui tournent mal. Ceux qu'ils s'efforcent d'entourer ne font aucun progrès, et personne ne semble jamais dire : « Merci ».

« A quoi bon ? » dira sans doute un frère découragé. « Je n'aboutit nulle part. Peut-être ne suis-je pas à la hauteur de la tâche ».

A la leçon 7, nous avons abordé la manière de considérer *la réalité des choses*. Ce même principe devient utile lorsque l'on examine le problème de la dépression. Le chrétien se sent vite coupable à l'idée de paraître découragé ; il se condamne et la honte l'envahit parce qu'il croit ne pas avoir une foi suffisante. Il est bon de pouvoir admettre sa faiblesse, qui est tout humaine, et d'examiner certaines des raisons pour lesquelles les ouvriers du Seigneur se sentent parfois déprimés.

1. *Notre idéal et nos espoirs sont haut placés.* La plupart des chrétiens s'engagent dans un projet ou acceptent une position avec un profond sentiment de consécration et de grands espoirs. Nous savons que notre Dieu ne fait jamais défaut et c'est pourquoi, lorsque surgissent les problèmes, nous avons tendance à nous en accuser en doutant de notre spiritualité et de notre appel.

2. *Nous sommes témoins d'une vaste souffrance humaine et de bien des difficultés.* Les gens viennent à nous avec leurs problèmes. Nous cherchons à les aider, mais nous les voyons bientôt retomber dans les conditions où ils se trouvaient auparavant. Il arrive aussi qu'ils refusent notre aide. Il en est enfin d'autres que nous sommes incapables de secourir.

3. *Nous travaillons sans les ressources nécessaires.* Nous devons souvent nous efforcer de remplir notre tâche sans grands moyens financiers. L'espace est trop limité, l'équipement usé. Nous devons utiliser un matériel hétéroclite qui ne convient pas vraiment. Les collaborateurs sont peu nombreux. Tout ceci peut nous conduire à un sentiment de frustration allant jusqu'à la panique.

4. *Nous en arrivons à nous sentir désillusionnés en observant ceux qui nous entourent.* Dans l'œuvre de Dieu, on est en contact avec des gens, et ceux-ci ne répondent pas toujours à ce que l'on attend d'eux. Nous avons alors l'impression d'avoir été trahis, et

nous sommes blessés. Au lieu de laisser le Seigneur juger les autres, nous avons tendance à le faire selon nos propres idées.

5. *Nous tombons dans un épuisement physique et émotionnel.* Le prophète Elie est pour nous l'exemple d'un homme puissant de Dieu ayant connu la dépression (1 Rois 19.3-5, 10, 14). Nous travaillons avec acharnement, nous dépensons une grande somme d'énergie et si peu semble être accompli. Même après la joie d'une victoire dans l'œuvre du Seigneur, la pensée de ce qui reste à faire nous écrase. Si nous tolérons de telles émotions, elles nous conduisent à l'apathie ; comme Elie, nous en venons à réclamer la mort. Nous abandonnons la lutte en disant : « A quoi bon ? Je crois que je vais tout laisser tomber ». Presque tous les chrétiens engagés sont, à un moment ou à un autre, menacés par cette condition très dangereuse.

5 Vous pourrez méditer et vous examiner au travers des questions ci-dessous. Lisez-les attentivement et répondez-y dans votre cahier. Pouvez-vous penser à un moment où vous avez éprouvé un sentiment de dépression et de découragement ? Qu'est-ce qui en était la cause ?

6 Entourez d'un cercle la lettre correspondant à toute BONNE réponse.

- a** Les ouvriers du Seigneur doivent pouvoir échapper à la dépression.
- b** Dieu a réprimandé Elie qui voulait tout abandonner.
- c** Les conditions physiques du corps peuvent conduire à la dépression.
- d** Le doute de soi-même et la culpabilité sont différents de l'humilité.
- e** Il est déprimant pour un chrétien engagé de vouloir aider quelqu'un et de ne pas pouvoir le faire.
- f** Lorsque l'on juge les autres, on en vient parfois à se sentir déprimé soi-même.
- g** Les ouvriers consacrés se sentent parfois déprimés après avoir réussi quelque chose d'extraordinaire pour le service du Seigneur.
- h** Les bons chrétiens ne se soucient jamais de questions matérielles comme celles de l'équipement ou du bâtiment.

MOTIVATION : LE SECRET D'UN LEADERSHIP REUSSI

Le concept de la motivation du dirigeant

Objectif 4. *Savoir expliquer correctement le concept de la motivation.*

Nous disons que la motivation est un concept, car c'est là une chose dont nous avons connaissance, mais que nous ne pouvons voir de manière directe et que nous ne pouvons pleinement expliquer. Semblable au concept de *l'amour* ou de *l'ambition*, la motivation se distingue au travers du comportement d'une personne sans pour autant pouvoir être défini. Nous savons qu'il y a motivation en observant le comportement de certaines personnes. En fait, la meilleure façon de la définir est de dire qu'il s'agit du processus qui se cache derrière les actes ou au comportement dont nous sommes témoins.

Tous les gens sont motivés d'une façon ou d'une autre. Lorsque nous disons qu'une personne *n'est pas motivée*, nous voulons dire en général que nous ne voyons en elle aucun acte révélant le moindre intérêt ou désir d'avancer dans une certaine direction. Les chrétiens consacrés au service de Dieu et qui expérimentent le découragement ou la dépression, manquent souvent de cette motivation. Ils ont perdu le zèle qui les poussait à travailler en vue d'objectifs qui pour eux, à un moment donné, étaient d'une grande importance. Nous avons lu ce qu'écrivait Paul en montrant aux chrétiens combien il était important de garder les yeux fixés sur le but. Pour l'apôtre, ces gens devaient garder une raison de vivre et d'agir.

Il existe plusieurs éléments pratiques qui, s'ils sont respectés, permettront au serviteur de Dieu de voir sa motivation se renouveler tout en évitant les dangers de la dépression et de l'apathie. Voici quelques suggestions :

1. N'oubliez pas que vous avez été appelé.
2. Remerciez continuellement Dieu de Ses dons spirituels ; veillez à les mettre en pratique.
3. Mettez du temps à part pour votre culte personnel.

4. Lisez votre Bible quotidiennement et utilisez tout le matériel vous permettant d'enrichir vos connaissances.
5. Lisez des livres ou revues à caractère spirituel qui vous seront utiles.
6. Assistez fidèlement aux cultes et aux réunions.
7. Assistez à des conférences et à des séminaires appropriés.
8. Partagez des moments de loisirs avec votre famille ou vos amis.
9. Veillez sur votre santé et votre aspect extérieur.
10. Ne vous attendez pas à être parfait, mais comptez sur la fidélité du Seigneur.

7 Nous vous proposons les questions suivantes ; méditez-les. Lisez-les attentivement, puis notez vos réponses dans votre cahier.

- a** Comment êtes-vous parvenu à vaincre tout sentiment de dépression dans le passé ?
- b** Que pouvez-vous faire maintenant pour éviter désormais de vous sentir déprimé ou découragé ?

8 Le concept de la *motivation* peut s'expliquer correctement en ces termes :

- a) Il s'agit d'une activité organisationnelle qui dicte les actions d'une personne en l'aidant à faire son travail sans difficulté.
- b) C'est l'intérêt et l'ardeur dont on fait preuve en avançant dans une direction ou en faisant une certaine chose.
- c) Il s'agit de la force et de l'aptitude dont on dispose face à une tâche, et cela grâce à des talents naturels, à des compétences acquises et à une formation.

Théories de la motivation

Objectif 5. *Organiser les divers exemples des théories principales de la motivation.*

Nous avons vu que le dirigeant spirituel doit avoir des motifs justes et être fortement motivé envers les objectifs de l'œuvre de Dieu. Mais ce n'est là qu'un commencement. Il doit ensuite s'assurer que les autres se dirigent dans la même direction. Pour y parvenir, il doit connaître certaines des théories de la

motivation ou être en mesure d'expliquer pourquoi les gens se comportent comme ils le font.

Souvent, les gens ne réagissent pas comme ils le doivent à l'égard de leur dirigeant. Pensez par exemple aux collaborateurs qui s'absentent, arrivent en retard, négligent de se préparer, oublient les instructions qui leur ont été données ou ne s'entendent pas avec les autres. Le dirigeant dit alors : « Ils agissent mal et n'ont pas la bonne attitude ; sont-ils vraiment consacrés au Seigneur ? »

Il se met à prêcher, suppliant chacun de faire de son mieux. Il leur rappelle leurs devoirs de chrétiens, pensant que ceux qui agissent comme ils le font refusent simplement de coopérer. C'est peut-être faux.

Si les collaborateurs ne réagissent pas comme ils devraient, c'est peut-être parce qu'ils manquent d'informations, qu'ils ont leurs propres problèmes ou alors qu'ils font face à divers obstacles. L'une des responsabilités du dirigeant est de découvrir pourquoi ils ont une telle attitude et pourquoi les objectifs proposés ne sont pas réalisés. L'erreur est de croire que tout problème est résolu grâce à la prédication ou en changeant d'ouvriers. Il est plus probable qu'il le sera si l'on prend la peine de savoir ce qui pourrait motiver les collaborateurs, pour ensuite fournir un encouragement qui convient à chaque situation.

Il existe plusieurs théories de la motivation. Aucune n'est correcte à cent pour cent. Mais elles nous aident cependant à mieux comprendre ce sujet à la fois intéressant et complexe.

La théorie des besoins

Cette théorie conduit à expliquer le comportement des gens ; elle est basée sur l'idée que, dans tout être humain, il existe certains besoins auxquels il faut répondre. Maslow présente la théorie probablement la plus connue où il définit les besoins à différents niveaux. Il affirme que l'homme a cinq sortes de besoins : 1) besoins fondamentaux d'ordre physique (comme celui de nourriture, par exemple) ; 2) besoins de sécurité ; 3) besoins d'ordre social ; 4) besoin d'amour propre et du respect des autres et 5) besoin d'un accomplissement personnel ou d'une occasion de se montrer créatif.

Selon cette théorie, la motivation des hommes consiste à répondre à chacun de ces besoins. Le besoin le plus fondamental, comme la faim, doit être satisfait avant qu'une personne puisse être motivée à travailler pour répondre au besoin suivant. Par exemple, si elle a vraiment faim, elle n'aura guère envie de s'adonner à un projet créateur. Si elle se sent blessée ou incomprise de ceux qui œuvrent à ses côtés, elle témoignera probablement un intérêt limité lorsque le dirigeant spirituel énoncera ses objectifs institutionnels.

Il existe une autre théorie qui nous vient de F. L. Herzberg. Son principe majeur est d'affirmer que les hommes ont deux types de besoins en relation avec leur travail. Le premier touche à la satisfaction qu'offre la tâche. Cela signifie que l'homme est motivé envers ses objectifs professionnels, dès l'instant où il est donné la possibilité d'une réussite personnelle ou d'une responsabilité et lorsqu'il est reconnu pour ce qu'il a fait. Le second type de besoin est celui de conditions de travail acceptables. Dans le monde des affaires, ceci touche aux questions de salaire ou d'autres commodités. En ce qui concerne l'œuvre de Dieu, cela comprend les relations entre le dirigeant spirituel et d'autres ouvriers et le fait de recevoir le matériel nécessaire pour accomplir la tâche assignée.

Théorie de la récompense et de la punition

Cette théorie est basée sur l'œuvre de B. F. Skinner. L'idée centrale est que les gens font ce qui leur apporte un certain plaisir ou récompense, et éviteront tout ce qui pourrait être cause de souffrance, ce qui est déplaisant ou aboutit à un châtement. Dans le domaine professionnel, l'application de cette théorie est en général de récompenser le comportement désiré et de simplement ignorer, ou de ne pas récompenser, le comportement que l'on désapprouve.

Théorie de l'objectif

Cette théorie est très proche de celle dont nous avons déjà étudiée en ce qui concerne la classification par objectif. Elle a été formellement présentée par E. A. Locke. Voici ce que cet homme a découvert : les gens trouvent le courage de mieux travailler si les objectifs sont clairs, bien compris et acceptés par ceux qui doivent les atteindre. S'ils sont un enjeu et paraissent

offrir quelques difficultés, ils auront plus d'effet que le but qui ne présente aucun problème. D'un autre côté, pour garder tout leur effet, ils doivent être réalisables.

Des recherches ont en outre montré que les objectifs qui motivent le plus sont ceux où l'on montre aux ouvriers, sans perdre de temps, quels sont les résultats de leur travail. Ajoutons enfin que le soutien et la participation des dirigeants encouragent chacun à faire de son mieux.

Le rôle de la perception

Plusieurs érudits dans le domaine du comportement humain ont affirmé que tout comportement est le résultat d'une interaction entre la personne et son environnement. Tout cela semble très simple et évident. Nous réalisons cependant que ce n'est pas toujours aussi simple, car les gens ont tous une manière différente de *percevoir* les choses. En effet, plusieurs personnes peuvent vivre au même endroit et percevoir leur environnement de différentes façons. (Voyez ce que nous avons dit à ce sujet à la leçon 5).

