

Cultures chrétiennes et pratiques ressources humaines

Essai à livre ouvert

Textes bibliques tirés de la Traduction œcuménique de la Bible
© Société biblique française – Bibli’O et Éditions du Cerf, 2010. Avec autorisation.
La responsabilité de la Société biblique française – Bibli’O et des Éditions du Cerf est engagée uniquement sur le texte biblique reproduit.

Éditions Favre SA

Siège social :
29, rue de Bourg – CH-1002 Lausanne
Tél. : (+41) 021 312 17 17 – Fax : (+41) 021 320 50 59
lausanne@editionsfavre.com

www.editionsfavre.com
Groupe Libella

Dépôt légal en Suisse en •••.
Tous droits réservés pour tous pays. Sauf autorisation expresse, toute reproduction de ce livre, même partielle, par tous procédés, est interdite.

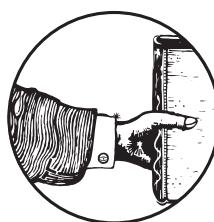
Mise en pages et graphisme : recto verso, Gletterens

ISBN : •••
© 2020, Éditions Favre SA, Lausanne, Suisse.

Maxime Morand
avec les contributions de Daniel Fatzer
et Hans Strub

Cultures
chrétiennes
et pratiques
ressources
humaines

Essai
à livre ouvert



FAVRE

Introduction

De l'indignation à la force de proposition

Sommaire

- *Expériences de situations personnelles en contradiction avec la Bonne Nouvelle.*
- *Comment susciter un groupe de personnes qui nourrissent, par itération, les meilleures pratiques en matière de leadership chrétien.*
- *Comment poser de bonnes questions afin d'éviter de la souffrance inutile et de favoriser des pratiques adéquates, humanisées et « évangélisées ».*

En guise d'exemples :

- Un pasteur licencié avec effet immédiat à l'âge de 64 ans.
- Une religieuse, après quinze ans de vie monastique, exclaus-trée, mise devant le couvent avec une valise et un sac, un peu d'argent, avec des assurances sociales très déficientes.
- Un jésuite de 40 ans qui a donné vingt ans de sa vie et veut quitter la compagnie : une obole de 5000 euros et une prévoyance professionnelle manquante.

- Des couples de laïcs engagés en église depuis des années, qui sont envoyés au chômage.
- Une mère supérieure interdite de retourner dans sa communauté et qui doit gérer financièrement son grand âge.
- Quatre pasteurs en difficulté, traités hors des règlements de leur église, sont mis en péril dans leur vie personnelle et professionnelle, dans la couverture des assurances maladie et chômage. Des familles ravagées par l'incompétence et la malveillance des autorités en place.

Ces situations, comme tant d'autres, révèlent que le traitement des personnes partageant le message de Jésus-Christ n'est pas en correspondance avec la Bonne Nouvelle. Les droits, même élémentaires, de la protection de la personne au travail n'étant pas pris en compte.

Les **manières de faire** dans le domaine des ressources humaines sont **aléatoires**, que ce soit en matière d'engagement, de développement personnel, lors de la correction fraternelle et de la fin des relations contractuelles, de l'administration, de l'église ou de la communauté. Cela est laissé souvent à la **discrétion des responsables** avec des pratiques qui sont souvent en porte-à-faux vis-à-vis de l'égalité de traitement, **qui est un des fondements des relations de travail**.

- **Les abus sont patents et inacceptables.** Le risque de réputation des institutions se réclamant de Jésus-Christ est dans le rouge. L'autoritarisme et l'asservissement, sous le prétexte du service et de l'obéissance, n'ont plus de raison d'être. Les humains, ayant des ressources personnelles et spirituelles, ne peuvent pas être traités comme des **serviteurs corvéables à merci** et qui ne peuvent s'exprimer vraiment.

