

CHAPITRE 6

Les tensions en matière d'objectifs

Un homme de mon village à Yap a demandé à quelques-uns de sa famille et de ses amis de l'aider pour un travail. Il a fixé une date et leur a demandé de venir le matin à dix heures. Ayant compris comment à Yap on traite le temps, je suis venu à onze heures pour voir ce qui se passait, et comme je m'y attendais je n'ai trouvé là que quelques hommes. Ils étaient assis et discutaient. Vers midi, deux ou trois sont encore arrivés, et nous avons continué à discuter. Aux alentours de trois heures l'un d'eux s'est excusé disant qu'il avait des obligations. Peu après un autre encore a dû partir, et quelqu'un a relevé en plaisantant qu'ils étaient venus pour travailler mais qu'ils n'avaient rien fait du tout. Tous ont bien ri, et ils ont décidé qu'ils n'allaient pas se fatiguer à commencer le travail ce jour-là. Ils reviendraient le jeudi suivant. Sur ce, après avoir passé la plus grande partie de la journée à discuter, ils se sont peu à peu dispersés.

Lorsqu'ils se sont retrouvés, certains sont venus dès neuf heures, quelques-uns les ont rejoints une heure plus tard, et vers dix heures et demie ils étaient suffisamment pour commencer. Ils ont alors travaillé un moment, puis ils se sont arrêtés pour discuter en mâchant du bétel. Deux autres sont encore arrivés, ils s'y sont tous remis pour une heure environ, se sont de nouveau arrêtés pour discuter et mâcher du bétel, et ils ont continué ainsi toute la journée. En fin d'après-midi ils avaient fait l'équivalent de quatre heures de travail, et ils en étaient satisfaits : ils avaient accompli une bonne journée de labeur. Enfin, au moment de se quitter, ils ont convenu de se remettre à l'ouvrage deux semaines plus tard.

Au vu de cette méthode de travail un Américain pourrait dire : « Ce n'est pas étonnant qu'il leur faille des années pour faire les choses. » Mais ces hommes étaient contents de leurs deux journées.

Leur but n'avait pas tant été de finir le travail que de se rassembler, de discuter les uns avec les autres, d'être en interaction et de se réjouir. Le premier jour, ils ont tellement apprécié d'être ensemble qu'ils en ont négligé le travail. Et le jeudi suivant, le responsable a bien exigé que l'on progresse, mais la relation est néanmoins restée un élément important.

Ceux qui ont vécu à Yap venant d'autres cultures n'en ont généralement pas adopté la méthode de travail. Ils l'ont même souvent trouvée incompréhensible. Là-bas, les employés coréens et japonais – par exemple – étaient réputés être des ouvriers efficaces. Ils ont beaucoup impressionné les natifs de l'île par tout le travail qu'ils pouvaient abattre en une journée, dans la réparation de voitures ou dans quelque autre profession. Le fait est qu'ils étaient payés sur la base du travail qu'ils réalisaient. Ils avaient besoin de leur salaire pour vivre et, pour des raisons financières, ils étaient souvent contraints de faire de l'exécution de leurs tâches professionnelles leur priorité. Les Yapois, en revanche, tiraient leur subsistance de la production agricole. La coopération de groupe était pour eux aussi importante que l'effort individuel. Elle soutenait leur agriculture. Or développer des relations avec les autres et y prendre plaisir en faisait partie. Ainsi, leur but principal n'était pas de terminer un travail. C'était plutôt de soigner les relations, en vue de bénéfices communs.

Orientation vers la tâche et orientation vers la personne

Ceux qui sont orientés vers la tâche trouvent leur satisfaction en terminant ce qu'ils ont projeté, et en atteignant leurs buts. Dans l'existence ils sont conduits, et propulsés, par une succession ininterrompue d'objectifs. Ils aspirent souvent à mener à terme plus de tâches qu'il n'est humainement possible dans le temps qu'ils s'attribuent. Leur existence se remplit d'activités et prend un rythme effréné. Beaucoup en deviennent des bourreaux de travail. Ils permettent à leurs obligations de diriger leurs vies, à un point tel qu'ils ne voient les autres gens plus que comme faisant partie de leur programme.