Voici un récit amusant qui permettra d'illustrer ce problème de la perception. Il s'agit de celui d'une femme américaine et d'un enfant, vivant à la campagne dans une région tropicale. La femme emmena un jour l'enfant à la ville. Croyant lui faire plaisir, elle lui acheta une chose que tous les enfants du monde considèrent comme un régal : un mélange surgelé de lait et de sucre ! « Voilà une glace, » dit-elle à la fillette dont elle attendait le sourire. La glace était d'une couleur agréable. L'enfant la prit, la mit à la bouche mais, au lieu d'exprimer son contentement, poussa un cri et cracha ce qu'elle avait sucé. « Trop chaud ! » dit-elle. « Ça brûle ! C'est chaud ! ». Dans la campagne où elle vivait, la petite fille n'avait jamais réellement goûté à quelque chose de glacé ; ce qu'elle avait ressenti était l'impression d'une brûlure. Ce que la femme pensait être pour elle un rafraîchissement a été *perçu* par l'enfant comme une brûlure désagréable.

Nul d'entre nous n'aurait sans doute l'idée de gronder la fillette en la traitant d'ingrate. Vous ne songeriez pas non plus à la traiter comme quelqu'un de stupide, incapable de faire la différence entre le chaud et le froid. Pourtant, parmi les dirigeants ou les responsables spirituels, beaucoup commettent une erreur de ce genre. Ils réprimandent, au travers de leur prédication, sans chercher à comprendre pourquoi les gens réagissent comme ils le font. Nous

distinguons à nouveau, ici, l'importance de cette qualité à laquelle nous avons donné le nom d'*empathie*. Nous devons chercher à discerner comment les autres considèrent l'environnement ou la situation dans laquelle ils se trouvent.

Lorsque nous parlons d'*environnement*, nous parlons aussi des gens qui nous entourent. Dans notre exemple, l'enfant aurait pu imaginer que cette femme cherchait à lui faire du mal. A cette idée, la femme se serait fâchée en se sentant insultée. L'importance de notre façon de communiquer (en parlant ou en écoutant) nous est ainsi rappelée une fois encore.

Ajoutons d'autre part que les gens se font une certaine idée d'eux-mêmes et qu'il nous est souvent impossible de la comprendre immédiatement. Quelqu'un se sentira peut-être inutile alors que, pour nous, cette personne est tout à fait capable et joue un rôle important. Un autre sera persuadé qu'il rend de grands services à son responsable spirituel ; hélas, il lui cause de nombreuses difficultés. Pour pouvoir travailler de façon efficace avec les gens, le dirigeant doit être conscient de la manière dont ces personnes perçoivent les choses ; il y a d'abord la manière de réagir face à son environnement, puis la façon dont on perçoit les autres (y compris le dirigeant) et enfin l'idée que l'on se fait de sa propre personne.

9 Ecrivez le numéro de chacune des théories de la motivation face à l'exemple qui l'illustre.

- | | |
|--|---|
| a Le moniteur dont les enfants sont venus le plus régulièrement à l'école du Dimanche reçoit une mention honorable. | 1) Le rôle de la perception |
| b Marie a refusé de se charger de cette tâche car elle pense ne pas être aussi qualifiée que les autres. | 2) Théorie de la récompense et de la punition |
| c Le dirigeant a choisi un nouveau converti pour ce comité. Il aimerait permettre à ce frère de se sentir accepté. | 3) Théorie de l'objectif |
| d Le pasteur affirme : « Si nous travaillons tous avec ardeur, il nous sera possible de voir plus de 300 membres à l'école du Dimanche d'ici Noël ». | 4) Théorie des besoins |

LES METHODES DE MOTIVATION D'UN DIRIGEANT

Différents types de réactions au leadership

Objectif 6. *Expliquer trois types de réactions au leadership.*

Nous avons déjà vu à quel point il est essentiel, dans le travail du Seigneur, non seulement de terminer une tâche, mais encore de la remplir pour des motifs valables. Les dirigeants spirituels doivent être motivés par leur amour pour le Seigneur et la certitude de leur appel. Ils doivent ensuite aider leurs collaborateurs à agir pour les mêmes raisons. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les trois types de réactions que l'on peut avoir face au leadership.

1. *Complaisance.* La plupart des gens cherchent à faire ce qui convient pour être acceptés par les membres de leur groupe. Ils cherchent aussi l'approbation du dirigeant et s'efforcent par conséquent d'obéir aux directions données afin de bien prouver qu'ils désirent coopérer et d'éviter tout désagrément ou inconvénient. Ils feront tout ce qu'un dirigeant fort leur demandera de faire. C'est une obéissance dépourvue du moindre engagement personnel. Les dirigeants qui savent se contenter d'une telle attitude pensent être forts ; ils donnent des ordres et on leur obéit. La tâche est réalisée. Il existe bien sûr des situations où ce genre de réaction est nécessaire, puisque les gens ne comprennent pas toujours les motifs de leur dirigeant. Ils sont parfois appelés à lui faire confiance et à se soumettre à ses ordres simplement parce qu'il est leur leader. Cette façon d'agir est cependant celle qui porte le moins de fruit dans l'œuvre ; elle ne convient à personne non plus. On peut la comparer à la réaction d'un enfant, et c'est pourquoi les serviteurs de Dieu ne sauraient s'en montrer satisfaits, car elle les place dans une position où ils sont entourés de gens constamment d'accord avec ce qu'ils disent, ce qui ne les aidera ni à se développer, ni à croître. Le dirigeant se sent puissant, mais son travail repose sur un fondement instable, et cela parce qu'ils exigent uniquement la soumission de ses collaborateurs.

2. *Identification.* Un second type de réaction au leadership est celui de l'identification. Ce terme sert à décrire l'attitude de ceux qui ne participent pas à une tâche parce qu'ils s'y

intéressent mais plutôt parce qu'ils éprouvent une admiration sincère pour le dirigeant. Ils désirent lui ressembler et l'imiter. Ils tiennent aussi à se lier d'amitié avec lui. Ceci diffère de l'attitude de pure soumission en ce qu'une telle réaction est due à un respect sincère et au désir de répondre à l'attente du dirigeant spirituel. Les gens travaillent pour lui et non parce qu'ils s'intéressent au but proposé. Les dirigeants peuvent être tentés d'encourager cette sorte d'attitude, mais à longue échéance, l'œuvre de Dieu en sera affaiblie. Le dirigeant et ses collaborateurs se détourneront bientôt de son sens véritable.

3. *Intériorisation.* Ce genre de réaction est le meilleur, car il est celui dont le fruit est le plus évident, chez celui qui participe à l'œuvre comme chez celui qui dirige. L'ouvrier s'empare sincèrement des objectifs du dirigeant comme s'il s'agissait des siens. Le but de l'œuvre fait partie de son propre système de valeurs. Cet homme est capable de discerner, dans le projet entrepris, l'expression de son amour pour Dieu en même temps que l'exercice de ses dons et son engagement personnel. Le dirigeant spirituel se contente de diriger, de suggérer, et son collaborateur le suit parce qu'il croit en l'œuvre elle-même ; il est aussi heureux de se laisser guider vers les objectifs de sa propre vie chrétienne. Lorsqu'un serviteur de Dieu réussit à obtenir une telle attitude parmi ceux qui travaillent à ses côtés, il peut se considérer comme un vrai dirigeant spirituel.

10 De mémoire, notez dans votre cahier les trois types de réactions dont nous venons de parler ; donnez une brève explication. Si cette tâche vous paraît difficile, relisez le texte et étudiez-le une seconde fois. Cet exercice vous aidera à *assimiler* vos connaissances. Cette leçon vous apportera davantage que des mots. Vous posséderez des idées bien à vous, des idées vivantes qu'il vous sera ensuite facile de partager avec d'autres.

Applications pratiques d'une connaissance théorique

Objectif 7. *Reconnaître des exemples du comportement que doit adopter le dirigeant pour motiver ses collaborateurs.*

La raison pour laquelle nous étudions la théorie est qu'elle fournit une base à l'action pratique. La connaissance théorique nous aide à prédire le résultat auquel nous pouvons nous attendre

en certaines circonstances. Si nous savons, par exemple, que les gens sont motivés parce qu'ils ont trouvé satisfaction à l'heure du besoin, nous nous efforçons de déterminer les besoins et la manière d'y répondre dans notre service pour Dieu. D'un autre côté, si nous savons que ce qui tend à motiver les chrétiens est un ensemble d'objectifs réalistes, alors que des objectifs difficiles n'aboutiraient qu'au découragement, nous pouvons établir des plans en conséquence.

En parvenant à comprendre les diverses théories motivationnelles et les réactions face au leadership, nous pouvons mieux décider de l'action à entreprendre ou du comportement à adopter pour motiver les ouvriers à accomplir la tâche nécessaire et parvenir à leurs objectifs. Vous trouverez ci-dessous un résumé des comportements de leadership basé sur nos connaissances théoriques. Il s'agit d'applications pratiques que les dirigeants ont trouvé efficace dans le monde des affaires et dans l'œuvre de Dieu.

1. *Compétence.* Le dirigeant doit connaître son travail et se comporter de manière à prouver ses compétences. Cela ne signifie pas qu'il doit être parfait. Il agira avec assurance, sans faire preuve d'orgueil. Les ouvriers auront alors envie de suivre quelqu'un dont les capacités sont reconnues et capable de les aider.

2. *But.* Les gens qui n'ont pas de buts précis ne feront pas un bon travail. Le dirigeant doit par conséquent avoir des objectifs à l'esprit et être capable de les organiser de façon raisonnable et réaliste vers un but plus élevé.

3. *Délégation et opportunités de participation des ouvriers.* D'après notre étude sur les besoins, nous savons que les hommes ont besoin de se sentir acceptés et capables de se montrer créatifs. Il est nécessaire de leur donner l'occasion de participer aux décisions concernant les objectifs et les tâches. Le dirigeant doit donc désigner certains d'entre eux pour leur confier des travaux et leur accorder pleine responsabilité en diverses circonstances.

4. *Possibilités de formation et de croissance.* Les hommes travaillent mieux lorsqu'ils s'instruisent et grandissent sur le plan personnel. Lorsqu'ils ont l'impression de savoir comment réaliser une tâche particulière, ils s'y intéressent bien davantage.

Le dirigeant capable de leur offrir une formation et l'occasion de s'instruire œuvre sur deux plans en pensant au but final.

5. *Récompense, reconnaissance et appréciation.* L'homme travaille toujours en vue d'une récompense, quelle qu'elle soit. Comme nous l'avons vu au travers des écrits de Paul, la Bible nous encourage à nous concentrer sur nos récompenses éternelles. Les bons dirigeants chrétiens agissent de manière à ce que les gens se sentent constamment récompensés au service du Seigneur.

Lorsque nous avons étudié le problème de l'apathie, du découragement et de la manière dont les gens perçoivent les choses, nous avons vu que les gens ont tendance à se fatiguer ou se décourager. Ils commencent à se sentir inutiles et pas appréciés. Cela les pousse à perdre leur objectif de vue. Le bon dirigeant saura apprécier ses collaborateurs et le leur dire librement. Vous avez remarqué, dans plusieurs des passages bibliques que nous avons lus, de quelle manière Paul exprime son appréciation à l'égard de ceux qui ont œuvré à ses côtés. Il déclare que son autorité est destinée non à détruire mais à édifier (2 Corinthiens 10.13).

Nous avons appris que l'on peut encourager les gens de la bonne façon en promettant la récompense qui convient. Trop de louange personnelle et une attention exagérée conduisent à l'orgueil, mais si l'on sait reconnaître en toute honnêteté le service de la personne et ses capacités, elle sera encouragée à travailler en vue d'un objectif qui pour elle a un sens.

6. *Feed-back et renouvellement.* Les gens travaillent beaucoup mieux lorsqu'ils ont conscience des résultats de leurs efforts et lorsqu'ils voient le commencement et la fin des tâches spécifiques. Un bon dirigeant réalise qu'un programme établi selon un horaire précis et des rapports fréquents ont davantage d'effet que de longs discours destinés à encourager les ouvriers. Si la tâche en vaut la peine, les ouvriers doivent être mis au courant des résultats probables. Les travaux et le choix du personnel en vue de diverses positions doivent être effectués selon un horaire conçu à l'avance afin que les gens aient le sentiment d'avoir achevé quelque chose. Ils s'investiront alors avec un intérêt renouvelé. Une grande part d'apathie provient du fait que les ouvriers ont parfois l'impression de s'éterniser sur le

même travail dont le sens est émoussé et que nul ne se soucie plus de continuer.

11-14 Entourez les lettres correspondant aux bonnes réponses.

11 Les gens sont encouragés à suivre quelqu'un qui

- a) se montre absolument compétent dans tous les domaines.
- b) explique son manque de compétence face à la tâche.
- c) exprime une confiance totale dans tout ce qu'il entreprend.
- d) fait preuve de compétence sans pour autant être orgueilleux.

12 Les gens se sentent davantage encouragés par des objectifs qui

- a) montrent la grande foi de leur dirigeant spirituel.
- b) sont difficiles, mais réalistes.
- c) peuvent être atteints sans difficulté.
- d) sont établis par des dirigeants réellement inspirés.