La société civile fait une pression très forte vis-à-vis de ces manquements aux droits humains surtout lorsque le discours proné tend à la perfection et à l'exemplarité en faisant référence à Jésus-Christ. De même, **les pratiques chrétiennes doivent aussi influencer les comportements des organisations étatiques et privées.**

- **Cela suffit. Les actes contraires à l'humain** au travail, dans son engagement personnel et communautaire, sous la bannière des évangiles, **sont inacceptables.**
- **Nous voulons éveiller** un groupe de personnes responsables qui, par des échanges à venir, nourrissent les meilleures pratiques en matière de leadership chrétien, dans le domaine très basique du traitement des personnes engagées par les institutions en question ou par **des dirigeants qui se prévalent du message de Jésus-Christ.**
- **Cet ouvrage est une boîte à outils ouverte à la réflexion, une sorte de trésor pour tous dans lequel puiser:** nous voulons échanger les bonnes façons de faire et dénoncer les pratiques toxiques qui détruisent et les institutions et les personnes concernées.
Pour ce faire, nous proposons un canevas ouvert à vos réflexions et à vos remarques participatives.
- Le phare inspirant des pages qui vont suivre sera articulé autour de la raison d'être, du «pourquoi» d'une communauté-église chrétienne. Que dit le l'inspirateur de nos fondements et **d'une oikumene, une communauté humaine humanisée et qui s'expose à la critique de l'Évangile ?** Nous prenons en compte que **l'espace d'engagement et de travail est crucial à tout être humain pour parvenir à subvenir à ses besoins et à vivre ensemble une qualité relationnelle respirable et inspirante.**
- Puis, en tension, nous mettrons en discussion la place de nos gènes intangibles (cultures, réflexes, comportements, réputation, risque humain) et nos expressions tangibles (règlements, compétences, évaluations, bilan social). Ensuite, nous nous poserons des questions sur les populations concernées (quel processus d'engagement, de relève, les juniors, les seniors, les formations, la discipline, les mobilités, les personnes clés). Puis nous aborderons les promotions et les niveaux de responsabilité, les fonctions, les titres et les accompagnements nécessaires, les formations, pour les personnes qui sont en charge d'exercer une responsabilité. Enfin, nous aborderons la ques-

tion de la rétribution juste et de la prise en charge à long terme de la sécurité matérielle adéquate des personnes engagées.

- **Notre volonté: poser de bonnes questions afin d'éviter de la souffrance inutile et favoriser des pratiques inspirantes, utiles, adéquates et évangélisées.**

Genèse de notre rencontre : notre histoire à trois

Mais d'abord, qui sommes-nous ?

Né en 1952, marié, père de deux jeunes adultes, **Maxime Morand** a fait des études de philosophie et de théologie à l'université de Fribourg. Après avoir été moine cistercien, il a été ordonné prêtre diocésain en 1981. Il a quitté le ministère en 1986. Pendant plus de vingt-cinq ans, il a travaillé comme formateur de cadres dirigeants, responsable de l'assessment center du Crédit Suisse en langue française, puis directeur des ressources humaines pour trois groupes bancaires suisses et leurs succursales dans le monde (Crédit Suisse Genève, Union Bancaire Privée et Lombard Odier).

Depuis 2012, il exerce une activité de conseils et de formations en leadership, ressources humaines et risques humains, sous le vocable de Provoc-Actions.

Il a publié, notamment, à fin 2014, un *Petit guide du leadership provoc'acteur selon Jésus-Christ* aux Éditions Favre. En 2018, le livre *Des mots et des hommes : Chronique et abécédaire du leadership* est paru aux Éditions Faim de siècle. De même que le manuel de formation : *Prends et provoque ta parole en public*.

Né en 1952, **Daniel Fatzer** a grandi à Lausanne. Il a été responsable de groupes de jeunes dès la fin de son catéchisme dans l'EERV (Église évangélique réformée du canton de Vaud). Attiré par la médecine psychosomatique du Dr Paul Tournier, il a commencé des études de médecine avant de virer en théologie. Il est marié et père de trois enfants.

Après ses études de théologie à Lausanne et Vancouver, il a travaillé dans le monde gymnasial et universitaire avant de devenir pasteur de paroisse en 1983. Il a siégé quinze ans dans le Synode vaudois, parlement de l'Église réformée. Il a fait partie de la première génération des MCO (ministres de coordination) de l'EERV. Il a aussi été le premier « attaché de promotion de l'EERV ». Il a été co-créateur de plusieurs réseaux dont l'AFRAI (association de relation d'aide intégrée entre psychologie et foi chrétienne), ainsi que de « Catalyse », un mouvement de réflexion critique de l'organisation, à l'interne de l'EERV. Récemment, il a co-créé l'association « Résistance et Réconciliation dans l'EERV », qui entoure, soutient et défend les nombreux pasteurs et diacres licenciés récemment de cette église. Il a suivi une formation de coaching et team building à Paris dans l'institut « Transformance » créé par Vincent Lenhardt, auteur de ***Les responsables, porteurs de sens*** (Éditions Eyrolles, 2015).

