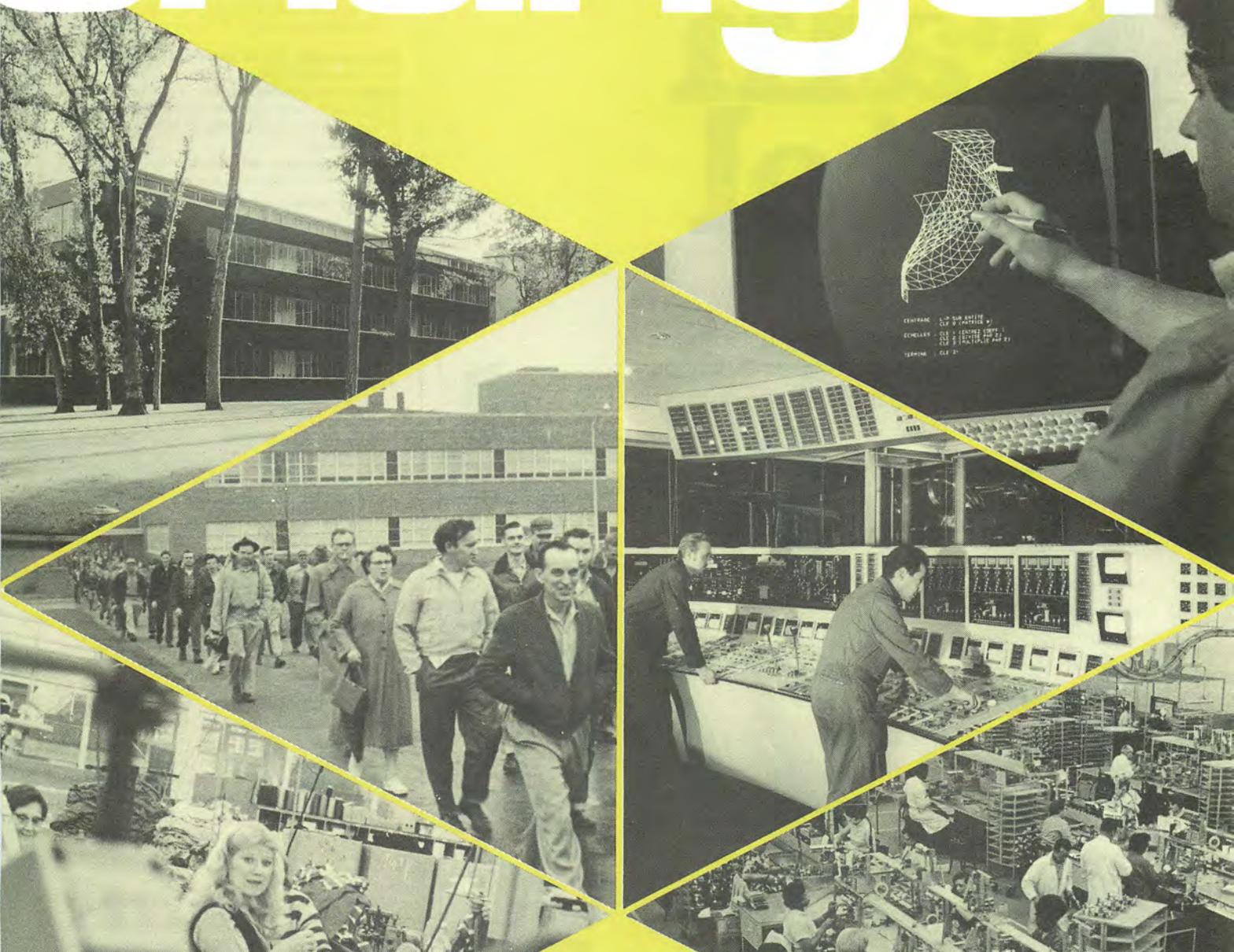


TRIBUNE DE GAUCHE

changer



**POUR
UNE PHILOSOPHIE
HUMAINE DE L'ENTREPRISE**

Profitez de la formule forfaitaire

train + hôtel

Affaires, tourisme :

Paris,
Cannes, Lyon, Lourdes, Nice, Strasbourg,
Amsterdam, Bruxelles, Londres-Édimbourg,
Florence, Rome, Venise,
Lausanne-Montreux, Madrid.

