

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

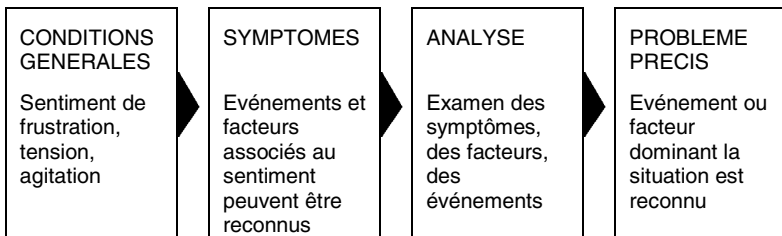
D'un autre côté, si Blanche avait dit : « Oh ce n'était pas si mal ! Il nous faut voir les choses sous un jour positif. Nous, chrétiens, nous devons éviter de tomber dans le découragement ».

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.

### **Étapes 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.

- |               |  |                          |
|---------------|--|--------------------------|
| .... <b>a</b> | Avant la rencontre, celui qui dirige dispose les chaises en cercle.  | 1) Dimension sociale     |
| .... <b>b</b> | Deux membres sont désignés pour trouver le matériel nécessaire aux enfants de la crèche.                               | 2) Dimension de la tâche |
| .... <b>c</b> | Celui qui dirige explique quelles sont les tâches des conseillers, dans une réunion d'évangélisation.                  |                          |
| .... <b>d</b> | Le dirigeant spirituel demande à un nouveau membre de diriger un chœur, au début de la réunion.                        |                          |
| .... <b>e</b> | Celui qui dirige suggère que chacun donne, en deux minutes, son opinion concernant une question particulière.          |                          |
| .... <b>f</b> | 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>.... <b>a</b> « 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<br/>                 2) Consensus d'opinion<br/>                 3) Consentement unanime</p> |
| <p>.... <b>b</b> « Etant parvenu à un accord quant au bien-fondé des mesures proposées, nous pouvons continuer. ».</p>   |   |
| <p>.... <b>c</b> « 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**