13 La théorie des besoins indiquent que les dirigeants doivent

- a) pourvoir à tous les besoins de leurs ouvriers.
- b) donner à tous leurs ouvriers une part de travail égale.
- c) donner aux ouvriers l'occasion de recevoir en rapport avec ce dont ils ont besoin, et cela pendant la durée de leur travail.
- d) confier les tâches les plus difficiles à ceux qui travaillent le mieux.

14 Les horaires et les rapports sont importants, car

- a) ils fournissent un feed-back et l'occasion de se renouveler.
- b) ils prouvent que le dirigeant est compétent et consacré.
- c) les tâches doivent être confiées en accord avec ce qui est prévu au calendrier de l'église.
- d) ceux qui occuperont certaines positions doivent être nommés selon un horaire précis.

15 Faites correspondre chaque comportement des dirigeants (colonne de droite) à sa description appropriée (à gauche).

- | | | |
|---------------|---|--|
| a | Les gens travaillent mieux lorsqu'ils sont conscients des résultats de leurs efforts et connaissent le début et la fin d'une tâche précise. | 1) Compétence
2) But
3) Délégation et opportunités de participation des ouvriers |
| b | Un bon dirigeant apprécie ses collaborateurs et le leur dit librement. | 4) Possibilités de formation et de croissance |
| c | Les ouvriers sont encouragés à suivre une personne capable, et étant à même d'aider et de renseigner les autres. | 5) Récompense, reconnaissance et appréciation |
| d | Les gens travaillent mieux s'ils s'instruisent et grandissent sur le plan personnel. | 6) Feed-back et renouveau |
| e | Le dirigeant doit confier des tâches à certains de ses collaborateurs et leur permettre de se charger d'une responsabilité complète dans des situations précises. | |
| f | Les gens travaillent beaucoup mieux s'ils poursuivent des objectifs précis qui sont à la fois raisonnables et réalistes. | |

POURSUIVONS LA COURSE : LE BUT EN VAUT LA PEINE

Paul n'a pas connu ce sentiment d'apathie et de lassitude, non pas parce qu'il s'est croisé les bras et a pris son travail un peu moins au sérieux, mais parce qu'au contraire, comme ses paroles l'indiquent, il *courait* littéralement vers un but digne de ce nom. Ses objectifs n'étaient pas faciles, nous le savons, car il mentionne avoir dû livrer un bon combat. Paul était cependant assuré que, même s'il y avait un prix à payer, la récompense en

valait la peine, et c'est pourquoi il n'a jamais perdu son enthousiasme (Romains 8.31-39 et 2 Timothée 4.7-8).

Nous avons vu, en étudiant l'œuvre et la vie de Paul ainsi que celles de chacun des personnages bibliques analysés dans ce cours, que le plan de Dieu nécessite des dirigeants humains. La prière et les miracles ne peuvent à eux seuls accomplir les objectifs divins. C'est entre les mains de ceux qu'il a tirés de la poussière de la terre que Dieu place la terrible responsabilité et le glorieux privilège de contribuer à l'accomplissement de ses desseins. Et, dans presque tous les cas, Il choisit un dirigeant en particulier, qui ne sera jamais seul dans son travail, mais qui sera capable d'aller de l'avant, revêtu de la puissance du Saint-Esprit, et inspirera les autres en adoptant le cri de guerre de Paul : « Nous sommes plus que vainqueurs ! ».

examen personnel

1 Dans une situation de crise comme celle de son arrestation par exemple, Paul démontre l'importance du comportement d'un dirigeant lorsqu'il s'agit d'influencer de façon positive le comportement des autres. Quelle est la réponse qui NE correspond PAS à Paul dans cette situation ?

- a) Paul se sert de chaque occasion pour prêcher et condamner le péché, les préjugés et la cécité spirituelle.
- b) Paul savait rester calme, courtois dans son attitude et se conduisait avec dignité.
- c) Le comportement de Paul était destiné à inspirer la confiance quant au caractère raisonnable des exigences de l'Évangile, car il savait démontrer qu'il connaissait la Loi, les droits de tout citoyen et l'aspect fondamental de la nature humaine.
- d) Paul, en cherchant à s'identifier à son auditoire, donnait le témoignage de sa conversion sans la moindre crainte et avec sagesse.

2 Lors de son voyage à Rome, Paul démontre plusieurs des meilleures qualités d'un dirigeant.

- a) Il prend le contrôle du processus de décisions après que le centurion et le capitaine du navire aient prouvé leur incapacité à prendre de bonnes décisions.
- b) Il a donné des conseils pratiques, est resté détendu à l'heure du danger, a fait preuve d'intérêt pour les besoins de ses compagnons de voyage et les a tous encouragés en vue d'un but commun.
- c) Il a attendu que les dirigeants officiels révèlent leur incapacité et a établi les grandes lignes d'une stratégie capable de conduire au succès.
- d) Il est resté à l'écart des événements qui n'ont cessé d'empirer, attendant simplement le moment où on lui demanderait conseil.

3 Au moment du naufrage, Dieu choisit de s'adresser à tous les compagnons de Paul en

- a) leur accordant un sauvetage miraculeux.
- b) abolissant les lois de la nature et en calmant la mer au milieu de la tempête.
- c) guidant le navire de façon surnaturelle au milieu des écueils.
- d) leur donnant un guide rempli de l'Esprit et conduit par Lui.

4 Les cinq dangers que nous avons étudiés et qui empêchent souvent les dirigeants et les ouvriers à atteindre leurs objectifs sont énumérés dans les trois des quatre choix ci-dessous. Quel est le choix qui NE cite PAS un danger étudié dans cette leçon ?

- a) Le problème du moi—l'orgueil personnel
- b) La popularité et les louanges
- c) Les troubles politiques et les préjugés religieux
- d) La jalousie et la puissance

5 Notre monde encourage l'esprit de compétition, car les gens sont jugés

- a) d'après les valeurs inhérentes en tant qu'individus.
- b) selon leur taux de réussite.
- c) selon leurs possibilités basées sur leur cadre familial ou leur formation.
- d) en se comparant les uns aux autres.

6 Paul reconnaît que les hommes peuvent se lasser de faire le bien, et c'est pourquoi il s'efforce de

- a) les choquer afin de leur faire réaliser qu'il ont manqué le but.
- b) les encourager ou les motiver à garder à l'esprit le but poursuivi et à continuer à s'entraider.
- c) les faire se repentir de leurs attitudes défaitistes et à renouveler leur consécration.
- d) les inciter à mettre de l'ordre dans leurs rangs en se débarrassant de tous ceux qui expriment des sentiments de découragement et de dépression.

7 Parmi les phrases suivantes, vous trouverez les raisons pour lesquelles ceux qui servent le Seigneur peuvent se sentir parfois déprimés. Une seule fait EXCEPTION. Laquelle ?

- a) Ils ont trop de travail et ne sont pas suffisamment motivés.
- b) Ils sont témoins d'une grande souffrance humaine, de beaucoup de problèmes et il leur arrive de se sentir épuisés physiquement et sur le plan des émotions.
- c) Ils travaillent souvent sans ressources adéquates et la désillusion s'empare d'eux lorsqu'ils observent les gens.
- d) Ils sont optimistes, poursuivent un idéal élevé et s'attendent à de grandes choses.

8 La motivation des dirigeants et des ouvriers est l'une des étapes les plus importantes d'un leadership réussi. Pour bien décrire la motivation, comme nous l'avons fait au cours de cette leçon, nous dirons qu'il s'agit

- a) d'un désir humain intense.
- b) de la tâche qui consiste à obtenir l'obéissance des ouvriers et l'achèvement de la tâche.
- c) du processus caché derrière l'action ou un comportement que l'on peut voir, l'enthousiasme et l'intérêt manifestés en faisant quelque chose.
- d) de la raison évoquée par celui qui tient à expliquer pourquoi il accepte une responsabilité.

9 La théorie de la motivation qui dit que les gens sont motivés par la satisfaction de certaines nécessités fondamentales est celle

- a) du but.
- b) des besoins.
- c) de la récompense et de la punition.
- d) du rôle de la perception.

10 La théorie motivationnelle qui affirme que les hommes feront ce qui leur procure un certain plaisir et éviteront ce qui est cause de souffrance, qui est à caractère déplaisant ou peut attirer un châtime est celle

- a) du rôle de la perception.
- b) des besoins.
- c) du but.
- d) de la récompense et de la punition.

11 La théorie motivationnelle selon laquelle les hommes sont encouragés à l'action si les objectifs sont précis, pleinement compris et acceptés par ceux qui œuvrent en vue de leur accomplissement est celle

- a) du but.
- b) des besoins.
- c) du rôle de la perception.
- d) de la récompense et de la punition.

12 La théorie motivationnelle où il est question de la manière dont les gens envisagent leur environnement est celle

- a) de la récompense et de la punition.
- b) du but.
- c) du rôle de la perception.
- d) des besoins.

13 Lorsque les gens acceptent comme des enfants ce que font leurs dirigeants et agissent comme il convient dans le but d'être acceptés, on parle

- a) de contrainte.
- b) de complaisance.
- c) d'inefficacité.
- d) de coercition.

14 Une autre sorte de réaction est celle des gens qui ne se soucient pas particulièrement du projet en question, mais qui admirent leur dirigeant et désirent lui ressembler. On parle alors

- a) de complaisance.
- b) de solidarité.
- c) d'intériorisation.
- d) d'identification.

15 Le meilleur type de réaction est celui où l'ouvrier s'empare sincèrement de l'objectif de son dirigeant et se l'approprie. On parle dans ce cas

- a) d'identification.
- b) de complaisance.
- c) d'intensification.
- d) d'intériorisation.

16 Faites correspondre chaque danger impliquant de mauvais motifs (colonne de droite) à sa description appropriée (colonne de gauche).

- | | | |
|------------------|--|---------------------------------|
| a | Se révèle alors que la personne tente de montrer sa supériorité en se comparant aux autres | 1) Orgueil personnel |
| b | Se voit chez celui qui refuse d'admettre ses erreurs et insiste pour faire les choses à sa façon | 2) Trop grande confiance en soi |
| c | Conduite de celui qui est sensible à la critique, s'attend à des privilèges particuliers et aux honneurs, se montre arrogant en ce qui concerne les dons spirituels | 3) Popularité et louange |
| d | Genre de comportement réprouvé par Paul en ces termes : « Cessons de nous vanter ! » C'est la motivation d'un dirigeant qui cherche la gloire des hommes et s'y complaît. | 4) Jalousie |
| e | A cause de ce danger, les dirigeants oublient souvent de partager leurs responsabilités avec d'autres, pourtant compétents. On le retrouve dans des sentiments d'envie à l'égard de ceux que l'on loue pour un travail sur lequel le dirigeant lui-même a peiné. | 5) Puissance |

N'oubliez pas de remplir le troisième rapport de l'étudiant et de l'envoyer à votre instructeur.

réponses aux questions de la leçon

8 b) C'est l'intérêt et l'ardeur dont on fait preuve en avançant dans une direction ou en faisant une certaine chose.

1 A vous de répondre.

9 a 2) Théorie de la récompense et de la punition

b 1) Le rôle de la perception

c 4) Théorie des besoins

d 3) Théorie de l'objectif

2 Vos réponses peuvent citer certains des passages bibliques de Paul, mentionnés dans la leçon 1 ou la leçon 9, ou des exemples tirés de cette leçon présentés en vos propres termes. Je vous suggère les passages suivants :

a Galates 6.2

b Philippiens 3.14

c 1 Corinthiens 9.24-27 ; 2 Timothée 2.15

d 2 Timothée 4.5

e Ephésiens 4.16 ; 1 Corinthiens 12.4-12

f 1 Philippiens 4.1-3 ; Colossiens 4.7-14

g Luc 9.62 ; 1 Corinthiens 15.58 ; Ephésiens 4.14

10 A vous de répondre.

3 c) L'importance du comportement de Paul, en tant que dirigeant, est la suivante : Dieu s'est servi du comportement de Paul pour influencer les gens en faveur de l'Évangile.

11 d) fait preuve de compétence sans pour autant être orgueilleux.

4 a Louange.

b Jalousie.

c Orgueil, popularité, sens du moi et puissance.

d Désir de popularité, puissance.

e Orgueil, jalousie et sens du moi.

f Trop grande confiance en soi, orgueil et puissance.

12 b) sont difficiles, mais réalistes.