Résidences-vacances :

Chamonix,
Boulouris (CÔTE D'AZUR)

Renseignements,
réservation,
gares et bureaux
de Tourisme SNCF.



changer

TRIBUNE DE CAUX

Revue mensuelle
publiée par le Réarmement moral
Commission paritaire de la presse : N° 62060

Responsable de la publication :

Jean-Jacques Odier.

Rédaction et réalisation : Frédéric Chavanne, Philippe et Lisbeth Lasserre, Daniel Mottu, Nathalie O'Neill, Charles Piguët, Philippe Schweisguth, Evelyne Seydoux.

Administration, diffusion : Nancy de Barrau, Maurice Favre, Hélène Golay, Colette Lorain.

Société éditrice : Editions, théâtre et films de Caux S.A., Lucerne (Suisse).

Imprimerie : Publications Périodiques Spécialisées, 01600 Trévoux (France).

France : 68, bd Flandrin, 75116 Paris.
Tél. (1) 727.12.64.

Suisse : Case postale 3, 1211 Genève 20.
Tél. (022) 33.09.20.

ABONNEMENTS ANNUELS (12 numéros)

France : FF 70 ; Suisse : Fr.s. 24. - .

Belgique : FB 520 ; Canada : \$ 17. - .

Autres pays par voie normale : FF 80 ou Fr.s. 27. - . Pays d'outre-mer, par avion : FF 90 ou Fr.s. 30. - . Prix spécial étudiants, lycéens : FF 35 ; Fr.s. 15. - ; FB 225.

Verser le montant de l'abonnement :

France : à « Changer » (68, boulevard Flandrin, 75116 Paris), par chèque bancaire, ou par C.C.P. 32 726 49 T, La Source.

Suisse : à « Changer », C.C.P. 12-755, Genève.

Belgique : au Réarmement moral, 123, rue Th.-De-Cuyper, Bte 39, 1200 Bruxelles, C.C.P. 000-057 81 60-40 Bruxelles (avec la mention « abonnement Changer »).

Canada : par chèque bancaire au nom de « Tribune de Caux », 387, chemin de la Côte Sainte-Catherine, Montréal, Québec H2V 2B5.

Zone franc d'Afrique : par mandat de 4 250 francs CFA (abonnement avion) ou 3 900 francs (par voie maritime) à « Changer » (68, boulevard Flandrin, 75116 Paris), C.C.P. 32 726 49 T La Source France.

Que veut le Réarmement moral ?

La refonte de la société ne peut s'opérer en définitive que par la transformation des hommes. Tel est le principe.

Une école du changement où les hommes apprennent à rechercher la volonté divine, à respecter les valeurs morales et à les rendre contagieuses. Tel est le cheminement.

Des équipes agissantes s'efforçant d'établir un dialogue fécond là où règne l'antagonisme, de guérir les hommes de leurs préjugés et de leurs haines jusque dans l'arène sociale et politique ou dans les relations internationales. Telle se présente l'action sur le terrain.

Conçu à l'origine et poursuivi depuis plusieurs décennies par des personnes animées par l'idéal chrétien, le Réarmement moral se veut ouvert à des hommes de toutes croyances dans un respect mutuel et en vue d'un combat commun pour un avenir meilleur.

Ce que nous offre Noël

Il y a quelques années un groupe de jeunes Européens fêtait Noël à Panchgani, le centre du Réarmement moral en Inde. D'un cœur libre et joyeux, ils chantaient Noël dans toutes les langues de la vieille Europe et autour d'eux leurs hôtes indiens, bouddhistes, hindouistes ou musulmans, écoutaient et manifestaient leur intérêt non pour la religion de ces jeunes gens mais pour la personne du Christ.

N'en va-t-il pas de même pour nous après 2000 ans de christianisme ? Plutôt que de battre notre coulepe devant l'état du monde, n'avons-nous pas lieu de nous réjouir parce qu'il nous reste le Christ ? En dépit de nos trahisons, par delà nos multiples chapelles, Il subsiste. Il a retourné, comme un habit, une fois pour toutes, l'ensemble de nos valeurs humaines. Quoi que nous fassions ou prétendions, nous savons désormais au fond de nous-mêmes ce qui est juste et vrai.

Nous prônons les droits de l'homme. Il n'a eu droit à rien, ni à un berceau pour naître ni à un lit pour mourir. Il ne s'est soucié que des droits de son Père.