Bien souvent leur vie sociale n'est qu'un prolongement de leur travail, et leur conversation en société tourne autour de problèmes et de soucis qui s'y rattachent. Les autres thèmes les ennuient (hormis ceux qui rejoignent ailleurs un de leurs objectifs). Ils regardent les activités sociales comme une entrave à leur performance, et

d'habitude ils préfèrent travailler seul et sans interruption. À leurs yeux, réussir vaut mieux que bâtir des relations, et pour atteindre leurs buts ils sont même prêts à se priver de contacts sociaux.

Ceux qui sont orientés vers la personne trouvent eux leur satisfaction dans l'interaction avec les autres. Leur priorité est d'établir et de maintenir leurs relations personnelles. Ils apprécient les interactions sociales – nécessaires au soutien de ces relations – et recherchent parfois même toutes les occasions de faire des rencontres et de développer leur vaste réseau de contacts.

Les personnes dont l'interaction avec les autres est un but ont besoin de l'acceptation et de l'encouragement de ceux qui leur sont associés. À l'intérieur de leurs groupes, elles doivent investir passablement de temps et de forces à remplir leurs obligations en tant que membres et à maintenir leurs liens personnels. Elles soutiennent aussi avec beaucoup d'énergie tant les relations que les intérêts de leurs cercles, et sacrifient souvent leurs propres objectifs aux besoins des autres. Améliorer la qualité des relations est plus importante à leurs yeux que finir un travail.

Tableau 6

Orientation vers la tâche et orientation vers la personne

Orientation vers la tâche	Orientation vers la personne
1. Centré sur les tâches et les principes	1. Centré sur les personnes et les relations
2. Trouve sa satisfaction en atteignant ses objectifs	2. Trouve sa satisfaction dans l'interaction avec les autres
3. A des amis ayant les mêmes buts	3. A des amis orientés vers le groupe
4. Pour sa réussite personnelle, peut être seul et sans relations sociales	4. Réussite personnelle sacrifiée aux relations de groupe. Ne pas être seul

L'orientation vers la tâche dans le ministère

Les missionnaires, les pasteurs et les laïcs qui sont orientés vers la tâche sont bien équipés pour les responsabilités administratives, l'enseignement, la prédication et la traduction de la Bible. Ils restent efficaces dans leur service aussi longtemps qu'ils peuvent programmer leurs activités et travailler indépendamment des autres. La source de leurs frustrations se trouve chez leurs collaborateurs. Ils

sont intolérants envers ceux qui montrent moins d'engagement qu'eux-mêmes dans le travail qui est à faire, et sont exaspérés par ceux qui passent du temps dans des conversations apparemment frivoles et dont l'existence n'est pas alignée sur une liste d'objectifs.

Lorsque des missionnaires orientés vers la tâche s'engagent dans une culture orientée vers la personne, ils ne comprennent souvent pas l'importance des relations humaines dans la routine du travail journalier, et en viennent à critiquer très sévèrement leurs collègues. En Micronésie par exemple, les Américains peuvent remarquer que même durant les jours de travail leurs collaborateurs autochtones passent beaucoup de temps à discuter, et ils peuvent les accuser d'être paresseux et improductifs. Ces Américains ne comprennent pas qu'en Micronésie l'interaction sociale fait partie du travail de tous les jours; et qu'il en est ainsi depuis des siècles. Ils n'ont pas non plus relevé qu'on peut, à maintes reprises, trouver cette manière de travailler dans le Nouveau Testament. Ils ont été aveuglés par leurs propres valeurs culturelles.

L'orientation vers la personne dans le ministère

Les Micronésiens ne sont pas les seuls à être orientés vers l'interaction sociale. Beaucoup d'Américains font des relations leur but principal; et inversement de nombreux Micronésiens arrêtent avant tout leurs regards sur des tâches à exécuter. Tous ceux-là nagent à contre-courant, dans le domaine des valeurs de leur propre culture. La société américaine regarde d'un mauvais œil ceux qui sont fortement portés sur le social mais qui sont improductifs. Les sociétés micronésiennes de leur côté désapprouvent ceux qui se montrent rudes, peu aimables, et acharnés. Dans le registre missionnaire, tout cela laisse entendre que les Américains les plus productifs pourraient ne pas être les meilleures personnes à envoyer dans des cultures non occidentales orientées vers les relations, et que les autochtones les plus productifs pourraient ne pas être les meilleurs candidats pour la direction de l'Église.