- 5** A vous de répondre. Ce que vous avez ressenti était-il causé par l'un des éléments mentionnés dans cette leçon ? J'espère que vous êtes maintenant capable de ne plus penser à ces instants de découragement pour regarder vers le but final. Ne l'oubliez jamais : nous moissonnerons au temps convenable, si nous ne nous relâchons pas (Galates 6.9).
- 13** c) donner aux ouvriers l'occasion de recevoir en rapport avec ce dont ils ont besoin, et cela pendant la durée de leur travail.
- 6** a Fausse (Aucun être humain ne peut échapper à la dépression.)
 b Fausse (Non, l'Éternel a veillé à ce qu'il fût fortifié dans son corps et dans son âme ; il lui a donné du repos, l'a nourri et l'a encouragé.)
 c Vraie.
 d Vraie.
 e Vraie.
 f Vraie.
 g Vraie.
 h Fausse (Ce sont là des choses dont nous nous inquiétons tout naturellement, mais nous devons compter sur le Seigneur qui nous aidera à ne pas nous faire trop de souci à leur sujet.)
- 14** a) ils fournissent un feed-back et l'occasion de se renouveler.
- 7** A vous de répondre. J'espère que vous avez trouvé aide et consolation, dans la Parole de Dieu, la prière et la communion avec d'autres enfants de Dieu. Et je souhaite également que vous ayez devant vous la perspective d'une force qui vous permettra dorénavant de faire face aux difficultés dont nous avons parlé. Paul, lui, a été consolé à l'idée qu'il était capable d'oublier les erreurs passées. Il nous supplie de l'imiter sur ce point-là (Philippiens 3.13, 15).
- 15** a 6) Feed-back et renouveau.
 b 5) Récompense, reconnaissance et appréciation.
 c 1) Compétence.
 d 4) Possibilités de formation et de croissance.
 e 3) Délégation et opportunités de participation des ouvriers.
 f 2) But.

notes

APPENDICE

APPENDICE A - LISTES DE CONTROLE

DEVELOPPEMENT PERSONNEL

- Veillez sur votre vie spirituelle. Lisez votre Bible, assistez aux cultes et aux réunions.
- Reconnaissez vos responsabilités exactes.
- Trouvez votre plaisir à travailler avec d'autres.
- Réjouissez-vous de ce que d'autres sont capables d'accomplir.
- Instruisez-vous continuellement. Lisez, étudiez.
- Demandez conseil lorsque cela est nécessaire. Informez-vous.
- Utilisez les talents et l'expérience des autres.
- Comprenez clairement toute règle de conduite ou toute procédure.
- N'ayez pas peur de prendre des risques.
- Apprenez à faire de votre mieux avec ce dont vous disposez.
- Prenez des décisions rapides mais non hâtives.
- Acceptez l'entière responsabilité de vos décisions.
- Etablissez un horaire personnel.
- Adaptez-vous aux nouvelles conditions.
- Sachez vous maîtriser.
- Cultivez le sens de l'humour.

- Prévoyez des aide-mémoire, des listes de contrôle.
- Fixez des objectifs personnels et cherchez à les atteindre.
- Exercez les dons spirituels comme il convient.

DOMAINE DES RELATIONS HUMAINES

- Donnez des instructions claires.
- Expliquez pourquoi les choses se font d'une certaine manière.
- Expliquez l'importance de toute tâche, quelle qu'elle soit.
- Encouragez les gens à faire de leur mieux, efforcez-vous d'améliorer leurs capacités.
- Respectez tous vos collaborateurs.
- Tenez compte des suggestions des ouvriers lorsque cela est possible.
- Aider les autres à déterminer leurs objectifs et à les atteindre.
- Sachez reconnaître un bon travail ; exprimez votre appréciation.
- Apprenez à critiquer de manière utile et constructive.
- Partagez toute information.
- Encouragez le travail en équipe, le partage plutôt que la compétition.
- Acceptez la critique et la responsabilité d'une faute lorsque cela est nécessaire.
- Considérez les sentiments des autres ; veillez à ne jamais embarrasser quelqu'un en public.
- Portez une attention particulière aux solitaires ou aux timides.
- Exprimez vos attentes et votre confiance dans les gens.

- Offrez-vous vous-même et donnez l'exemple, quand cela est possible.
- Sachez écouter et répondre comme il convient.

DOMAINE DE LA COMMUNICATION

- Expliquez les choses clairement et permettez que l'on vous pose des questions.
- Montrez les choses, faites-en la démonstration, lorsque cela est possible.
- Répondez aux questions : Quoi ? Quand ? Où ? Comment et Pourquoi ?
- Encouragez les autres à s'exprimer.
- Vérifiez si l'on vous a bien compris.
- Expliquez tout changement à l'avance.
- Expliquez les décisions prises par d'autres et pour lesquelles vous ne pouvez rien faire.
- Donnez les raisons de toute ligne de conduite ou procédure.
- Gardez vos supérieurs au courant ; suivez la filière habituelle.
- Ayez un but précis avant d'entreprendre quoi que ce soit.
- Faites un compte-rendu des progrès obtenus.
- Ne vous appuyez pas sur des communiqués ou des notes écrites.
- Ecoutez attentivement toute plainte ou toute suggestion.
- Utilisez un langage et des illustrations qui conviennent à votre groupe.
- Apprenez à diriger des rencontres bénéfiques et intéressantes.

SUPERVISION DU TRAVAIL

- Développez et utilisez des listes de contrôle, des plans de travail et des horaires.
- Apprenez à organiser votre temps et à fixer des priorités.
- Prévoyez à l'avance les besoins de personnel et d'ordre matériel et financier.
- Choisissez les ouvriers ; formez-les.
- Distribuez des tâches précises.
- Etablissez des objectifs ; fixez des normes.
- Relevez des rapports exacts ; conservez-les,
- Partagez l'autorité et les responsabilités comme il convient.
- Ayez des exigences réalistes.
- Coordonnez les personnes en elles, le matériel, le temps, le lieu et la méthode afin de parvenir à vos objectifs.
- Ayez un plan qui permettra d'évaluer continuellement la situation et d'améliorer les choses.

MANIERE DE DIRIGER UN GROUPE

Préparation

- Indiquez aux membres l'heure, l'endroit de la rencontre, le sujet et le but désiré.
- Préparez la salle de rencontre : sièges, espace suffisant, confort de chacun, chauffage et lumière.
- Prévoyez l'ordre du jour.
- Information, points de discussion, données de base.
- Matériel, notes, aides visuelles prêts à être utilisés.
- Plans permettant de créer une atmosphère détendue.
- Plans en vue d'activités spirituelles.

- Avertissez tous les membres et renseignez-les au sujet de la procédure.

Direction de la rencontre

- Les moments d'introduction seront bien préparés.
- Les membres auront l'impression d'être concernés.
- Chacun devra comprendre le but de la rencontre et les sujets traités.
- La réunion commencera et se terminera à l'heure, à moins que les circonstances ne le permettent pas.
- Chaque membre devra se sentir libre de participer aux discussions ; il y sera même encouragé.
- La discussion sera limitée à un sujet précis.
- Les membres auront le temps de s'exprimer, mais ne devront pas monopoliser la situation.
- Une tranche horaire sera réservée aux questions et suggestions.
- La discussion sera résumée puis clarifiée si nécessaire.
- L'enthousiasme et la bonne humeur seront encouragés.
- Les membres auront l'impression d'avoir été appréciés pour leur présence et leur participation, et d'avoir assisté à une rencontre qui en valait la peine.

Evaluation des résultats

- Le groupe a-t-il bien travaillé et semblait-il satisfait de la rencontre ?
- A-t-on eu quelque problème particulier ? Que faire à ce sujet ?
- Certains membres étaient-ils absents ?
- A-t-on négligé certains aspects importants de la question ?
- Quels ont été les résultats les plus positifs de la rencontre ?

. . . . A quelle conclusion est-on parvenu ?

. . . . Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ?

A ne pas oublier lors de la prochaine rencontre :

APPENDICE B - PLANS DE TRAVAIL

PLAN DE TRAVAIL QUOTIDIEN

Mémento quotidien		Date _____
Rendez-vous		Travail à effectuer
Nom	Heure	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Appels téléphoniques		Matériel nécessaire
Nom	Numéro	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

PLAN DE TRAVAIL EN VUE D'UN OBJECTIF

Nous prions et travaillons en vue de l'objectif suivant :

Questions de planification

Taches à distribuer

POURQUOI CET OBJECTIF EST-IL IMPORTANT ?

(Il est important de noter la motivation spirituelle.)

DE QUOI AURA-T-ON BESOIN POUR Y PARVENIR ?

- | | |
|---|-------------------|
| 1. Combien de personnes ? | 1. _____ |
| 2. Quel plan ou programme adoptera-t-on ? | 2. _____
_____ |
| 3. De combien de temps aura-t-on besoin ? | 3. _____
_____ |
| 4. Quelle somme sera nécessaire ? | 4. _____
_____ |
| 5. De quel matériel, de quels outils aura-t-on besoin ? | 5. _____
_____ |
| 6. Où s'installera-t-on ? | 6. _____ |
| 7. Devra-t-on former les gens ?
Si oui, comment ? | 7. _____
_____ |

QUI DEVRA IMPLIQUER POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

(Liste des collaborateurs, dirigeants, groupes, etc.)

A QUEL MOMENT TOUTE RESPONSABILITE CESSERA-T-ELLE ?

COMMENT SAURA-T-ON QUE LE BUT EST ATTEINT ?

EST-ON PREPARE A REUSSIR ?
(Besoins physiques, enseignants, matériel, espace, etc.)

Tiré de l'ouvrage anglais

The Effective Pastor
Edité par Zenas Bicket

PLAN D'UNE RENCONTRE

Nom du comité ou du groupe : _____

La liste des participants peut être imprimée au verso.)

Date _____ Nom du président de séance _____

RAPPORTS CONCERNANT LE PROGRES DE L'ŒUVRE
(A-t-on respecté l'horaire ? Y a-t-il un problème quelconque ?)

Projet

Commentaires

_____	_____
_____	_____
_____	_____

PLANS D'UN NOUVEAU PROJET : Nom du projet _____

Tâches à remplir

Personnes responsables

Date prévue

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

EVALUATION DU TRAVAIL ACHEVE
(Qualité du travail ? Horaire respecté ? Améliorations possibles ?)

Projet

Commentaires

_____	_____
_____	_____
_____	_____

AUTRES COMMENTAIRES

APPENDICE C - PROCEDURE D'UNE RENCONTRE

LES CINQ PRINCIPES ESSENTIELS DE LA LOI DE LA MEDIATION

1. Courtoisie et justice envers tous.
2. Examen d'un seul point à la fois.
3. La minorité sera entendue.
4. La majorité l'emportera.
5. Le but du règlement est de faciliter l'action et non de l'enrayer.

CINQ REGLES DE DISCUSSION

1. Chaque membre a le droit de prendre la parole au moins une fois ; s'il n'y a pas d'objection, il pourra s'exprimer à nouveau sur la question qui est à l'ordre du jour.
2. Les membres se garderont d'adopter un ton personnel en nommant qui que ce soit.
3. Les membres poseront leurs questions au président de séance.
4. Celui qui lance une proposition a le privilège d'ouvrir et de clore les débats.
5. Le président de séance doit rester strictement neutre. S'il tient à prendre part aux débats, il doit demander au vice-président de diriger la séance jusqu'à ce que l'on ait voté.

PRINCIPALES REGLES DE SUFFRAGE

1. Méthodes de scrutin

Vote par acclamation : Un vote à majorité de « oui » ou de « non »

Vote prédominant : Un vote aux deux tiers « affirmatif » ou « négatif »

Vote à main levée : « Affirmatif » ou « négatif » (pour de petits groupes)

L'appel : Permet de contrôler les présences tout en servant de moyen de scrutin

Vote à bulletin secret : Assure la confidentialité du vote de l'électeur ; préféré lors des élections

Par courrier ou procuration : Si indiqué dans les statuts.

Par consensus général : Pour les décisions de routine, le président de séance déclare : « S'il n'y a pas d'objection, nous... »

2. Types de scrutins

A majorité absolue : Majorité réunissant plus de la moitié des suffrages exprimés

A majorité simple ou relative : Groupement de voix plus important que celui des concurrents

A majorité renforcée : Majorité pour laquelle la loi exige que soient réunis plus de suffrages que pour la majorité absolue (les 2/3 des voix, par exemple)

Le ballottage : Le ballottage a lieu lorsqu'il y a un nombre de voix identique pour ou contre une motion. (Si cela se produit, la motion est annulée.)

LE PRÉSIDENT OU PRÉSIDENT DE SEANCE

Le président a la charge de l'organisation et préside à tous les rassemblements.

Le président évite l'usage du « Je » au profit de : « La présidence ». Lorsqu'il parle de lui-même, il le fait en ces termes : « Votre président de séance » ou « Votre président ».

Le président ne dit pas : « Vous n'êtes pas dans les règles », mais plutôt « La motion n'est pas dans les règles ». Souvenez-vous : Visez la règle et non la personne.

Le président organise, délègue et supervise, mais il ne s'imisce pas. Il doit toujours être impartial.

Le président ne dit pas : « Ceux qui sont d'un avis contraire, dites non ». Souvenez-vous : Les membres peuvent être opposés

à une motion, mais ils ne sont pas nécessairement d'un avis contraire ».

Le président de séance doit se rappeler que tous les membres ont le droit de présenter des requêtes à la présidence, demander une information de médiation, retirer leurs propres motions s'il n'y a pas d'objection, demander un nouveau dépouillement d'un scrutin ou remettre le quorum en question.

Le président doit préparer un ordre du jour pour chaque réunion. Il doit également amener avec lui une copie des statuts, un ouvrage de référence sur l'autorité de médiation, une liste des différents comités, une montre, un calendrier, du papier et un stylo.