Nous fondons notre autorité sur nos fonctions, nos connaissances ou l'état de notre fortune. La sienne a reposé sur la seule force de la vérité.

Nous croyons au nombre, aux majorités qui font et défont ceux qui nous gouvernent. Il a donné mission et pouvoir de conquérir le monde à six petits groupes d'hommes allant deux à deux.

Nous balisons d'assurances et de prévoyances la durée incertaine de notre vie. Il nous a fait un devoir de l'imprévoyance et de l'abandon à sa générosité.

Nous voulons réussir à tout prix, nous prévaloir au moins de quelques résultats, ne serait-ce que pour justifier notre vie. Il a connu la faillite de tous ses efforts pour amener les hommes à plus de justice et d'amour. Que restait-il au pied de la croix de ces immenses foules qui le suivaient et l'opressaient d'une rive à l'autre ? Et tant qu'homme, le Christ mourant savait-il ce qui allait naître de sa personne ?

Nous croyons à la vie. Nous repoussons la mort comme la reine des épouvantements. Il l'a poussée, pour nous, comme une porte ouvrant sur l'éternité.

Rien n'est définitivement scellé

Ce qui nous est offert à Noël, c'est bien plus qu'un anniversaire, c'est de naître à nouveau. La bonne nouvelle, c'est que nous pouvons repartir à neuf, recommencer la partie une fois de plus et cela jusqu'à notre dernier souffle. Un cri de foi suffit à tout effacer, celui du brigand sur sa croix : « Souviens-toi de moi, dans ton royaume. » Il n'y a plus de passé inexpiable, plus d'actes irréversibles. Rien n'est définitivement scellé. Le jeu se recompose ailleurs. Les morts continuent à vivre et à modeler puissamment les vivants.

De siècle en siècle, sur la route poussiéreuse, le cortège des bergers et des rois va son chemin et s'allonge. L'un offre la haine qu'il serrait sur son cœur comme son bien le plus cher, et l'autre cet îlot du Pacifique où il rêvait de se sauver du monde. Sadate se rend à Jérusalem et Kanodereka, le résistant noir du Zimbabwe, prie dans une arrière-cuisine avec la femme d'un dirigeant blanc, son ex-ennemi. En retour, Sadate et Kanodereka mourront assassinés. Mais le cortège poursuit sa route.

Ceux qui ont donné le trésor auquel ils étaient rivos, qui ont renoncé à leur révolte, leur amertume ou leur chagrin, ont senti, comme Pierre dans sa prison, d'un coup tomber leurs chaînes. Ils ont sauté sur leurs pieds. Libres, libres, ils ont couru, ils ont bondi comme des cabris, eux les boîteux et les lourds. Ils ont crié leur joie aux quatre vents parce qu'ils étaient morts et les voici re-nés.

Mais comment oser dire, à qui donc faire croire, sur cette terre vouée aux cataclysmes, aux guerres et aux goulags, que le fond dernier des choses, l'essence secrète du monde, celle qui se dérobe à notre entendement, celle qui se découvre quand la brume intérieure un instant s'effiloche, c'est la joie ? La joie, cet élan qui vous soulève de terre, la joie, cette légèreté soudaine, comme si l'on échappait enfin à la gravitation universelle et aux rouages rouillés du cœur.

La joie. Un doigt sur les lèvres, elle annonce, sibylline, une autre naissance, au-delà des ténèbres.

Hélène Guisan-Démétriadès

A TRAVERS CHAMPS

Dans les étoiles...

Ce samedi-là, Perrine, qui a eu onze ans au printemps, était chez nous avec ses parents. Le souper s'achevait et elle proposa « d'aller se promener dans les étoiles ». Evidemment, même dans le calme Versailles qu'ils habitent, les rues sont trop éclairées et trop bruyantes pour qu'on puisse y marcher le soir dans le silence et le scintillement d'une douce nuit d'automne.

Après que le journal télévisé eût achevé de nous décrire les horreurs perpétrées dans la journée et qu'on nous eût souhaité, selon le rite, « une excellente soirée sur notre chaîne », nous n'avions plus, pour répondre à ce vœu, qu'à éteindre l'écran et à sortir dans la nuit sans lune...