Le système éducatif occidental n'est pas prévu pour récompenser les étudiants orientés vers la personne. Ces derniers doivent souvent lutter pour répondre aux horaires et aux attentes des programmes éducatifs. Ils répugnent à sacrifier leurs liens personnels à de longues heures d'étude. Et leurs résultats académiques peuvent être moins bons que ceux de leurs camarades orientés vers la tâche. Aujourd'hui on devrait néanmoins s'en rendre compte : les

bons résultats scolaires ne sont pas toujours un gage de réussite éventuelle dans le ministère.

Il est d'ailleurs difficile de définir ce qu'est la réussite dans le ministère. Ceux qui jouissent d'une bonne reconnaissance académique et sont orientés vers la tâche se retrouvent fréquemment à la tête des Églises et des organisations missionnaires, et là, la réussite est formulée en termes de buts concrets, mesurables. Dans ces organismes, les collaborateurs orientés vers la personne n'atteignent souvent pas les objectifs, mais ils peuvent avoir des relations excellentes et un ministère personnel vigoureux. Les responsables peuvent cependant les harceler pour les conformer au modèle prescrit, et peuvent même voir en eux un problème spirituel de résistance face à l'autorité.

Il est évident qu'il nous faut plus encourager ceux qui parmi nous sont par nature orientés vers la personne. Ils apportent au ministère un don particulier que d'autres ont du mal à apprendre. Nous devons également réévaluer les critères selon lesquels nous choisissons les missionnaires et les autochtones pour la direction de l'Église.

Les conflits d'objectifs

Dans la collaboration, les Micronésiens considèrent les interactions sociales comme tout aussi importantes que de terminer leur travail. Malheureusement, de nombreux missionnaires orientés vers la tâche ne comprennent pas, ou n'acceptent pas, ce genre de valeur. Ils en arrivent ainsi à rejeter ceux-là mêmes vers lesquels ils se sont sentis appelés à exercer leur ministère. De leur perspective dans le domaine des valeurs, le travail et la relation n'entrent pas dans le même mouvement. Les Micronésiens de leur côté considèrent que travailler sans entrer véritablement en relation est égoïste et peu gratifiant.

Ma propre attitude envers quelques membres de la communauté paluan qui ont bâti ma maison en 1967 montre bien comment une personne orientée vers la tâche réagit face à la méthode de travail des Micronésiens qui, eux, sont orientés vers les relations. Un homme s'était engagé par contrat à construire ma maison en amenant quatre ouvriers. Cela représentait plusieurs centaines de dollars. Le contrat spécifiait que si le travail devait durer moins de quinze jours, ils recevraient la totalité de la somme, mais que dans

le cas contraire ils en perdraient 10 % pour chaque jour supplémentaire.

Le premier jour, je suis sorti pour surveiller le début des travaux, et j'ai constaté qu'au lieu de quatre ouvriers il y en avait six. J'ai pensé : « C'est bien. Ils auront plus rapidement terminé. » Mais en les observant, j'ai aussi remarqué qu'ils travaillaient pendant une heure, et se reposaient ensuite pendant une heure; et ils ont fait cela toute la journée. Le soir venu, j'étais furieux. Je pensais qu'ils n'allaient jamais terminer le travail en quinze jours. Je m'en suis plaint à celui qui s'était occupé du contrat, un entrepreneur des Philippines. Et j'ai aussi écrit à mon oncle, charpentier en Californie, pour lui dire combien me surprenait la façon de travailler du peuple des Palaos. Je n'étais à Yap que depuis trois semaines, et précédemment je n'avais encore jamais été confronté à une autre culture. J'étais abasourdi en voyant ces hommes : ils s'asseyaient, mâchaient du bétel, et sur une journée de travail de huit heures ils n'en faisaient à peu près que la moitié. Mais incroyable (!), six jours plus tard ils avaient terminé.

Je ne pouvais pas comprendre leur stratégie. Pourquoi avaient-ils invité deux ouvriers supplémentaires? Pourquoi ne pas avoir engagé que quatre ouvriers, et avoir gagné plus d'argent en travaillant toute la journée? Mais j'ai compris plus tard que pour les Micronésiens, une des motivations principales dans le travail est la relation. Ils ne voient pas vraiment de raison de se mettre à l'ouvrage, s'ils ne peuvent pas y trouver de la joie et parler les uns avec les autres. Leur but n'est pas de gagner le plus d'argent possible. Vraiment! Ces six hommes étaient plus intéressés par la relation que par la paye. Ils étaient engagés ailleurs; et après avoir terminé ma maison, ils sont retournés à leurs emplois réguliers, où ils étaient payés à l'heure.

