

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.

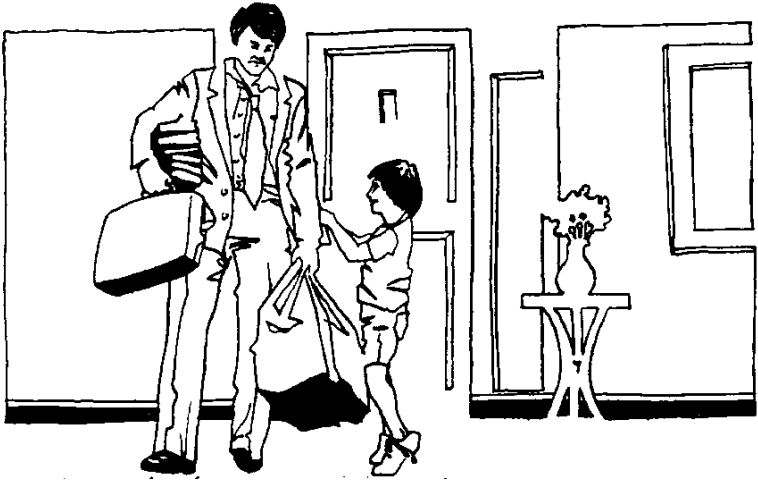
« Je suppose que tu as passé l'après-midi à l'église », lui dit sa femme sur un ton de reproche.

« 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'Eternel 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'Eternel 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
- les théories acquises dans le domaine de l'administration.
 - les préjugés qu'il nourrit et qui proviennent de ses expériences passées.
 - les idées propres à sa société.
 - 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 ?

- Les gens passent leur temps et dépensent leur argent de façon égoïste, en ne se préoccupant que d'eux-mêmes.
- Les gens ne tiennent pas à gagner les perdus - c'est là un sacrifice.
- Les gens sont avant tout bons et dignes de confiance.
- 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) ?

- Son attente est maigre.
- Son attente est grande.
- Son attente est modérée.
- 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	reconnus
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