On ne distinguait que le ruban clair de la petite route entre les talus et les haies. Derrière nous, comme un hanneton dans le bruissement de ses élytres, un hélicoptère rôdait... Venue du nord, la lente étoile filante d'un avion de ligne traversa le ciel, cap sur Paris. Nous avons marché vingt minutes avant de faire demi-tour au bout des herbages d'Equesne.

La Grande et la Petite Ourse, au-dessus du plateau cultivé, balaisaient notre itinéraire, sur notre gauche à l'aller, sur la droite au retour. Et nous avons pensé un instant à ces forçats de la politique qui se condamnent à diriger les affaires du monde sans étoile polaire pour guide et souvent sans autre boussole qu'une théorie imaginaire au service de leur propre ambition...

Il faut les emmener se promener dans les étoiles.

Philippe Schweisguth

BONNE A LECTURES

Dans ce monde qui « change »

A quatre-vingt-deux ans, une lectrice qui s'excuse de ne plus pouvoir renouveler son abonnement nous écrit : « Cher journal, chers amis, depuis tant d'années, vous m'avez aidée à comprendre

quelque chose dans ce monde qui « change » ! Je vous remercie infiniment pour l'aide que vous m'avez accordée si fidèlement... Mon cœur reste fidèle au Réarmement moral. »

POUR UNE PHILOSOPHIE HUMAINE DE L'ENTREPRISE

Un exposé à Caux du professeur Stephen Fuller,
de la Harvard Business School

Professeur à Harvard, M. Stephen Fuller a exercé quelques années durant les fonctions de vice-président de la puissante General Motors. Cette expérience lui a permis d'allier le souci éminemment pratique de la gestion des entreprises à la recherche des grandes orientations sociales.

Nous publions ici le texte de l'exposé qu'il a fait le 26 août dernier à Caux, centre de conférences du Réarmement moral, lors de la session destinée aux responsables de la vie économique. Son intervention a été accueillie par les applaudissements chaleureux de ceux qui en ont apprécié

l'esprit de liberté et d'innovation. Elle n'a peut-être toutefois pas satisfait tous ceux qui restent préoccupés par les différences de mentalités que l'on trouve de part et d'autre de l'Atlantique ou qui restent attachés à des schémas plus traditionnels des rapports sociaux. Ces divergences mêmes nous font espérer que la publication de ce texte suscitera des commentaires de la part de nos lecteurs. Nous nous permettons néanmoins de leur demander de dépasser leurs réactions immédiates pour que le débat, s'il a lieu, soit d'une nature constructive.

Dans le monde du travail, le potentiel d'amélioration de la gestion des ressources humaines est quasiment illimité. Malheureusement, la grande majorité de nos sociétés industrielles américaines sont caractérisées :

- 1) par des rapports conflictuels entre direction et syndicats, ces derniers étant la plupart du temps extrêmement militants.
- 2) par un niveau toujours très élevé de revendications de la part du personnel.
- 3) par un niveau inacceptable d'absentéisme.
- 4) par la résistance au changement.
- 5) par un manque étonnant d'esprit de corps, et
- 6) par une très grande apathie vis-à-vis des objectifs de l'entreprise.

Au cours de ces dernières années, ces problèmes se sont posés avec une acuité accrue, à cause de l'arrivée d'une nouvelle catégorie de salariés sur le marché de l'emploi. Il s'agit de personnels ayant reçu une meilleure instruction que précédemment, avec des exigences économiques plus grandes, qui croient souvent que l'accès à un emploi est un droit garanti par la société. Ces gens ont tendance à rejeter tout autoritarisme de la part de la direction et à exiger non seulement de savoir à l'avance ce qu'on leur demande de faire, mais aussi d'en comprendre le pourquoi. Ils attachent une très grande importance à la préservation de leur liberté personnelle et de leur style de vie propre et ils sont



Le professeur Fuller

moins sensibles aux stimulants économiques que leurs prédécesseurs.

Face à cette réalité, et face à un passé peu satisfaisant dans le domaine des rapports sociaux, les dirigeants de nos grandes entreprises feraient bien de consacrer plus de temps à l'étude du trop petit nombre d'entre elles qui ont su faire régner d'excellents rapports avec les hommes et les femmes constituant leur personnel. Il y a de telles entreprises dans tous les pays, mais, aux Etats-Unis, celles dont les noms viennent immédiatement à l'esprit sont mondialement connues. La liste commence inévitablement avec I.B.M. Viennent ensuite des sociétés comme Eastman-Kodak, General Electric, American Telephone and Telegraph, Exxon,

Procter and Gamble, Hewlet-Packard, Dupont, Texas Instrument, etc.