Beaucoup de missionnaires occidentaux croient que nous devons dissocier travail et interactions sociales. Dans les sociétés industrielles, la pause-café – le temps des rapports sociaux – est nettement séparée du travail. Bien des missionnaires m'ont demandé comment moi, qui avouais être plutôt orienté vers la tâche, j'avais pu m'adapter à ce changement. J'ai répondu en m'appuyant sur deux règles. D'abord, j'accepte d'être ce que je suis et que Dieu veut m'utiliser tel que je suis. Ensuite, je m'applique à suivre la sévère mise en garde de Philippiens 2.3 : « Ne faites rien par rivalité ou par

vaine gloire, mais dans l'humilité, estimez les autres supérieurs à vous-mêmes. »

Certaines de mes luttes personnelles montrent combien il est difficile d'appliquer ces principes. Je suis allé à Yap en 1967 pour y faire des recherches en vue de présenter une thèse de doctorat à l'université de Pittsburgh. Or je savais que si je ne produisais pas quelque chose de substantiel, je ne serai pas reçu. On ne devient pas docteur juste en s'asseyant pour discuter et mâcher du bétel. Je devais avoir quelque chose à montrer à la fin de mon temps passé sur le terrain, et j'étais ainsi sous une pression constante, quoique invisible. Comme chez beaucoup d'autres missionnaires, parler avec les gens faisait partie de mon travail. Je voulais en apprendre le plus possible sur la culture de Yap. J'avais toujours des questions à poser, et je prenais souvent des notes. Les débats et les discussions satisfaisaient ainsi mon désir d'achever un devoir. Mais si mon travail exigeait que j'entre en relation avec les personnes, moi, en fait, je récoltais des informations.

C'était une activité qui demandait un réajustement dans ma façon de travailler, mais je ne m'étais pas rendu compte qu'elle en demandait aussi un dans ma manière d'évaluer les personnes. Parfois, je n'ai pas pu amener la conversation sur des points qui m'intéressaient, et du coup celle-ci m'a rapidement ennuyé. Mon manque d'intérêt pour les habitants de Yap en tant que personnes est devenu évident. Je trouvais difficile d'entrer dans leurs conversations lorsqu'ils s'arrêtaient sur des sujets que je considérais stupides. Et à ces moments-là j'avais envie de les quitter, afin de progresser dans mon travail; ce qui reflétait mon manque de consécration aux personnes.

Pour celui qui s'engage dans le travail transculturel, c'est un point important, mais pour le missionnaire c'est un point fondamental. Ce dernier est envoyé vers des personnes qu'il doit servir, auprès desquelles il doit exercer un ministère, et auxquelles il doit dire que Dieu les aime. Bâtir des relations est central dans le ministère. Un missionnaire doit vouer son temps et sa vie aux interactions sociales. Celui qui est orienté vers la tâche doit consciemment allouer une partie importante de son temps à s'asseoir et parler avec les autres. Sans un effort conscient de sa part, ses travaux envahiront tout le temps et l'énergie dont il dispose.

Pour un bourreau de travail, une discussion à bâtons rompus peut être plus difficile qu'une centaine de corvées. Alors qu'exté-

rieurement il semble écouter ce qui se dit, intérieurement il peut être en train de penser à tout ce qu'il pourrait faire à la place. Il trouve extrêmement difficile de se concentrer sur des personnes, alors qu'il y a tant de choses à faire. Il est présent de corps, mais d'esprit il est ailleurs, occupé à quelque autre tâche. C'est un problème crucial pour les missionnaires parce que les gens sont sensibles, et ils deviennent souvent conscients de ce rejet.