Pour les dernières années de son ministère, il a été appelé à créer un lieu ecclésial innovant au cœur de la ville de Lausanne dans l'église Saint Laurent, avec son collègue Jean Chollet. Les tensions entre ce lieu ecclésial nouveau et les autorités cantonales de l'Église sont allées en grandissant, jusqu'à son licenciement avec effet immédiat, en présence de la dirigeante politique répondante des questions religieuses dans le canton de Vaud, ceci à quinze mois de l'âge de sa retraite. Il a intenté un procès à son employeur ecclésial, procès qui est toujours en cours. Il a également fait une grève de la faim médiatisée en juin-juillet 2016 dans la même église. Le livre paru à l'été 2019 ***Coup de balai dans l'Église vaudoise*** écrit par Arnold Jaccoud, un psychosociologue, en fait le récit.

Daniel Fatzer est resté dans son poste pastoral, sans solde, depuis cette grève de la faim, et l'occupe toujours trois ans plus tard, comme « retraité actif ».

C'est ce contexte particulier qui l'a conduit à contribuer à la création de l'équipe des trois, qui dresse l'architecture de ce livre, avec Hans Strub, pasteur-formateur dans toute la Suisse, sous la conduite de Maxime Morand.

Né en 1945 dans le canton d'Argovie. D'abord instituteur, **Hans Strub** a fait ensuite des études de théologie à Bâle et à Zurich. C'est dans la paroisse de Zurich qu'il a commencé son pastorat puis il est devenu directeur de l'académie de formation continue « Boldern ». Depuis 1987 jusqu'à sa retraite, il a été responsable de la formation des stagiaires et de la formation continue des pasteures et pasteurs protestants en Suisse.

En 1989-90 il a édité, en collaboration avec plus de dix teams de collègues suisses alémaniques, un manuel pour la catéchèse (douze magazines pour les catéchumènes et un commentaire avec des préparations et beaucoup de matériel) : « KONFmagazin », en service dans les églises pendant quelque quinze ans. Et en 2008, il a fondé le « centre pour le développement ecclésial » à l'université de Zurich où il s'est retiré de la co-direction il y a cinq ans.

Pendant deux ans, il a été le coordinateur du processus de fusion des paroisses de la ville de Berne, puis collaborateur dans le processus de fusion des paroisses de la ville de Zurich.

Marié, une fille et deux fils adultes, il est également auteur de pièces de théâtre et metteur en scène.

Notre histoire à trois est une sorte de rencontre « Dieu-donnée », qu'on ne fabrique pas, mais que l'on accueille comme un don du ciel, avec émerveillement. D'une émission de radio à un café lausannois, se retrouvent deux pasteurs et un prêtre ayant quitté le ministère. Et la mayonnaise prend ! Les dialogues

fusent comme un feu d'artifice, ces trois-là pépient comme des moineaux, sans réserve, sans la barrière de la langue, et c'est ainsi que surgissent des pépites qui nous surprennent et nous entraînent... L'un des trois dit même : « je n'ai pas d'autre lieu où je peux parler aussi librement » et chacun d'ajouter sa part à cette liberté, de rencontre en rencontre, jusqu'à la décision de sertir tout cela dans un livre. Pas une somme théologique, mais quelques perles serties sur un anneau, au service d'un plus grand nombre que nous trois, seuls.

Entre nous, pas d'intentionnalité structurelle, mais une parole amicale libre, pétillante... Pas d'enjeu personnel à défendre entre nous, si ce n'est de s'offrir un espace de parole libérée, et Hans, l'ancien parmi les anciens, se trouve être le plus libéré des trois : sagesse de l'âge, liberté et recul du **retirement** comme disent les Anglo-Saxons. Nous parlons vrai, sans crainte, risquant même des paroles jamais dites ailleurs... On se lâche, on n'est pas sur nos gardes. Entre nous, il ne faut pas marquer des points, mais seulement créer de l'avenir.

Si l'on dit qu'un moine est « quelqu'un qui vit avec lui-même », alors nous pouvons dire qu'il nous a été donné d'être moines ensemble.