ORDRE DU JOUR PRINCIPAL POUR LE PRESIDENT OU LA PERSONNE REMPLISSANT CETTE FONCTION

1. *Appel à l'ordre.* En donnant un coup de marteau, le président déclare : « S'il vous plaît, la séance va commencer ».
2. *Prière.*
3. *Vérification du quorum.* Les statuts doivent définir le nombre de personnes nécessaires pour le quorum ; en cas contraire, une majorité est déterminée par un décompte silencieux des membres dans un petit groupe, ou, lorsque celui-ci est plus grand, en faisant l'appel ou en contrôlant les entrées.
4. *Lecture du compte-rendu.* « La personne chargée de noter les débats de la réunion va maintenant lire le compte-rendu de notre dernière entrevue (ou le compte-rendu du...en donnant la date) ». Si plusieurs comptes-rendus doivent être approuvés, ceux-ci doivent être traités par ordre chronologique. Le président de séance déclare alors : « Y a-t-il des corrections à faire ? » Si ce n'est pas le cas, il ajoute : « Le compte-rendu est approuvé ». Par contre, s'il y a des corrections, il déclare : « Le compte-rendu est approuvé selon les rectifications ».

5. *Correspondance par le secrétaire.* S'il y en a un, autrement ce sera à la personne chargée de noter les débats de la réunion de s'en occuper. Pour gagner du temps, les motions arrivant par voie postale doivent être traitées à ce moment-là, pour éviter de soulever à nouveau ce problème lors des affaires nouvelles.
6. *Rapport financier du trésorier.* Celui-ci est lu, puis le président déclare : « Le rapport du trésorier sera ajouté au dossier ».
7. *Rapports des autres membres du bureau.* (En général ceux-ci ne sont faits que lors de l'assemblée générale annuelle.)
8. *Rapports des comités permanents.* Les statuts déterminent l'ordre à suivre pour ces comités. Après chaque rapport, le président déclare : « Le rapport sera ajouté au dossier ».
9. *Rapports des comités particuliers.*
10. *Affaires en cours.* (N'oubliez pas : Utilisez le mot « en cours », et non pas affaires « anciennes ».) Le secrétaire rappelle au président les comptes-rendus précédents.
11. *Affaires nouvelles.* Les affaires nouvelles sont présentées à partir des affaires en cours ou sont proposées par les membres.
12. *Programme.* N'oubliez pas : Le président ne confie pas la réunion à qui que ce soit, bien que le programme puisse être introduit par une personne particulière présentée par la présidence. Celui qui préside, c'est-à-dire celui qui occupe le fauteuil de président pendant la réunion, a toujours le marteau en mains et maintient l'ordre.
13. *Annonces.* Le président de séance annonce toujours la date, l'heure et le lieu de la prochaine réunion.
14. Le président encourage et exhorte les membres.
15. *Ajournement.* Le président peut ajourner la réunion s'il n'y a plus d'affaires à traiter, sans demander de motion à cet effet. « N'ayant plus d'affaires à présenter devant l'assemblée, la réunion est ajournée ».

LE PROCESSUS D'UNE MOTION PRINCIPALE

Règles à suivre pour celui qui préside

1. *Un membre prend la parole.* Le membre se lève, s'adresse à vous et donne son nom. Vous devriez l'honorer en répétant son nom et en le saluant d'un signe de la tête.
2. Un membre présente les affaires à examiner. Un membre présente une motion. Un autre doit alors appuyer celle-ci. Vous déclarez alors : « Y a-t-il quelqu'un pour appuyer la motion ? » Si ce n'est pas le cas, vous déclarez : « La motion n'étant pas appuyée, celle-ci ne vient pas devant l'assemblée ». (N'oubliez pas : Au moins deux membres doivent manifester leur désir par une motion et la soutenir pour qu'elle puisse être discutée.) Si une motion est dûment présentée et soutenue, vous déclarez alors : « Il a été proposé puis soutenu que (vous répétez la motion) ». Vous demandez ensuite : « Le débat est ouvert, y-a-t-il des questions ? » Celui qui préside doit officiellement ouvrir le débat, mais il ne participe pas à la discussion, à moins de quitter temporairement son siège de président.
3. *Le président soumet la question aux membres.* Vous attendez que la discussion soit terminée, puis vous proposez un vote que vous présentez comme ceci par exemple : « La discussion étant terminée, la présidence propose un vote à ce sujet. Ceux qui sont pour dites 'oui'. Ceux qui sont contre dites 'non'. La motion est adoptée (ou abandonné) ».

QUELQUES REMARQUES SUPPLEMENTAIRES

Amender une motion

Une motion proposant un amendement ou une modification n'est appropriée que lorsqu'une motion principale est en suspens et que la proposition d'amendement ouvre le chemin à la modification de la motion principale. Les motions proposant des amendements sont votées en premier et ce n'est qu'après qu'a lieu le vote relatif à la motion principale. Tout se passe dans

l'ordre inverse des propositions. Il ne peut y avoir qu'un premier amendement attaché à une motion principale et un second attaché au premier.

Méthodes pour amender. 1) Par rajout (uniquement à la fin), 2) par effacement, 3) par insertion, 4) par effacement et insertion et 5) par substitution.

Améliorer une motion. Si vous avez besoin d'améliorer une motion puis de l'amender (si une pensée complémentaire est nécessaire), peut-être est-il préférable de présenter la chose devant un comité ou de la reporter à la réunion suivante.

Responsabilités du président de séance

Le président de séance doit prendre la parole. Il doit saluer le membre, accepter la motion, attendre qu'elle soit soutenue, énoncer la motion, l'ouvrir au débat, la soumettre à un vote et annoncer le résultat.

Les responsabilités et privilèges des membres du bureau

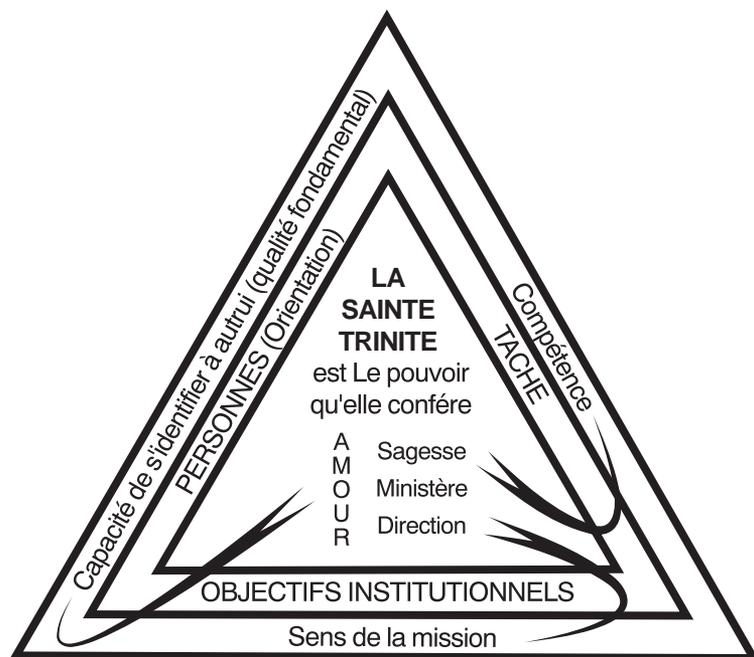
Les responsabilités des membres du bureau doivent être clairement décrites dans les Statuts ou le règlement. Le travail de chaque comité doit également être détaillé par écrit dans ces statuts ou règles en vigueur. Tous les membres du bureau et les présidents de séances doivent rapidement remettre à leurs successeurs tous les fichiers ainsi que les informations reçues.

APPENDICE D—UN MODELE DE LEADERSHIP CHRETIEN

Capacité de s'identifier à autrui : Luc 6.31 ; Hébreux 13.3 ; 1 Pierre 3.8 ; 5.9 ; Galates 6.1-2.

Compétence : Exode 35-36 ; Proverbes 12.27 ; 22.29 ; 31.10-31 ; 2 Timothée 2.15 ; 2 Pierre 1.5-10.

Capacité d'atteindre ses objectifs : Philippiens 3.14 ; Ephésiens 3.1 ; 10-11 ; 2 Timothée 3.10.



Un dirigeant spirituel est une personne qui sait stimuler et développer les capacités des autres tout en les encourageant à atteindre des objectifs chrétiens.

GLOSSAIRE

Dans la colonne de droite, vous trouverez le numéro de la leçon où le mot se trouve cité.

		Leçon
abolir	— détruire, se débarrasser de	7
administration	— gouvernement, gestion des affaires publiques ou privées	1
allouer	— attribuer à ; distribuer selon un plan	4
ambition	— aspiration vers tout ce qui peut nous élever au dessus des autres	9
apathie	— état d'âme inaccessible à l'émotion ; manque d'intérêt, indifférence	9
apitoyer (s')	— être pris d'un sentiment de pitié pour	9
approprié	— qui convient, qui est propre à une chose	2
assumer	— prendre sur soi	2
attitude	— conduite que l'on tient en certaines circonstances ; dispositions, opinion	1
autoritaire	— qui favorise l'autorité ; ferme ; exige parfois une obéissance absolue au lieu de respecter les libertés individuelles	6
autorité	— droit de donner des ordres, d'exiger l'obéissance, de prendre des mesures ou des décisions finales	1

but institutionnel	— but que l'on cherche à atteindre en se fixant des objectifs intermédiaires	7
but opérationnel	— objectif choisi comme intermédiaire afin de parvenir au but institutionnel	7
<hr/>		
capacité	— habileté, adresse, possibilité encore non développée	1
caractéristique	— trait distinctif ; qualité particulière à quelqu'un	1
centurion	— officier de l'armée romaine à la tête de cent soldats	9
circoncision	— rite de la religion juive (voir Genèse 17.10-14)	3
compétence	— capacités, habileté	7
compromis	— utilisé ici dans le sens de déchoir de ses principes	9
conduite	— manière de se comporter	1
confident	— celui à qui l'on se confie	6
conséquences	— résultats de nos actes ; effets	6
consultant	— expert chargé de conseiller sur le plan professionnel et technique	3
controverse	— débat, contestation sur une opinion ; différend	3
crédibilité	— qualité d'une chose qui la rend croyable	3
<hr/>		
défier	— provoquer quelqu'un, résister à l'autorité	7
dépression	— période de tristesse, sentiment de désespoir et d'incapacité	9

descriptif	— qui a pour objet de décrire, de peindre les choses	5
dimensions	— utilisé ici dans le sens d'idées, d'aspects	6
dramatique	— rempli d'action, d'émotion, de qualités passionnantes	3
égalité	— rapport entre les choses égales, conformité	5
emparer de (s')	saisir vivement	4
empathie	— Faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent	2
enchanté	— ravissant, charmeur	7
environnement	— conditions, influences dues à ce qui nous entoure	9
évaluer	— apprécier une chose, en estimer la valeur	5
exemplaire	— qui sert d'exemple, de modèle	1
exilé	— banni de son pays	7
exotique	— étranger ; qui n'est pas naturel d'un pays	7
explicite	— qui est énoncé de façon claire	1
<hr/>		
faction	— parti au sein d'un groupe ; dissension	6
favoritisme	— préférence accordée à quelqu'un	9
feed-back	— action de revenir en arrière	8
figuratif	— qui est la représentation, la figure, le symbole d'une chose	5
frustration	— action de frustrer ; déception	2

Gentils	— utilisé pour désigner les non Juifs	3
handicapé	— désavantagé, entravé	4
harmoniser	— créer l'accord, l'harmonie	6
hypothèse	— supposition	2
imminent	— qui ne saurait tarder	6
impulsif	— qui agit sous l'impulsion d'un instinct	2
indulgence	— acte de celui qui se laisse aller à ses désirs par pure faiblesse	9
intuitif	— qui se perçoit par instinct	5
languissant	— sans vigueur ou vitalité	9
manipuler	— travailler, exercer un contrôle par pure influence souvent injustifiée	2
martyr	— celui qui souffre ou subit la mort à cause de ses convictions	9
maugréer	— manifester sa mauvaise humeur, son mécontentement	2
ministère	— service, dans le sens biblique du terme ; s'attache au service collectif des croyants dans le Nouveau Testament : Romains 12.6-8 ; 1 Corinthiens 12.28 ; Ephésiens 4.11-16.	1
moralité	— rapport des actions humaines avec les principes de la morale	9
motivé	— qui est encouragé à l'action	2
opération	— action d'une puissance, d'une faculté qui agit selon sa nature pour produire un effet	1

oppressif	— qui tend à opprimer ; sévère, injuste, cruel	1
organisation	— manière dont un corps est organisé dans un but particulier	1
panique	— crainte soudaine et irraisonnée qui s'intensifie rapidement	9
perception	— action de percevoir les choses mentalement, par le moyen des sens ; compréhension	5
perpétuation	— action qui consiste à faire durer sans cesse	1
perpétuer	— qui fait durer et maintient le souvenir	8
pertinent	— qui se rapporte exactement à la question	4
politique	— principe, plan, manière de diriger	3
préjugé	— intolérance, opinion formée sans examen préalable ; haine d'une autre race, religion, etc.	5
principe	— vérité fondamentale, loi, doctrine ou force qui pousse à l'action	1
privation	— manque de confort, des nécessités de la vie	7
professionnel	— qui appartient à une profession ; a rapport ici avec ceux qui ont étudié le sujet qui nous intéresse	3
psychologie	— science qui traite des phénomènes psychiques et de leurs lois	3
rang	— position relative qui permet de classer les choses ou les gens	9

rationnellement	— raisonnablement ; de manière rationnelle	7
recrutement	— action d'enrôler les gens en vue du service	3
relation	— rapport d'une chose à une autre	2
remords	— regret douloureux d'une faute	8
réputation	— opinion que l'on se fait de quelqu'un	3
responsabilité	— obligation de répondre de ses actes	1
ridicule	— qui invite à la moquerie	6
routine	— capacité acquise par une longue habitude, chose que l'on fait régulièrement et que l'on prévoit	6
<hr/>		
sceptre	— sorte de bâton de commandement qui est une des marques de la monarchie	7
sensation	— impression donnée par les sens	9
serein	— paisible, calme, tranquille	9
servitude	— état d'esclavage ; assujéti au maître	4
somptueux	— magnifique, superbe	4
spontanément	— de manière naturelle	5
stratégie	— art de combiner et de diriger certaines opérations	4
style	— manière d'agir et de se comporter d'une façon particulière	2
symboles	— messages ou paroles mystiques ayant une signification spirituelle	9
symptômes	— signes, indications	6
<hr/>		

 systématique 	— relatif à un système ; qui est fait selon un ordre logique et cohérent, avec méthode	8
 techniques 	— méthodes propres à un art, à une science	4
 théorie 	— système, principe, connaissance qui ne passe pas à la pratique	2
 traits 	— ce qui distingue une personne d'une autre ; qualités personnelles d'un dirigeant	1
 tyranniser 	— traiter avec tyrannie (autorité suprême)	6
 ultime 	— qui est placé au dernier rang ; le plus élevé	3
 unique 	— rare, inhabituel	3
 vaguement 	— qui n'est ni clair ni précis	5