Comment se caractérise la gestion des ressources humaines telle qu'elle est conçue par ces sociétés ? Quelles politiques, quelles méthodes appliquent-elles que n'appliquent pas les autres ? Comment expliquer la bonne qualité des rapports sociaux dont elles jouissent depuis des années ?

Une équipe de la Harvard Business School a terminé récemment une étude, qui a duré trois ans et porte sur vingt-cinq entreprises dont l'actif en matière de gestion des ressources humaines a été particulièrement brillant. Le but de cette étude était précisément de déterminer les éléments communs, les politiques communes appliquées dans ces entreprises pour obtenir de tels résultats. Sept caractéristiques ont été ainsi répertoriées et leur liste offre à toute entreprise la chance d'évaluer où elle en est elle-même dans ce domaine.

Un acte de foi dans l'être humain

1) Chacune de ces entreprises s'appuie sur une philosophie de la gestion des ressources humaines bien conçue et clairement définie. L'existence de cette *philosophie humaine* (people's philosophy) est particulièrement palpable lorsqu'elle a été conçue par le fondateur et premier propriétaire de l'entreprise.

Le document exprimant la *philosophie humaine* d'une entreprise est, en général, composé essentiellement des engagements de l'entreprise vis-à-vis de son personnel. Bien entendu, de tels engagements comportent la garantie que tout membre du personnel se verra accorder le respect en tous temps et en toutes circonstances. De telles entreprises ne sauraient non plus tolérer un seul instant qu'un représentant de la direction enfreigne ces engagements solennels, car les cadres supérieurs doivent diriger et inspirer, mais ne jamais exploiter.

Une telle philosophie souligne clairement les priorités : les membres de la société sont une fin en soi, car leur travail est un élément important de leur vie. Sur le fond, cette philosophie est un acte de foi dans l'être humain, car ce sont des êtres humains qui *font* l'entreprise.

Il s'avère que l'application d'une telle philosophie est une chose délicate. Les dirigeants des entreprises étudiées, a-t-on constaté, doivent constamment « prêcher » cette philosophie, la redéfinir fréquemment, organiser des réunions à tous les niveaux de l'entreprise non seulement pour en répéter les principes mais aussi pour découvrir sur place comment s'en fait l'application.

Au sein de l'entreprise, deux catégories de personnes sont particulièrement concernées par cette philosophie : tout d'abord l'ensemble des directeurs, qui sont forcés de comprendre l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines et, en outre, doivent adopter un style de responsabilité qui soit compatible avec cette philosophie. D'autre part les employés : la perception qu'ils se font, grâce à cette philosophie, de l'entreprise, de leur rôle en son sein, de leurs droits, de leurs privilèges et de leurs responsabilités en tant que membres de la société est en effet capitale.

Ce qui donne naissance à un certain élitisme : le privilège d'appartenir à cette société ; le fait que les personnes, des personnes spéciales, qui en font partie ont le droit d'être traitées de façon spéciale. Une fois bien établi ce sentiment d'appartenir à une élite, tous sont conscients du fait qu'ils travaillent dans une société très spéciale.

Maturité affective

2) *L'environnement* dans lequel évolue le personnel. On a constaté que dans chacune des sociétés étudiées l'on attachait un soin tout particulier au processus de recrutement. Pour que l'esprit de coopération soit une valeur reconnue et répandue, il faut que les personnes engagées dans la société aient et le désir de coopérer et la maturité affective leur permettant de le faire.



Environnement : « Plutôt que d'agrandir une vieille usine, en construire une autre ailleurs. » Une petite unité en Ile-de-France.

Aucune des sociétés concernées n'embauche de personnel « en vrac » en assumant que si les personnes engagées ne se révèlent pas adaptées elles pourraient être congédiées. Bien au contraire, le nouvel employé est engagé comme s'il allait rester toute sa vie dans l'entreprise. Dans cette perspective, une erreur d'embauche est une faute non seulement vis-à-vis du postulant, mais aussi et surtout vis-à-vis de ceux avec qui il devra travailler.

Un autre aspect de l'environnement concerne l'implantation d'une nouvelle unité de l'entreprise. La communauté envisagée (ville ou quartier) est-elle connue pour la bonne qualité de ses relations sociales ? Y respecte-t-on des valeurs qui tiennent compte de la vie de famille ? Le climat humain y est-il compatible avec les atouts particuliers de la société ?