Puis vient cette décision de « traduire » cela dans des mots à publier, à mettre au service. De fil en aiguille, de semaines en mois, le bébé montre sa tête, le temps est venu de l'accoucher... Il y a trois ans que nous avons fait connaissance, que nous nous sommes laissés sertir les trois par plus grand que nous.

Au moment de l'accouchement, nous réalisons la bénédiction qui nous a été faite et que nous voulons transmettre.

Au **début de l'été 2017**, il y avait deux phrases de Daniel Fatzer :

« Pourrions-nous nous voir les trois pour parler ensemble de nos réflexions critiques sur la direction des églises et les RH qui s'y développent ?

Pourrions-nous discerner si nous n'avons pas quelque chose à offrir ensemble au corps du Christ souffrant que sont nos églises, en particulier nos églises historiques ? »

Puis il y a eu sept à huit rencontres. Maxime Morand fournissait les éléments pour un livre, Daniel tapait des procès-verbaux qui inspiraient la suite du dialogue, le livre d'Arnold Jaccoud donnait de l'énergie supplémentaire... À partir de 2019 commençait la rédaction des textes, mis en production par Maxime, renouvelés par Daniel et commentés par Hans. En été 2019, le texte complet et les derniers changements et compléments ont été réalisés dans les montagnes de Haute-Savoie.

Notre présupposé: toute personne qui travaille dans une organisation à caractère chrétien mérite les mêmes droits, y compris et surtout dans les églises et les communautés religieuses et les ONG à caractère chrétien. L'appel ou la désignation pour l'exercice d'un ministère parachève et fertilise la relation de travail mais ne la supprime pas. On doit même affirmer que se réclamer de Jésus-Christ suppose une relation de nature encore plus salvatrice que les seules pratiques du monde du travail. Les personnes qui se prévalent de Jésus-Christ, dans un univers purement laïque, peuvent contribuer à appliquer et à diffuser ces manières de concevoir l'humain au travail. Mais, au fond, de quoi parle-t-on lorsqu'on aborde la question des ressources humaines ?

RESSOURCES HUMAINES (Gestion des)

Au sein d'une organisation, d'une communauté, d'une entreprise ou d'une administration publique, on entend par **gestion des ressources humaines la prise en considération des femmes et des hommes qui y travaillent comme ayant une valeur (ressource) à intégrer dans une planification stratégique.** Une telle gestion vise à prévoir, selon des objectifs à moyen terme, l'inclusion, le développement, le transfert, voire l'exclusion d'un certain nombre de compétences professionnelles et personnelles. Cette façon d'envisager les ressources humaines peut se trouver en accord ou en conflit avec le destin et les projets des individus. Ainsi, on peut se demander s'il faut mettre l'accent, dans un tel

concept, sur le fait de gérer des ressources (financières, matériaux, produits, etc.) et, parmi elles, des ressources humaines ou s'il faut mettre en valeur des humains qui ont des ressources! Travailler dans les Ressources humaines suppose donc la capacité de relier à la fois les objectifs de l'organisation et le développement de chacun-e des membres de celle-ci.

(Cf. *Dictionnaire suisse de politique sociale*, sous la direction de Jean-Pierre Fragnière et Roger Girod, Éditions Réalités sociales, Lausanne 2002)

Note: certaines pièces de ce trésor sont tirées des textes des différentes traditions chrétiennes ou de réflexions éparses publiées dans d'autres ouvrages.

Si nous devions caractériser les convictions et les considérations de Jésus-Christ en matière de ressources humaines, quelles seraient les forces de propositions à mettre exergue? Serait-il le roi, prophète et prêtre qui protège et autorise?

➊ Rebonds de Daniel Fatzer:

RH est le terme technique employé couramment de nos jours pour désigner ce que l'on appelait en son temps «le service du personnel». Cette dernière désignation qui fait un peu ringard aujourd'hui avait la qualité de ces deux mots: «service» donc pas tyrannie... et «personnel», qui implique le mot «personne», donc humanité.