Ceux qui sont orientés vers la tâche doivent reconnaître que leur acharnement à atteindre des buts objectifs devient un défaut de caractère, dès que la contrainte à travailler devient obsédante. En tant que chrétiens, nous voulons gagner les autres à Christ, mais souvent nous les excluons hors de nos activités. Le nombre de bâtiments que nous érigeons ou le nombre de rapports que nous écrivons n'est pas important. Si nous ne rencontrons pas les personnes et si nous ne manifestons pas envers elle une relation d'amour, nous avons perdu de vue le mandat missionnaire, et nos activités sont vides de sens. Nous pouvons être assis à un bureau et consacrer notre vie à la traduction de la Bible ou à quelque autre œuvre chrétienne, mais ceux qui sont dehors dans le monde ne verront jamais que nous les aimons. Assis à un bureau, nous leur parlons rarement, nous n'entrons que rarement en relation avec eux, et nous ne leur montrons que rarement que nous nous soucions d'eux. Nous ne sortons pas pour travailler à leur côté. Il est important de réaliser que, même si nous faisons des actes d'amour avec nos mains, notre cœur ou notre pensée, notre travail ne signifiera rien pour les autres si nous ne leur montrons pas notre amour de manière personnelle en entrant en relation avec eux.

La perspective biblique

« Comme apôtres de Christ, nous aurions pu nous imposer. Mais nous avons été pleins de douceur au milieu de vous. Comme une mère prend soin de ses enfants, nous aurions voulu, dans notre tendresse pour vous, vous donner non seulement l'Évangile de Dieu, mais encore nos propres vies, tant vous nous étiez devenus chers » (1 Th 2.6-8). Nous devrions nous arrêter sur l'exemple de Paul avec admiration et le prendre comme un guide pour notre ministère et notre vie. Nous savons par ses lettres que Paul n'imposait pas aux non-Juifs convertis la stricte discipline de la manière de vivre des Juifs. En outre, il voyait la nécessité d'être prêt à donner sa vie, et non pas juste le message de l'Évangile.

Nous avons tous des talents différents. Certains ont le don de nouer des relations. D'autres ont le don de mener des projets à terme. Tous ceux d'entre nous qui aspirent au service et au ministère chrétiens doivent chercher à développer leur souci des autres et leur interaction avec eux. Comme le montre Paul, nous devons chercher à « donner notre vie ». Il nous faut développer en nous l'habitude de réévaluer nos priorités, et reconnaître que les tâches que nous estimons être cruciales ne sont pas plus importantes que les personnes que Dieu nous a confiées.

La vie de Jésus montre de manière indubitable que les personnes sont importantes dans le royaume de Dieu. Marc 6.30-46 nous fait voir comment Jésus gérait la tension entre l'orientation vers la tâche et l'orientation vers la personne. Ce texte s'ouvre sur la remarque que Jésus et ses disciples avaient un programme si rempli par les besoins des autres qu'ils n'avaient même plus le temps de manger (v. 31).

Essayons d'imaginer les émotions de Jésus à ce moment-là. Lui et ses disciples étaient manifestement débordés de travail. Peu avant, Jésus avait été rejeté par ceux de sa propre ville (Mc 6.1-6). Il s'est peut-être aussi senti menacé par Hérode (cf. Lc 9.9). Il avait besoin de se reposer, et d'être seul, afin de déverser devant son Père sa frustration : il avait été confronté à sa ville – incrédule – et à un roi mauvais qui avait mis à mort Jean-Baptiste, qui était à la fois son cousin et son messager. À sa place, nombre d'entre nous auraient dit à la foule : « Ne pouvez-vous pas me laisser seul un moment ? Je dois avoir un peu de temps pour moi. J'ai besoin de penser et de prier. »

Pourtant, nous dit Marc, quand Jésus a vu cette grande foule il ne s'est pas apitoyé sur lui-même; il a eu « compassion d'eux, parce qu'ils étaient comme des brebis qui n'ont pas de berger » (v. 34); et apparemment, ceux-là n'étaient pas venus vers Jésus juste pour un moment. La suite du texte dit que « comme l'heure était déjà avancée », les disciples se sont approchés de Jésus pour l'exhorter à renvoyer les gens dans les villages afin qu'ils puissent trouver de quoi manger. De nouveau, Jésus a montré sa compassion (et sa puissance) en nourrissant tous ceux qui l'avaient suivi (les hommes seuls représentaient cinq milles personnes). Suite de quoi, après les avoir enseignés et nourris, Jésus est revenu à son premier objectif : être seul et prier. Il fit partir ses disciples dans un bateau, renvoya la foule, et « il s'en alla sur la montagne pour prier ».