Parce qu'on y pense à l'homme en tant qu'individu, ces entreprises cherchent toujours à limiter autant que possible les dimensions de leurs unités. Bien que cela dépende aussi des contingences techniques, on cherche au mieux à tenir compte de l'adage qui veut que « ce qui est petit est beau » (*small is beautiful*). Il ne faut jamais que les dimensions de l'établissement empêchent les directeurs de connaître personnellement chaque salarié. Plutôt que d'agrandir une vieille usine, il vaut mieux en construire une autre ailleurs.

L'homme en premier

3) Chacune des entreprises concernées s'efforce de garantir un très haut niveau de *sécurité d'emploi*. Alors qu'elles licencieraient sans autre une personne qui ne s'est pas acquise normalement de sa tâche, un domaine où la part de responsabilité de l'employé est totale, elles ne procéderaient à aucun licenciement à cause de la dégradation générale des conditions éco-

nomiques, où la responsabilité de l'employé n'est pas engagée. Si des licenciements s'imposent pour la survie même de l'entreprise, c'est l'ensemble du personnel qui doit en partager les implications.

Prêtes à bloquer l'embauche durant les périodes de récession, ces entreprises se refusent à licencier, se contentant d'opérer des mutations à la faveur des départs « naturels » (retraites, démissions). Ce qui implique une augmentation des frais de mutation et de formation, ce personnel devant être recyclé.

Ces pratiques, et les principes qui les commandent, mettent ces entreprises dans une situation minoritaire. Car, à côté des entreprises qui licencient purement et simplement, il y a celles, nombreuses, qui se préoccupent de la sécurité économique du personnel congédié en payant des indemnités de licenciement qui viennent s'ajouter à celles versées par le gouvernement. Par contre, les entreprises très bien dirigées dont nous parlons estiment que cela n'est pas suffisant. Certes, l'aide économique, au moment d'un licenciement, est très bénéfique, mais elle est peu comparée aux effets psychologiques et sociologiques. A elle seule, cette aide ne guérira pas l'aliénation dont souffre le travailleur qui doit quitter l'entreprise pour des raisons économiques entièrement indépendantes de sa volonté. Licencié dans ces conditions, il sait parfaitement que les résultats économiques de l'entreprise ont passé en premier et qu'au mieux il passe, lui, en second. Dans les entreprises dont nous parlons, l'homme passe avant le profit.

4) Quatrième caractéristique de ces entreprises à vocation humaine : elles offrent un éventail très ouvert de primes et d'avantages sociaux. Ce qui ne veut pas dire que ce soient les avantages les plus importants en volume. Ceux qui paient le plus sous formes de primes et de bonis sont souvent ceux qui ne traitent pas particulièrement bien leurs employés, qui

jouent excessivement sur les stimulants économiques, qui ont des cadres supérieurs insensibles et dominateurs, des syndicats inflexibles sur leurs revendications quantitatives.

5) Il n'est donc pas étonnant que ces entreprises particulièrement bien gérées se soient toutes dotées de *directions du personnel actives et influentes*, composées de personnes particulièrement compétentes. Ces directions sont proches de leur direction générale, sur laquelle elles exercent une réelle influence. Leur champ de responsabilité a été clairement défini. Elles disposent d'un système de récompenses et de sanctions auquel elles peuvent recourir en tenant compte des résultats d'ensemble de la société dans le domaine des relations sociales. Ces directions de personnel ne ressemblent en rien aux directions faibles et inefficaces de tant de sociétés où les gens sont noyés sous la paperasse. Notons à ce propos qu'au Japon, le directeur du personnel est non seulement un homme puissant et influent au sein de l'entreprise, mais que c'est généralement lui qui la dirige par intérim durant les absences du directeur général.