Les ressources de l'expression RH font penser aux photocopieuses, aux machines, aux outils, etc., et de voir tout à coup surgir dans cette liste le mot : «Ressources humaines» me laisse perplexe au niveau du glissement sémantique. C'est pourquoi j'aime, avec les co-auteurs de ce livre, l'expression suggérée : **HRJC, c'est-à-dire «humains en ressources selon Jésus-Christ» où l'accent principal est mis sur l'humain.** JCRH est

immédiatement repérable pour la grande majorité, mais HRJC est plus adéquat à mes yeux.

D'où vient que le titre du premier chapitre commence par le mot « indignation » ? C'est semble-t-il bien parce que le vaste monde des RH contemporaines conduit plus d'une personne, qui l'expérimente de l'intérieur, à s'indigner.

Quel est le problème ?

La brutalité froide et l'inhumanité, tous les deux éloignés de l'Évangile, peu s'en faut, et c'est cela qui nous indigne, ont conduit votre serviteur jusqu'à l'extrême du geste d'opposer une grève de la faim aux RH de son église en juin 2016.

Une ressource « photocopieuse » peut se jeter ou être recyclée, mais un humain en ressource ne peut pas l'être, ou en tout cas pas de la même manière. Parfois les navires purgent leur moteur et jettent leurs vieilles huiles à la mer, et c'est scandaleux, mais quand, en plus, le capitaine du navire commence à jeter ses matelots et ses officiers récalcitrants par-dessus bord, c'est le retour à l'esclavage et cela arrive chez nous. D'où l'écriture de cet ouvrage, afin de résister, et d'apprendre afin de diminuer le risque que cela se reproduise encore et encore.

Oui je crois du fond du cœur que nos structures d'ONG chrétiennes et d'églises doivent être évangélisées, profondément évangélisées. Simone Pacot parle de *L'évangélisation des profondeurs* (Éd. Cerf, 1997). **À sa suite, je parle d'évangélisation de nos RH et de nos modes de gouvernance, sinon à quoi bon prétendre évangéliser toute la terre, alors que l'on est en train de se massacrer à l'interne par des pratiques inacceptables.**

Les RH sont aléatoires, alors qu'on nous prétend qu'elles sont pratiquées avec rigueur et un haut de degré de professionnalisme. L'aléatoire peut donc être critiqué et cette critique ne doit pas exposer les collaborateurs qui exercent cette critique à être menacés de renvoi. Les RH, quand elles sont reconnues comme aléatoires, peuvent donc se permettre un travail de recherche et de créativité pour créer des modèles dignes de

l'Évangile. On peut attendre cela tout particulièrement de la part d'une église.

Se référer uniquement à la loi civile, qui plus est à celle du droit du travail en Suisse ou dans les pays de l'OCDE nous conduit à être bien en dessous de ce qu'on est en droit d'attendre d'un contexte ecclésial. Devoir dire, comme je le fais aujourd'hui, que j'ai été bien mieux traité par l'État de Vaud que par l'Église réformée vaudoise, depuis l'établissement de la nouvelle Constitution de ce canton en 2004, sauf erreur, est grave. Merci à l'État de Vaud de ne pas nous avoir maltraités... et merci à l'Église réformée vaudoise de se corriger dorénavant en profondeur.

«Les abus sont patents et inacceptables»

Comment peut-on accepter cela ? Comment les collaborateurs concernés, travaillant dans une église peuvent-ils être complices de telles pratiques ? Par inconscience ? Par peur ? Par lâcheté ? À eux de le dire... mais quoi qu'il en soit, ils se rendent complice de ces abus, en particulier par leur manque crasse de solidarité avec ceux d'entre eux qui subissent ces abus en premier. **Ce n'est donc pas la hiérarchie seule qui est en cause, mais bien aussi les collaborateurs qui méprisent leurs droits et leurs devoirs citoyens de ne pas se laisser faire par les abuseurs.**

«Serviteurs corvéables à merci»

Être serviteur ne me pose aucun problème. Je le suis fondamentalement du Christ. Mais être serviteur d'une hiérarchie abusive, souvent dépassée par les immenses charges mises sur ses épaules et corvéable à souhait jusque dans l'injustice la plus misérable, alors ça non ! **Je ne suis pas un serviteur servile, mais un serviteur adulte, comme Christ nous demande de l'être.** Serviteur fidèle certes, mais pas servile !