Réponses aux questions des examens personnels

Leçon 1

- 1 c) accomplit ses plans d'une façon qui lui est propre.
- 2 b) ceux qu'il choisit, qu'il dirige et revêt de puissance afin que ses plans puissent se réaliser.
- 3 a) connaît à l'avance les desseins qu'il a conçus et qu'il sait comment agir en vue de leur accomplissement.
- 4 d) Ce sont les exigences sociales et l'attente culturelle de ceux auxquels diverses capacités ont été attribuées qui révèlent la nécessité d'hommes capables de diriger.
- 5 b) Suivent d'autres conducteurs ; ils marchent ensuite ensemble aux ordres du Seigneur.
- 6 a) le respect de l'autorité et la soumission à la volonté de Dieu.
- 7 c) de l'intérêt, un souci réel pour les autres.
- 8 c) Compassion, compréhension face au rôle qu'il est appelé à jouer dans le plan de Dieu, pardon, amour.
- 9 d) Patience et sagesse.
- 10 c) Il rappelle à ses frères les rêves et les prédictions qu'il a partagés avec eux dans le passé.
- 11 la stabilité sur le plan émotionnel .

- 12** La capacité de partager ses responsabilités avec d'autres ceux qui suivent discrètement leur chef.
- 13** communion d'idées **6 d)** faire confiance à d'autres sachant qu'ils partagent la même vision et qu'ils aideront à atteindre les objectifs fixés.
- 14** consistance
- 15** capacité d'atteindre ses objectifs **7 c)** Moïse serait capable de subsister et de répondre aux besoins de chacun.
- 16** le sentiment d'appartenir à un groupe **8 a)** ce qu'il y avait malgré tout de bon chez le peuple de Dieu.
- 17** Compétence

Leçon 2

- 1 d)** d'être avec lui et de l'aider dans l'accomplissement du plan le plus extraordinaire qui fût. **9 b)** Dieu rend les conducteurs spirituels responsables de son peuple ; ces hommes doivent s'appuyer sur lui et accepter de telles responsabilités.
- 2 c)** Il refusa premièrement l'appel de Dieu à cause de son humilité. **10 d)** « Exige davantage de ton peuple. Tu as là un réservoir de ressources inexploitées ! »
- 3 a)** oublie leur enthousiasme initial et critiquent pour aller même jusqu'à condamner celui qui est à leur tête. **11 d)** ses idées personnelles et ce qu'il assume concernant les gens.
- 4 b)** devrait être partagé par d'autres frères responsables. **12 c)** Les gens sont avant tout bons et dignes de confiance.
- 5 b)** des chefs intermédiaires qui se rendent au combat et de **13 b)** Son attente est grande.

- 14** Vous devriez avoir entouré les lettres b) et c). Peut-être jugez-vous (les choses d'une manière Lin peu différente de la mienne. J'ai remarqué que Monsieur lang risque (le donner aux gens l'impression qu'ils ne comptent pour rien, qu'il est trop autoritaire, qu'il ne leur fait pas confiance et qu'il s'agit de son oeuvre, non celle du Seigneur. Il court aussi le risque de perdre leur soutien et de ne pas parvenir à ses objectifs. Son groupe n'augmentera pas ; il ne pourrait s'occuper d'un nombre plus grand de toute manière. Enfin, il se peut qu'il ne puisse soutenir plus longtemps l'effort physique et émotionnel.
- 15** Vous devriez avoir entouré les lettres a) et d). Vous avez sans doute remarqué que Monsieur Mamadou verra probablement sa vision s'intensifier alors que les divers objectifs sont atteints. Dans son groupe, on devrait trouver une grande vitalité et une réelle croissance. Il y régnera aussi un esprit de confiance mutuelle. De futurs dirigeants émergeront peut-

être, et Monsieur Mamadou ne connaîtra pas l'épuisement. Chacun jouera son rôle dans le travail, oeuvrant vers les objectifs institutionnels qui seront atteints.

16 autocratique

17 démocratique

18 Théorie X, autocratique

19 Théorie Y

20 reconnus

Leçon 3

- 1** b) contribuer à développer les capacités des autres.
- 2** c) Dans l'église, les besoins différents exigent différents styles, en ce qui concerne la manière de diriger.
- 3** b) de conducteurs bien formés et capables de multiplier le succès de celui qui les formait.
- 4** a) Le conducteur instruit, conseille personnellement
- 5** b) surveillait avec attention ceux qui avaient des aptitudes...

- 6 d) après avoir reçu son « appel », un homme acquiert le droit de diriger... afin de pouvoir dire en toute sincérité : « C'est là notre oeuvre. »
- 7 c) prévoyant à la fois l'endroit et l'environnement... afin de pouvoir dire en toute sincérité : « C'est là notre oeuvre. »
- 8 d) dans la vie des autres...
- 9 e) Les réponses a), b) et c) donnent toutes une description précise.
- 10 b) n'aboutissaient pas à des résultats satisfaisants.
- 11 d) est basée sur l'attention que l'on pose aux autres.
- 12 e) « Veillez à garder pour vous-même l'effort qui consiste à prendre des décisions... »
- 13 b) Reconnaissez le fait que le développement des autres augmente votre propre succès.
- 14 a) aide les autres et s'entoure de collaborateurs compétents.
- 15 d) partager les objectifs et les décisions à prendre

Leçon 4

1 Faux. (Dieu connaît toutes nos capacités et nos ressources avant même que nous ayons l'occasion de les manifester. Les expériences de la vie sont cependant un enrichissement, Si nous voulons diriger, car elles augmentent nos connaissances.)

2 Vrai.

3 Faux.

4 Vrai.

5 Faux.

6 Faux. (Sans les préparatifs et l'organisation, le succès du travail est fort compromis.)

7 Vrai.

8 Vrai

9 Faux. (Ceux qui savent réellement diriger pensent normalement à la tâche avant même de l'entreprendre. Ensuite seulement ils se mettent à exécuter le plan.)

10 Faux. (On doit dresser des plans pour tout projet, sans tenir compte de la dépense, du nombre des ouvriers, car c'est à ce stade-là que l'on découvre la direction et le but des efforts. Il est nécessaire de savoir ce qu'il en coûtera avant de se lancer dans n'importe quel travail.)

11 Faux. (En établissant des plans on réfléchit et on écrit tout à la fois. Un document écrit est toujours nécessaire.)

12 Faux.

13 Vrai.

14 Vrai.

15 Faux. (De tels plans Seront évidemment utiles mais ils ne peuvent être parfaits et ne seront jamais une garantie de succès.)

16 Vrai.

17 Vrai.

18 Vrai.

19 Faux. (Il devrait remettre la personne à celui qui est immédiatement au-dessus d'elle ou inviter ce dernier à prendre part à la discussion.)

20 Vrai.

Leçon 5

1 c) Il insistait sur l'obéissance. . .

2 d) des écrits où sont communiquées les responsabilités. . .

3 a) la communication symbolique.

4 b) de comprendre la signification du message telle qu'elle était dans l'esprit de celui qui en était l'auteur.

5 c) comprennent les mots de la même façon.

6 d) la communication a été interrompue.

7 c) donné au message par celui qui le reçoit.

8 b) que tout ce qu'ils disent est compris de ceux qui les entendent.

9 d) avons compris un message et l'avons enfoui dans notre mémoire.

10 c) Cette réponse permet à celui qui dirige de juger la réaction des gens face à ce que l'on a décidé d'entreprendre.

- 11 a** 7) Personnalité **6** Vrai.
b 6) Age et sexe **7** Vrai.
c 1) Langage
d 4) Préjugé **8** Vrai.
e 3) Coutumes
f 5) Situation **9** Faux. (Il est possible de ne pas pouvoir définir le problème correctement, de ne pas adopter la bonne solution ou de ne pas agir comme il convient.)
g 2) Symboles
- 12 a** 2) Connaissez votre auditoire.
b 4) Utilisez un langage précis.
c 5) Encouragez toute forme de réponse.
d 3) Respectez votre auditoire.
e 1) Connaissez votre matériel.
- 10** Faux. (Les membres doivent se retirer en sachant quelles sont les mesures qui vont être prises. Le dirigeant doit ensuite veiller à faire exécuter ces mesures et à surveiller toute l'affaire.)
- 13** Vrai.
14 Vrai.
15 Vrai.
16 Vrai.
17 Faux.
- 11** Vrai.
- 12** Faux. (La différence est due au fait que, dans bien des situations de routine, on se contente de décisions qui assureront la continuation normale du travail.)
- Leçon 6**
- 1** Vrai.
2 Faux.
3 Vrai.
4 Vrai.
5 Faux. (Nous voyons là une organisation excellente. Rien n'est laissé au hasard.)
- 13** Vrai.
14 Vrai.
15 Faux. (L'engagement de chacun varie selon les circonstances. Cependant, plus le groupe est compétent, plus on lui confiera de responsabilités.)

- 16** Faux.
- 17** Faux.
- 18** Vrai.
- 19** Faux.
- 20** Faux. (On parle ici de dimension sociale.)
- 21** Vrai.
- 22** Faux. (Dans la plupart des groupes, on choisit quelques règles de base avant de prendre des décisions. A ce moment-là, on examine de quelle façon les décisions seront prises. Si, plus tard, on découvre que la procédure est en faute ou la méthode inadéquate, on peut réviser la situation. De nombreux groupes fonctionnent très bien en se basant sur la majorité des voix. La charité chrétienne et de sages conducteurs spirituels veillent à ce que tout soit fait pour le bien de chacun.)
- 23** Faux.
- 24** Vrai.
- 25** Faux.
- Leçon 7**
- 1** c) qui émerge afin de répondre à un besoin.
- 2** b) Ceux qui dirigent doivent être prêts à travailler avec ardeur afin d'atteindre leurs objectifs.
- 3** d) Celui qui dirige, lorsqu'il veut agir avec hardiesse et de manière résolue, doit toujours réagir rapidement.
- 4** a) but institutionnel
- 5** d) objectifs opérationnels.
- 6** c) Il est facile de fixer de tels objectifs.
- 7** a) contribuent à l'accomplissement de la tâche et affectent l'attitude de chacun.
- 8** b) responsabilité.
- 9** c) manière de penser réaliste.
- 10** b) évite les responsabilités..
- 11** a) 4) Ceux qui dirigent souffrent de solitude.
- b** 1) Ceux qui dirigent sont des serviteurs, non des maîtres.
- c** 3) Ceux qui dirigent sont critiqués...
- d** 5) Ceux qui dirigent subissent toutes sortes de pressions.

- e 2) Ceux qui dirigent travaillent davantage que ceux dont ils ont la responsabilité.

bon nombre de conducteurs ne s'en soucient guère.

- 10 a) Déterminer le but final puis fixer les objectifs qu'ils permettront de l'atteindre.

Leçon 8

- 1 d) Il faut veiller à ne pas se montrer trop sûr de soi.
- 2 b) doivent servir à aider les autres.
- 3 b) l'humilité personnelle.
- 4 a) les gens confiés à la garde d'un conducteur spirituel appartiennent à Dieu.
- 5 d) demeurer constamment conscient du but final.
- 6 b) C'est là une façon ordonnée de considérer ce qui se passe au sein d'une organisation.
- 7 d) fonctionnent en relation les uns avec les autres et en relation avec le tout.
- 8 a) ce que l'on apporte, la manière de procéder et le résultat.
- 9 d) Les besoins des gens sont négligés parce que

- 11 a 4) Objectifs
 b 2) Relations
 c 6) Evaluation
 d 1) But suprême
 e 5) Tâches
 f 3) Besoins

Leçon 9

- 1 a) Paul se sert de chaque occasion pour condamner
- 2 b) Il sut offrir des conseils pratiques...
- 3 d) donnant, comme guide, un homme conduit par lui et rempli de l'Esprit.
- 4 c) Les troubles politiques et les préjugés religieux.
- 5 d) en se comparant les uns aux autres.
- 6 b) encourageant ses lecteurs à garder à l'esprit le but...