Communication

6) Chacune de ces entreprises dispose d'un *réseau de communications très ouvert*, pratique la politique de la porte ouverte et prévoit de grandes facilités pour le « retour d'informations » (feedback). L'on sait dans ces firmes que, pour bien gérer, il faut connaître ce que l'on gère ! D'où l'importance pour un directeur de comprendre les attitudes, les sentiments et les réactions de ceux avec qui il travaille et qu'il prétend diriger. Par conséquent, les salariés sont constamment encouragés — et on leur en fournit les moyens — à exprimer leurs réactions, à avancer des suggestions, à poser des questions, à dire leurs préoccupations. Des enquêtes sont faites auprès du personnel, souvent annuellement, parfois même plus souvent. Elles permettent de déceler les éventuels problèmes humains. En outre, une politique déclarée de « porte ouverte » permet à chacun de poser les questions ou de formuler les plaintes qu'il peut avoir. L'impunité totale est assurée à l'employé qui recourt à cette pratique de la porte ouverte et il sait que sa démarche aboutira à une enquête prompte, complète et objective de la situation. Toute préoccupation d'un employé justifie amplement cette politique.

Quel que soit le nom qu'on lui donne, une méthode d'analyse objective et de discussion des problèmes humains doit être mise en place au sein de l'entreprise. Sinon, les problèmes dégènerent par manque d'attention et contaminent toute l'entreprise.

7) Dernière caractéristique : ces entreprises consacrent un soin tout particulier à la *sélection, à l'évaluation et à la formation de leurs cadres supérieurs* et surtout de leurs directeurs généraux.

La sélection des cadres ne dépend pas de leurs compétences techniques. L'accent est mis sur leurs qualités d'administrateurs et sur leurs dons de « leadership ». Personne n'est nommé à un poste directorial s'il n'a pas donné la preuve de sa tolérance à l'égard de tout ce qui est différent.

A tous les niveaux, mais surtout pour les cadres supérieurs, une grande importance est donnée au développement des hommes. D'où les stages de recyclage, nombreux et annuels, indispensables



Communication : « Il faut que les informations circulent dans les deux sens. » Dans un tissage en Grèce.

avant n'importe quelle promotion ou mutation.

J'ai lu récemment un article écrit par un éminent spécialiste japonais sur les priorités accordées au Japon aux différents types de rapports sociaux pour une entreprise. En voici la liste, en ordre décroissant d'importance :

1. Le personnel.
2. Les fournisseurs.
3. Les clients.
4. La population du quartier ou de la ville où l'usine est installée.
5. Le gouvernement.
6. Les banquiers.
7. Les actionnaires.

Il me semble qu'en inversant cette liste on obtiendrait approximativement la liste des priorités de la plupart des entreprises occidentales.

Dans de très nombreuses firmes, la gestion des ressources humaines laisse beaucoup à désirer. Nous avons fait peu. D'où notre productivité qui traîne, notre personnel non motivé. La concurrence mondiale actuelle requiert des innovations audacieuses dans le domaine des techniques et des styles de « management ». Il faut pour cela un renversement des priorités, il faut des philosophies humaines s'appuyant sur la foi dans l'individu, qui doit passer avant le profit. N'oublions pas que, sans notre personnel, nous ne pouvons rien faire, mais qu'avec lui nous pouvons tout faire.

Questions et réponses

Les équipes autonomes chez General Motors

Q. Est-il vraiment responsable, en termes de relations humaines, de ne pas vouloir installer d'établissements dans les communautés où les rapports ne sont pas bons ?

R. Ces entreprises ne se retirent pas des régions où le climat humain se détériore, bien que cela exige un redoublement d'efforts. Mais lorsqu'il s'agit d'installer une unité nouvelle, elles essaient de le faire là où les perspectives de bonne coopération sont les meilleures. Peut-être que dans une ville comme Liverpool, le besoin d'emplois nouveaux est particulièrement grand, mais je ne vois pas de différence morale entre la création d'emplois nouveaux dans un lieu A, où les conditions sont bonnes, et dans un lieu B, où elles ne le sont pas. L'apport économique est le même et les résultats économiques et humains seront peut-être bien meilleurs en A. Ce qui n'exclut pas que nombre de firmes se préoccupent de ces questions. Je n'aurais pas pensé, par exemple, que Detroit soit un endroit idéal pour installer une nouvelle usine. Pourtant General Motors y investit en ce moment 600 millions de dollars pour une nouvelle unité, parce que cette société se sent responsable de la ville de Detroit. En ce sens, General Motors diffère des entreprises que nous avons étudiées.

— Ces qualités de « management » sont-elles en augmentation ou en diminution ? Il semble que les pressions économiques dues à la crise amènent des entreprises à abandonner de tels principes.