«Ne peuvent s'exprimer vraiment»

Pour que je puisse devenir pasteur on a exigé de moi un diplôme universitaire impliquant latin, grec, hébreu, introduction

à la psycho, à la philo, puis l'exégèse des textes dans l'original, la théologie systématique et j'en passe... Et quand je mets cet esprit critique que j'ai dû me forger dans le contexte académique au service de l'organisation ecclésiale qui m'emploie, elle me demande **de me taire**, alors qu'en plus, elle m'a payé des formations de « coaching » et de « team building » à Paris. Où est le sens commun ? De quelle logique s'agit-il ? Comment alors rester motivé ?

« Ne peuvent s'exprimer vraiment »

A-t-on le droit d'écrire cela ? L'État au moins et les entreprises privées ne se réfèrent pas à Jésus-Christ, donc on ne peut pas les critiquer comme on peut le faire d'une église ou d'une ONG chrétienne. Ceci dit, si ces dernières produisaient de l'exemplarité dans leur façon de traiter les pasteurs, diacres et laïcs engagés professionnellement sous leur responsabilité, elles pourraient peut-être devenir source d'inspiration, alors qu'aujourd'hui on pourrait craindre à l'inverse que, par exemple, une grande banque suisse dise : « Si vous trouvez que nous maltraitons nos collaborateurs, nous ne faisons rien de différent que l'EERV [Église évangélique réformée du canton de Vaud] ! »

On ne peut donc pas en rester là, et l'on attend des nouvelles autorités de cette église une belle créativité et de sérieuses transformations. Elles auront à communiquer les **trois P de Vincent Lenhardt** : **« Protection », « Permission », qui permettent à chacune et chacun d'entrer dans sa « Puissance », puissance personnelle et communautaire, qui est à distinguer de tout pouvoir avec ses abus.**

On attend aussi des citoyens de cette église, y compris les professionnels, qu'ils se réveillent et reprennent leur responsabilité à tous leurs niveaux de compétence avec énergie.

« Cela suffit »

Oui, en effet, il est temps de dénoncer ces dérives graves qui ont littéralement la force de pourrir la vie d'une église entière.

Mais que d'énergie et de courage doivent être rassemblés afin que quelques-uns osent enfin faire cette dénonciation. La tendance de mettre tout ce qui dysfonctionne sous le tapis est tellement forte, afin de pouvoir rester dans sa zone de confort, afin de pouvoir s'économiser la responsabilité de la confrontation. Que nous dirait Jésus, lui qui a confronté de manière quasi permanente, des autorités de son temps, de notre façon d'esquiver les confrontations qui s'imposent ?

« Nous voulons éveiller »

L'enjeu est majeur. Nous nous sommes habitués à la somnolence, au moins de lucidité possible, afin de nous économiser la responsabilité de faire face, de dénoncer, de confronter, puis de devenir créatif pour corriger. Travail inconfortable. De plus cela peut mettre en danger nos salaires, alors, « courage, fuyons » ! Ou au moins : « taisons-nous » ! Et surtout ne soyons pas solidaires de ceux qui acceptent de se réveiller. Et tant pis pour eux s'ils sont jetés à la mer : c'est leur problème.

C'est ainsi que nos démocraties occidentales sont mises en danger. La démocratie n'est jamais acquise. Sans veille et réveil citoyens, l'inertie va vers le pouvoir qui se concentre dans les mains de quelques-uns, et nous restons des enfants, petits, qui se laissent conduire par la main, jusqu'au ravin qui nous attend.

« Des dirigeants qui se prévalent du message de Jésus-Christ »

C'est de ceux-là dont nous avons besoin : des dirigeants qui se prévalent du Christ, et pas seulement pour leur vie spirituelle privée, mais bien dans l'exercice de leur gouvernance, qui est un service. En effet, **c'est un service que de diriger, nous avons besoin de dirigeants, mais comment diriger à la manière du Christ, donc de façon bien plus exigeante que nos lois civiles utiles mais insuffisantes.**

Comment se prévaloir du Christ dans le mode de direction que nos dirigeants vont incarner? Là est tout l'enjeu! **Le Christ, roi serviteur, est un roi difficile à suivre, tant les mots «roi» et «serviteur» ne vont pas ensemble... Paradoxe christique magnifique, mais défi suprême pour tout dirigeant qui se dit serviteur de ce roi-là!**

Et comment se prévaloir du Christ dans le mode de veille et de résistance citoyennes, que nous allons devoir exercer, afin de veiller sur nos dirigeants, exposés plus qu'ils ne l'imaginent souvent, aux abus de pouvoir toxiques.