- 7 a) Ils ont trop de travail et ne sont pas suffisamment incités à l'action.
- 8 c) le processus caché derrière l'action, un comportement que l'on peut voir...
- 9 b) des besoins.
- 10 d) de la récompense et de la punition.
- 11 a) du but.
- 12 c) du rôle de la perception.
- 13 b) d'acquiescement.
- 14 d) d'identification.
- 15 d) de vision partagée.
- 16 a) 5) Puissance.
 - b) 2) Trop grande confiance en soi.
 - c) 1) Orgueil personnel, moi.
 - d) 3) Popularité et louange.
 - e) 4) Jalousie.

Unes étude du leadership chrétien

DES HOMMES, DES TACHES ET DES BUTS

RAPPORT DE L'ETUDIANT
ET FEUILLES DE REPONSES

INSTRUCTIONS

Lorsque vous aurez terminé l'étude de chaque partie, veuillez remplir la feuille de réponses destinée aux rapports de l'étudiant pour chacune des parties. Vous trouverez ci-dessous des exemples vous indiquant comment répondre aux questions posées et comment noter vos réponses. Il y a deux sortes de questions : les QUESTIONS VRAIES OU FAUSSES et les QUESTIONS A CHOIX MULTIPLES.

EXEMPLE DE QUESTION VRAIE OU FAUSSE

Si vous considérez qu'un énoncé est

VRAI, noircissez la case A.

FAUX, noircissez la case B.

1 La Bible est le message de Dieu pour nous.

L'affirmation mentionnée ci-dessus, *La Bible est le message de Dieu pour nous*, est VRAIE. Vous devriez donc noircir la case A comme ceci :

1 A B C D

EXEMPLE DE QUESTION A CHOIX MULTIPLES

Noircissez la case correspondant à la meilleure réponse.

2 L'expression « être né de nouveau » signifie

- a) être jeune.
- b) accepter Jésus comme Sauveur.
- c) débiter une nouvelle année.
- d) découvrir une église différente.

La réponse correcte est b) *accepter Jésus comme Sauveur*. Vous devriez donc avoir noirci la case B comme suit :

2 A B C D

RAPPORT DE L'ETUDIANT—PARTIE 1

Répondez à toutes les questions sur la feuille de réponses de votre rapport correspondant à la première partie. Faites attention de bien étudier les **INSTRUCTIONS** qui se trouvent sur la page précédente, pour pouvoir correctement remplir votre feuille de réponses.

PREMIERE PARTIE—VRAI OU FAUX

Les déclarations suivantes sont vraies ou fausses. Si la déclaration est

VRAIE—noircissez la case A.

FAUSSE—noircissez la case B.

- 1 J'ai lu attentivement toutes les leçons de la Partie 1.
- 2 Dieu a une manière tout à fait précise d'exécuter ses desseins.
- 3 Le dirigeant a le grand avantage de pouvoir discerner les bonnes qualités potentielles de ses ouvriers.
- 4 L'expérience de Joseph en prison montre qu'un véritable dirigeant peut développer ses qualités en se mettant à l'écart des problèmes des autres.
- 5 Les présupposés de la théorie X sont basés sur une conception très positive des qualités potentielles pour le bien des hommes.
- 6 Les besoins spirituels, où qu'ils se manifestent, exigent le même genre de direction.
- 7 Paul démontre son intérêt à l'égard de la formation au leadership en cherchant autour de lui des dirigeants potentiels et en les aidant à débiter dans le ministère.
- 8 Les gens obtiennent de meilleurs résultats lorsqu'on parvient à les persuader de faire la volonté de leur patron.

**DEUXIEME PARTIE—QUESTIONS A CHOIX
MULTIPLES**

L'une des réponses aux questions suivantes est la meilleure. Sur votre feuille de réponses, noircissez la case correspondant à celle que vous avez choisie.

9 Les preuves bibliques nous montrent clairement que Dieu a un plan. Nous pouvons donc en conclure

- a) que Son but et Ses voies ne changent pas.
- b) qu'Il connaît Ses desseins à l'avance et qu'Il sait comment les réaliser.
- c) que l'échec de l'homme L'a conduit à être victime de Son plan.

10 Les deux principes d'un leadership efficace que Joseph a démontrés dans la maison du haut fonctionnaire sont les suivants :

- a) Il insiste sur le respect et la soumission de tous ses subalternes.
- b) Il multiplie les efforts afin d'assurer sa position et de repousser toute forme d'opposition.
- c) Il désire se montrer populaire et veut plaire à tous.
- d) Il respecte ceux qui ont autorité sur lui et désire faire la volonté de Dieu.

11 L'attitude de Joseph est une illustration de celle que devrait adopter un bon dirigeant. Parmi les phrases suivantes, quelle est celle qui est fausse ?

- a) Joseph n'a jamais cherché à se venger ou à se vanter de sa réussite.
- b) Il se considérait comme un instrument choisi par Dieu pour bénir les autres.
- c) Il a rappelé à ses frères les prophéties qui faisaient de lui leur chef.

12 La foi de Joseph au cours des années, ainsi que ses conseils pleins de sagesse adressés à Pharaon concernant le besoin de préparer l'Egypte en vue de la famine nous révèlent les traits d'un dirigeant. Lesquels ?

- a) La patience et la sagesse
- b) La diligence et les qualités administratives
- c) La soumission à Dieu et les ressources politiques

13 Moïse a su reconnaître un principe concernant le fait de travailler avec des êtres imparfaits :

- a) Atteindre ses objectifs au travers de gens incapables caractérise un grand dirigeant.
- b) Les gens représentent une force capitale qui peut être développée.
- c) Les hommes ont des manquements, mais ils n'en sont pas pour autant des ratés.

14 Lorsque les Israélites, assoiffés, sont venus se plaindre auprès de Moïse, celui-ci s'est écrié : « Que ferai-je de ce peuple ? ». Dieu lui a répondu en

- a) faisant un miracle destiné à les impressionner et à leur prouver l'autorité de son serviteur.
- b) lui disant de partager ses expériences dans le ministère avec les anciens.
- c) lui demandant de marcher seul durant cette épreuve, jusqu'à ce qu'il trouve une solution.

15 Les dirigeants consacrés dépendent souvent de la coopération de gens qui le sont moins ; ils doivent par conséquent témoigner d'un amour qui

- a) les rende capables d'accepter un travail de moindre qualité.
- b) ne s'arrête pas au manque de consécration et à la faiblesse humaine.
- c) fasse confiance aux autres afin de partager le fardeau et de contribuer à la réalisation des objectifs.

16 Notre étude du leadership nous aide à comprendre comment notre comportement en tant que dirigeants est le résultat direct de notre

- a) perception des exigences de la tâche.
- b) présomption des attentes de la société.
- c) avis sur ce que nos collaborateurs approuveront.
- d) avis sur les gens.

Une étude du leadership chrétien

17 Les dirigeants qui désirent se montrer efficaces à long terme doivent

- a) se consacrer pleinement au développement des autres.
- b) se développer eux-mêmes et développer les talents des autres.
- c) se consacrer pleinement au développement de leur propre ministère.

18 Les dirigeants plus anciens et le corps de l'église peut davantage reconnaître l'appel de Dieu dans la vie de jeunes dirigeants ne leur donnant l'occasion de

- a) s'instruire et de servir sous leur surveillance.
- b) se mettre à part comme des gens privilégiés.
- c) recevoir ce qui leur est nécessaire pour subir une formation en règle.

19 Lorsqu'un dirigeant s'entoure de gens compétents et qu'il aide les autres à se développer, il

- a) affaiblit sa propre position.
- b) aide à développer le culte de sa personne.
- c) insiste sur son influence et son efficacité.

20 La meilleure politique, lorsque vous cherchez à obtenir le soutien des gens en ce qui concerne vos objectifs, est de

- a) prendre toutes les décisions en vous affirmant comme dirigeant.
- b) partager le processus de décisions et de choix avec d'autres personnes afin que tous les considèrent comme leurs.
- c) leur dire que vous les appréciez et souhaitez leur aide.

FIN DES QUESTIONS DE LA PARTIE 1. Suivez les dernières instructions qui vous sont données sur votre feuille de réponses et envoyez celle-ci à votre instructeur ou au bureau d'ICI dont vous dépendez. Poursuivez votre étude à la Partie 2.

RAPPORT DE L'ETUDIANT—PARTIE 2

Répondez à toutes les questions sur la feuille de réponses de votre rapport correspondant à la deuxième partie. Faites attention de bien étudier les INSTRUCTIONS qui se trouvent sur la page précédente, pour pouvoir correctement remplir votre feuille de réponses.

PREMIERE PARTIE—VRAI OU FAUX

Les déclarations suivantes sont vraies ou fausses. Si la déclaration est

VRAIE—noircissez la case A.

FAUSSE—noircissez la case B.

- 1 J'ai lu attentivement toutes les leçons de la Partie 2.
- 2 L'exemple de David nous montre que, dans le domaine du leadership, le chemin du succès est des plus faciles si l'on a vraiment été choisi par Dieu.
- 3 Presque toutes les tâches sont réalisées à deux niveaux : d'un point de vue mental, puis pratique.
- 4 Le Feed-back obtenu profitera principalement à celui qui reçoit le message.
- 5 Savoir écouter est une chose relativement simple qui demande peu de compétences.
- 6 Le but du processus de communication est que celui à qui le message est destiné puisse le comprendre comme l'auteur le souhaite.
- 7 Les chrétiens compétents et expérimentés doivent être encouragés à assumer davantage de responsabilités dans le cadre de la prise de décisions.
- 8 Le souci qu'éprouvait Néhémie à l'égard de Jérusalem, et l'opprobre dont il souffrait, constituaient tous deux un appel à l'action.

**DEUXIEME PARTIE—QUESTIONS A CHOIX
MULTIPLES**

L'une des réponses aux questions suivantes est la meilleure. Sur votre feuille de réponses, noircissez la case correspondant à celle que vous avez choisie.

9 Parmi les phrases suivantes se dégagent trois principes qui émergent des méthodes de leadership de David. L'une d'entre elles exprime une idée différente. Laquelle ?

- a) David cherchait la volonté de Dieu de façon consistante.
- b) Il reconnaissait la nécessité de prouver son excellence et sa compétence.
- c) Il acceptait des tâches qui lui permettaient de parvenir à ses fins.
- d) Il se montrait loyal et considéré envers chacun.

10 Les principaux obstacles à une planification efficace peuvent être vaincus par la prière, une attitude flexible et

- a) le développement d'un certain nombre de plans principaux au lieu de se contenter d'un seul.
- b) des plans simples et sans trop de détails.
- c) une communication efficace.
- d) un plan d'urgence en cas d'échec des plans principaux.

11 Si une personne ne tient pas compte de son supérieur immédiat et va s'adresser directement au dirigeant principal, celui-ci devra de préférence

- a) s'occuper seul de la question.
- b) refuser de considérer le problème.
- c) inviter le responsable intermédiaire à se joindre à la discussion.

12 La coordination lors de l'exécution d'un plan comprend toutes les idées suivantes à l'exception d'une seule. Laquelle ?

- a) Réunir tous les éléments de la manière la plus productive.
- b) Chercher à obtenir l'accord des collaborateurs sur un plan particulier.
- c) S'efforcer de réunir les gens et le matériel au bon endroit et au moment favorable.

13 En tant que dirigeant politique, militaire et spirituel, Josué devait informer, encourager, éclairer spirituellement, mais aussi

- a) donner des ordres précis qui exigeaient une soumission totale.
- b) prévoir un forum afin de discuter de sa stratégie de leadership.
- c) s'assurer qu'il n'était pas arrivé à l'unité au dépens de l'uniformité.
- d) se souvenir que les méthodes impopulaires de leadership pouvaient ruiner sa cause.

14 Le processus d'écoute peut être considéré total lorsque

- a) le message a été entendu.
- b) le message est enfoui dans la mémoire de la personne.
- c) celui qui a entendu le message lui a donné toute son attention.

15 Les entraves à une communication efficace peuvent être définies en ces termes :

- a) des attitudes qui divisent les gens.
- b) des préjugés qui aveuglent les gens.
- c) tout ce qui empêche le destinataire de recevoir le message tel que l'orateur initial le lui a adressé.

16 Les messages peuvent être adressés et reçus uniquement si la personne à la source et le destinataire

- a) ont la même inclination à l'égard du sujet.
- b) partagent la même expérience.
- c) ont un idéal commun, les mêmes préjugés et les mêmes idées concernant le monde.

17 Néhémie a encouragé les habitants de Jérusalem à se lever et à rebâtir en

- a) leur permettant de voir que son objectif était aussi le leur.
- b) plaçant son fardeau devant eux.
- c) les assurant du caractère divin de son appel.