«Notre ouvrage est une boîte à outils ouverte à la réflexion, une sorte de trésor pour tous»

Nous croyons en effet que c'est d'un **trésor** qu'il s'agit, car c'est de la qualité de la vie au travail dont il est question en particulier. Et vu le temps que l'on passe au travail dans nos vies, les pratiques qui font de ce monde un monde respirable au moins, voire stimulant et édifiant au mieux, sont vraiment comme des pépites d'or qui permettent de rendre heureux ou non des hommes et des femmes. J'ai connu paradis et enfer au travail, sans changer de lieu, mais par l'unique changement de l'un des dirigeants. Tout cela peut se jouer à si peu de choses.

Et bien sûr, une **boîte ouverte...** En effet, qui sommes-nous les trois personnes qui sertissons ce livre? En tout cas pas de ceux qui peuvent prétendre qu'ils ont fait le tour du sujet et le maîtrise. Nous sommes des observateurs attentifs des souffrances au travail, des souffrances dans tous les organismes institutionnels, et nous nous mettons en recherche. Alors bienvenue à tous ceux qui désirent se relier à cette recherche. Qui peut prétendre maîtriser ces sujets, sauf des affabulateurs! Mettons-nous en réseau, développons de l'intelligence collective, tel est notre propos, notre projet. Aidons-nous les uns les autres à ouvrir les yeux et à chercher des comportements nouveaux et assumons de désintoxiquer ce qui l'est dans les

institutions où nous travaillons et dans celles qui nous sont confiées.

« d'une *oikumene*, une communauté humaine humanisée et évangélisée ? »

Oui, que oui, ô combien! *Oikos*, en grec, la maison, la maisonnée, un lieu si important, qui peut basculer de paradis à enfer en si peu de temps... Qui, en effet, n'a pas besoin d'une *oikia*, d'une maison pour vivre avec ses semblables? Nous cherchons donc au-delà de nos églises, mais jusque dans toutes les structures sociétales, quelles qu'elles soient, comment y amener de l'Évangile et de l'humanité afin que chacun-chacune puisse gagner sa vie et la vivre de façon respirable? En effet, la toxicité de la gouvernance et de la passivité citoyenne de nous tous conduisent à l'étouffement. Quand on sait combien nous sommes des êtres pneumatiques, combien nous avons besoin d'air à chaque minute de notre vie, priver quelqu'un d'air est un crime... Et pourtant nous faisons cela à longueur de journée. Nous nous étouffons les uns les autres, et pire, nous y consentons... jusqu'à en crever. Nous acceptons de vivre dans un sous-marin privé d'air et nous agonisons. C'est donc bien d'un souffle rafraîchissant et vivifiant dont nous avons besoin, car nos vies sont en jeu, nos survies d'abord et nos qualités de vie ensuite... L'enjeu est donc majeur.

« L'espace d'engagement et de travail est crucial à tout être humain pour parvenir à subvenir à ses besoins et à vivre ensemble une qualité relationnelle respirable et inspirante. »

C'est non négociable. On voit bien dans quelle misère sont jetés les humains qui n'ont pas un tel espace pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. Respirer pour vivre, oui, mais aussi respirer pour pouvoir être inspiré, car survivre c'est bien, mis vivre inspiré c'est mieux. **Créons donc les conditions de**

l'inspiration dans nos institutions humaines quelles qu'elles soient.

Avec l'inspiration, on touche peut-être à la question de l'éternité, à la question de ce qui nous dépasse, à la perspective d'un royaume qui vient dont le Roi est le serviteur de ses sujets. J'aime cette métaphore de la limousine, grande et belle. Le Roi s'approche et son sujet lui ouvre la porte arrière afin qu'il s'installe confortablement. Mais le Roi refuse. Il demande à son chauffeur de lui donner sa casquette et lui demande à lui de s'asseoir confortablement à l'arrière. Et c'est le Roi qui se met au volant, au grand désarroi de son sujet. Ainsi va la vie en Christ, quel défi ! Et je me dis des fois que seuls des « saints » devraient recevoir le droit de nous gouverner !