18 La dynamique du groupe repose sur tous les points suivants, à l'exception d'un seul. Lequel ?

- a) Les hommes ont besoin les uns des autres et ils travaillent mieux lorsqu'ils sont en groupe.
- b) Les hommes s'influencent les uns les autres en travaillant ensemble.
- c) La qualité d'un travail de groupe est supérieure à celle d'un travail individuel.
- d) Pour bien fonctionner, les groupes exigent moins de surveillance de la part d'un dirigeant.

19 La première étape du processus à trois étapes de résolution d'un problème est

- a) l'analyse de la situation.
- b) décider de savoir si une action est nécessaire.
- c) la définition du problème.
- d) l'exposition précise du problème.

20 Une décision prise par consensus général élimine la possibilité d'un côté perdant et rend possible

- a) une vraie unité sur la question examinée.
- b) une clarification des questions par les personnes concernées.
- c) une profonde loyauté au sein du groupe.

FIN DES QUESTIONS DE LA PARTIE 2. Suivez les dernières instructions qui vous sont données sur votre feuille de réponses et envoyez celle-ci à votre instructeur ou au bureau d'ICI dont vous dépendez. Poursuivez votre étude dans le livre, à la Partie 3.

RAPPORT DE L'ETUDIANT—PARTIE 3

Répondez à toutes les questions sur la feuille de réponses de votre rapport correspondant à la troisième partie. Faites attention de bien étudier les INSTRUCTIONS qui se trouvent sur la page précédente, pour pouvoir correctement remplir votre feuille de réponses.

PREMIERE PARTIE—VRAI OU FAUX

Les déclarations suivantes sont vraies ou fausses. Si la déclaration est

VRAIE—noircissez la case A.

FAUSSE—noircissez la case B.

- 1 J'ai lu attentivement toutes les leçons de la Partie 3.
- 2 Le but final d'Esther, qui désirait sauver son peuple, est caractérisé de but institutionnel.
- 3 Dans un moment de crise grave, Esther a prouvé qu'un dirigeant doit se retrouver seul.
- 4 Pour parvenir à son but final, Esther a dû instituer des objectifs intermédiaires que nous appelons objectifs opérationnels.
- 5 L'aspect peut-être le plus négligé dans le système de l'œuvre chrétienne est l'évaluation des besoins.
- 6 La plupart des dirigeants spirituels n'ont aucune difficulté à faire la différence entre les objectifs et les activités.
- 7 Paul reconnaissait que les hommes peuvent tomber dans l'apathie, même lorsqu'ils font le bien.
- 8 La meilleure réaction face au leadership est la subordination d'un travailleur qui a su s'approprier l'objectif de son dirigeant.

**DEUXIEME PARTIE—QUESTIONS A CHOIX
MULTIPLES**

L'une des réponses aux questions suivantes est la meilleure. Sur votre feuille de réponses, noircissez la case correspondant à celle que vous avez choisie.

9 Quel principe l'attitude d'Esther illustre-t-elle lorsque la jeune femme s'écrie : « Si je dois périr, je périrai ! » ?

- a) Un bon dirigeant doit se laisser émouvoir facilement par un appel chargé d'émotion.
- b) Tout dirigeant doit adopter une attitude négative face à la tâche.
- c) Les bons dirigeants ne perçoivent leurs fautes qu'au moment de l'échec.
- d) Les dirigeants doivent être prêts à assumer leurs responsabilités à n'importe quel prix.

10 L'un des faits les plus significatifs concernant les bons objectifs est qu'ils

- a) permettent aux dirigeants d'exercer leurs fonctions de façon machinale.
- b) permettent au Seigneur de travailler plus librement dans le programme de l'église.
- c) encouragent les gens à mieux travailler, à le faire dans la joie puisqu'ils ont devant eux un but précis.
- d) évitent aux gens le moindre problème.

11 Lorsque les gens ont en vue le but véritable de l'église et que les objectifs leur sont expliqués clairement, ils se montrent prêts à

- a) s'engager et à assumer des responsabilités.
- b) s'identifier à la tâche sur le plan émotionnel.
- c) coopérer lorsque cela est possible.
- d) soutenir les ministères de leur église moralement et financièrement.

12 Les professionnels qui ont étudié les principes de leadership en profondeur prétendent que réussir dans la vie et être productif, il faut

- a) reconnaître que certains réussissent et d'autres pas.
- b) comprendre que la clé du succès est une question de chance.
- c) admettre les faits et travailler avec ce dont on dispose en faisant face à la réalité.
- d) réaliser que ce qui devra arriver arrivera et que l'on ne peut rien changer au destin.

13 Les expériences personnelles du dirigeant sont destinées principalement à

- a) servir de tremplin à son instruction.
- b) aider les autres.
- c) mettre à l'épreuve ses capacités de dirigeant.
- d) l'aider à résoudre les problèmes.

14 Toutes les réponses suivantes, sauf une, décrivent le système organisationnel chrétien. Laquelle ?

- a) Toute activité exige le commencement de quelque chose (contribution).
- b) Tout procédé est révisé par l'ouvrier (Feed-back).
- c) L'activité est mise en marche au moyen d'une opération quelconque (processus).
- d) Il en résulte toujours quelque chose (résultat).

15 L'expression « direction par objectifs » signifie

- a) identifier les objectifs et travailler de manière à les atteindre.
- b) déterminer les objectifs que vous cherchez à atteindre.
- c) mettre en œuvre des activités et s'attendre à atteindre un but.
- d) développer une priorité parmi les objectifs que l'on cherche à atteindre.

16 Plusieurs organisations, et notamment les églises, soumettent attentivement des idées, mais font l'erreur

- a) d'organiser des activités ne convenant pas à certains groupes.
- b) de copier la manière de faire d'autres organisations tout aussi mal informés.
- c) de ne pas exposer clairement à l'avance ce à quoi l'on s'attend.
- d) d'essayer de soumettre l'œuvre de l'Esprit à une discipline trop stricte.

Une étude du leadership chrétien

17 Les gens travaillent mieux lorsque les objectifs sont clairs, qu'ils les comprennent et les acceptent selon

- a) la théorie du but (ou de l'objectif).
- b) la théorie des besoins.
- c) la théorie du rôle de la perception.
- d) la théorie de la récompense et de la punition.

18 Les meilleurs principes de direction se retrouvent dans les récits de Paul alors que nous examinons

- a) ses discours, ses écrits publiés et sa théologie.
- b) ce qu'en pensaient ses contemporains.
- c) son apologétique.
- d) sa manière de se comporter en véritable dirigeant à l'heure de l'épreuve.

19 La meilleure façon d'expliquer le concept de la motivation est de dire que la « motivation est

- a) un ensemble d'opinions ou de valeurs qui gouverne les actes d'une personne ».
- b) l'intérêt ou l'enthousiasme exprimé en faisant une certaine chose ».
- c) la raison évoquée ses actions ».
- d) le raisonnement d'une personne lors de la tâche de résolution d'un problème ».

20 Les gens font ce qui leur est agréable et évitent tout désagrément selon la théorie

- a) du rôle de la perception.
- b) de la récompense et de la punition.
- c) du but.
- d) des besoins.

FIN DES QUESTIONS DE LA PARTIE 3. Suivez les dernières instructions qui vous sont données sur votre feuille de réponses et envoyez celle-ci à votre instructeur ou au bureau d'ICI dont vous dépendez. Vous avez maintenant terminé l'étude de ce cours. Demandez à votre instructeur de vous en recommander un autre.

Une étude du leadership chrétien

FEUILLE DE REPONSES DE LA PARTIE 1 CS6261

Toutes nos félicitations ! Vous venez de terminer l'étude des leçons de la Partie 1. Veuillez à présent remplir les espaces libres ci-dessous.

Nom

Numéro de l'étudiant ICI
(Ne notez rien si vous ne savez pas quel est votre numéro d'étudiant)

Adresse
.....

Code postal Ville

Pays

Profession

Age Sexe

Nombre de personnes dans votre famille :

Nombre d'années d'étude ?

Etes-vous membre d'une église ? Si oui, à quelle église appartenez-vous ?

Quelles activités exercez-vous dans cette église ?
.....

Comment étudiez-vous ce cours ? Seul ? En groupe ?

Quels sont les autres cours d'ICI que vous avez étudié ?
.....

FEUILLE DE REPONSES SE RAPPORTANT A LA PARTIE 1

Pour chaque article numéroté, noircissez la case correspondant à la réponse choisie.

1	A	B	C	D	8	A	B	C	D	15	A	B	C	D
2	A	B	C	D	9	A	B	C	D	16	A	B	C	D
3	A	B	C	D	10	A	B	C	D	17	A	B	C	D
4	A	B	C	D	11	A	B	C	D	18	A	B	C	D
5	A	B	C	D	12	A	B	C	D	19	A	B	C	D
6	A	B	C	D	13	A	B	C	D	20	A	B	C	D
7	A	B	C	D	14	A	B	C	D					

Ecrivez ci-dessous toute question que vous souhaiteriez poser à votre instructeur au sujet des leçons.

.....

.....

.....

Vérifiez attentivement cette feuille de réponses et soyez certain d'avoir répondu à toutes les questions posées. Ensuite, envoyez celle-ci à votre instructeur d'ICI ou au bureau dont vous dépendez. L'adresse du bureau local devrait être inscrite sur la première page du manuel.

Réservé au bureau d'ICI

Date **Note**

Programme du Service Chrétien

Une étude du leadership chrétien

FEUILLE DE REPOSES DE LA PARTIE 2

CS6261

Nous espérons que vous avez apprécié l'étude des leçons de la Partie 2. Veuillez remplir les espaces libres ci-dessous.

Nom

Numéro de l'étudiant DICI
(Ne notez rien si vous ne savez pas quel est votre numéro d'étudiant)

Adresse
.....

Code postal Ville

Pays

FEUILLE DE REPONSES SE RAPPORTANT A LA PARTIE 2

Pour chaque article numéroté, noircissez la case correspondant à la réponse choisie.

1	A	B	C	D	8	A	B	C	D	15	A	B	C	D
2	A	B	C	D	9	A	B	C	D	16	A	B	C	D
3	A	B	C	D	10	A	B	C	D	17	A	B	C	D
4	A	B	C	D	11	A	B	C	D	18	A	B	C	D
5	A	B	C	D	12	A	B	C	D	19	A	B	C	D
6	A	B	C	D	13	A	B	C	D	20	A	B	C	D
7	A	B	C	D	14	A	B	C	D					

Ecrivez ci-dessous toute question que vous souhaiteriez poser à votre instructeur au sujet des leçons.

.....

.....

.....

Vérifiez attentivement cette feuille de réponses et soyez certain d'avoir répondu à toutes les questions posées. Ensuite, envoyez celle-ci à votre instructeur d'ICI ou au bureau dont vous dépendez. L'adresse du bureau local devrait être inscrite sur la première page du manuel.

Réservé au bureau d'ICI

Date **Note**

Programme du Service Chrétien

Une étude du leadership chrétien

FEUILLE DE REPONSES DE LA PARTIE 3

CS6261

Nous espérons que vous avez apprécié l'étude des leçons de la Partie 3. Veuillez remplir les espaces libres ci-dessous.

Nom

Numéro de l'étudiant ICI
(Ne notez rien si vous ne savez pas quel est votre numéro d'étudiant)

Adresse
.....

Code postal Ville

Pays

DEMANDE D'INFORMATIONS

Le bureau d'ICI dont vous dépendez sera heureux de vous faire parvenir toute information relative aux autres cours disponibles, ainsi que leur prix. Vous pouvez utiliser l'espace ci-dessous pour faire votre demande d'informations.

.....
.....
.....

FEUILLE DE REPONSES SE RAPPORTANT A LA PARTIE 3

Pour chaque article numéroté, noircissez la case correspondant à la réponse choisie.

1	A	B	C	D	8	A	B	C	D	15	A	B	C	D
2	A	B	C	D	9	A	B	C	D	16	A	B	C	D
3	A	B	C	D	10	A	B	C	D	17	A	B	C	D
4	A	B	C	D	11	A	B	C	D	18	A	B	C	D
5	A	B	C	D	12	A	B	C	D	19	A	B	C	D
6	A	B	C	D	13	A	B	C	D	20	A	B	C	D
7	A	B	C	D	14	A	B	C	D					

Ecrivez ci-dessous toute question que vous souhaiteriez poser à votre instructeur au sujet des leçons.

.....

.....

.....

FELICITATIONS !

Vous avez maintenant terminé ce cours tiré du programme « Service chrétien ». Nous avons été heureux de vous compter parmi nos élèves, et nous espérons vous voir étudier d'autres cours avec ICI. Veuillez envoyer cette feuille de réponses à votre instructeur ou au bureau d'ICI dont vous dépendez. Votre rapport de l'étudiant sera ensuite noté, et vous recevrez un certificat ou un cachet sur votre programme d'étude concernant ce sujet.

Indiquez, s'il vous plaît, en caractère d'imprimerie, le nom que vous désirez voir figurer sur votre certificat :

Nom

Réservé au bureau d'ICI

Date **Note**

Programme du Service Chrétien