« De la prise en charge à long terme de la sécurité matérielle adéquate des personnes engagées »

Ose-t-on en parler librement ? Et pourtant, qui n'a pas besoin de sécurité matérielle à long terme ? Mais il y a comme une pudeur à l'évoquer, et donc comme une gêne à reconnaître qu'à cause de ce besoin vital-là, nous sommes prêts à bien des compromissions, des lâchetés, des silences coupables qui favorisent la naissance des gouvernances toxiques dont nous souffrons, mais auxquelles nous nous plions. Un collègue me disait : « Si je gagne au loto, alors je sors mon bazooka contre nos dirigeants actuels ! » Cela en dit long sur chacun d'entre nous ! Et comme ce collègue, pourtant lucide, n'a pas gagné au loto, il a gardé son bazooka à la cave et les dirigeants ont gravement intoxiqué l'institution où nous collaborions.

« Notre volonté : poser de bonnes questions afin d'éviter de la souffrance inutile et favoriser des pratiques inspirantes, utiles, adéquates et humanisées. »

Et surtout volonté de réveiller le courage citoyen et la lucidité de ceux qui sont appelés à des postes de direction. Et réveiller la solidarité contre toute prise de pouvoir abusive. Quand on voit les habitants de Hong Kong qui se battent pour sauvegarder leur liberté, aussi longtemps que possible, face à l'empire chinois qui veut les soumettre... seule leur ténacité, leur abnégation, leur souffrance dans les prisons donne un peu d'espoir, pour eux, et pourquoi pas aussi pour nous. Ces citoyens, jeunes souvent, sont exemplaires pour ce que nous voulons dire dans cet ouvrage. Comme le disait Churchill entre 39 et 45 : « We will never surrender », nous ne nous soumettrons jamais.

« Affirmer que se réclamer de Jésus-Christ suppose une relation de nature encore plus salvatrice que les seules pratiques du monde du travail. »

« **Salvatice** » est le mot clé même s'il est surprenant quand on parle droit du travail. Mais trois fois oui, le salut doit entrer dans le monde du travail, au minimum dans les organisations, quelles qu'elles soient, qui se réclament de Jésus-Christ, et partout aussi hors de ses organisations, là où des dirigeants se réclament de Jésus-Christ.

Il est clair que si les organisations chrétiennes deviennent créatives et salutaires dans ce domaine, les dirigeants se réclamant du Christ hors de structures chrétiennes pourront s'en inspirer, par exemple on pense aux banquiers genevois dont nombre d'entre eux sont d'héritage protestant.

« Mettre en valeur des humains qui ont des ressources »

Là clairement on peut inverser RH **en HR**, non pas tant des « ressources humaines » que des « **humains en ressources** ».

Aphorisme de Hans Strub

Celles/ceux qui doivent faire l'expérience de ne pas être pris au sérieux par les responsables RH ont des difficultés à « traiter » à leur tour les personnes qui les entourent et dont ils sont responsables d'une manière respectueuse, conciliante, aimable. Le « miracle » : je donne comme j'ai subi.

Chapitre 1

Jésus-Christ leader, révélateur des ressources au cœur de l'homme

Sommaire

- Qu'est-ce qu'un leader ?
- Les personnes avec leurs talents, comment veulent-elles s'appuyer sur leur leader ?
- Comment faire émerger les talents ?
- Quel est le «pourquoi» de la Bonne Nouvelle ?

Toute personne qui lit les récits évangéliques peut glaner des exemples multiples, injonctions et conseils. Nous avons choisi quelques références pour fonder notre propos.

- Au fond, un-e responsable de personnes qui lui sont confiées est au service de celles et ceux qui sont au service (**serviteur/servante des servantes et serviteurs de Dieu**).
- **Nous sommes des débiteurs de la vie reçue, la dette est effacée par le Maître à la condition qu'à notre tour, nous effacions la dette de ceux qui ont des dettes envers nous.** (On peut citer dans les Écritures la parabole des deux débiteurs qui révèle la compréhension du par-don ou le Notre Père: «*Et remets-nous nos dettes comme nous remettons les dettes à ceux qui ont des dettes envers nous.*») **Les rapports humains comme une dynamique continue de dons et de «par-dons»** inscrivent une fraternité humaine concrètement responsable, y compris dans les manquements (dettes) (voir Mt 18: 23-35 : pardonner 77 fois 7 fois, comme une manière continue d'être dans le par-don.)