— En Amérique du nord, les pressions sur les entreprises pour une meilleure gestion des ressources humaines sont très grandes et beaucoup de firmes américaines prennent en compte ces exigences

nouvelles. Je serais porté à croire que cela est une tendance générale. Cela est même peut-être dû à l'intensité de la concurrence japonaise, qui nous force à regarder les choses différemment. Car les Japonais excellent dans deux domaines : 1) la gestion des ressources humaines et 2) la gestion des rapports avec le gouvernement.

Voici un exemple de ce qui se fait en Amérique : depuis 1971, General Motors a construit vingt-deux usines nouvelles aux Etats-Unis. Dix-sept d'entre elles n'ont ni directeur, ni contrôleur, ni contre-maître, ni chef d'atelier, ni chef de service, etc. Les ouvriers travaillent en équipes autonomes et, une fois embauchés, décident entre eux qui doit entrer dans leur équipe lorsqu'il y a eu un départ. Ils déterminent leur propre horaire en fonction de ce qu'il y a à faire. Ils contrôlent leur propre travail. Ils reçoivent tous le même salaire, à l'exception de celui qu'ils ont élu pour être leur chef, ou plutôt leur porte-parole, encore qu'une nouvelle élection peut avoir lieu à tout instant. Et la différence de salaire n'est pas énorme. Quand on sait combien la General Motors a été conduite comme une véritable armée dans le passé, cela est une révolution.

Dans ces unités, le gaspillage a diminué de 90 % par rapport aux vieilles usines. L'absentéisme, qui varie de 16 à 21 % dans les unités anciennes, n'y est que de 1 à 4 %. Le sens de responsabilité des ouvriers, dans ces usines, est indescriptible : lorsqu'ils reçoivent la visite d'un cadre venu du siège social, celui-ci a droit à un véritable cours sur l'importance du profit et de la compétitivité. Ils exigent plus d'eux-mêmes que ne le pourrait n'importe quel cadre. Cela est une véritable révolution de nos structures d'organisation, de nos styles de « management », de nos méthodes de travail ainsi que des attitudes des employés les uns vis-à-vis des autres.

— Ces principes, indéniablement excellents pour toutes les parties concernées, ne s'appliqueraient-ils pas bien plus vite si les ouvriers et les employés étaient inclus dans le processus de prise de décision ?

— La réponse ne peut être qu'affirmative. Les choses seraient bien pires sans les syndicats. En d'autres termes, livrés à eux-mêmes, privés de syndicats ou de directions du personnel vraiment actives, les patrons ne feraient qu'abuser de la situation. Ce que nous avons fait à la General Motors, nous n'aurions jamais pu le faire sans l'appui total de l'U.A.W. (1).

Je dois aussi dire que cette nouvelle façon de faire effraie parfois nos cadres. Ils craignent une érosion de leur pouvoir. Il est vrai que ces nouvelles unités requièrent un nombre infime de cadres et que les



Motivation : indispensable à la bonne marche de l'entreprise.

syndicalistes partagent cette préoccupation. Car, lorsqu'il y a auto-gestion, comment adresser une revendication à un patron qui n'existe pas ? Ainsi et le patronat et les syndicats ont, eux aussi, besoin de faire les choses différemment, donc de ne pas être prisonniers du désir de préserver de vieilles institutions.

Par contre, si nous continuons de faire passer les gens en premier — et cela n'est-il pas l'objectif même du mouvement syndical tout comme le secret du bon « management » ? — ne trouverons-nous pas de nouvelles méthodes et un nouveau mode de coopération entre syndicats et patronat ?

— On dit qu'un des objectifs du patronat doit être l'amélioration de la productivité et du profit. Qu'en est-il du partage des bénéfices de la productivité ?

— Bien sûr que, pour survivre, une firme doit jouir de résultats économiques positifs. Mais lorsque la productivité et le profit deviennent des objectifs en soi, il se passe quelque chose de grave : les hommes deviennent des instruments de cet objectif. Une entreprise doit avoir de nombreux objectifs, l'un d'entre eux étant le profit. Il y a aussi la création d'emplois, la satisfaction du client, et même l'ambition de faire de grandes choses et de les faire bien. Je n'aime pas l'idée que nos entreprises n'aient qu'une fonction économique. Et leurs fonctions humaine et sociale ? Si on met l'accent sur la seule fonction économique, les gens ne trouvent ni satisfaction ni épanouissement (fulfilment) et les résultats économiques sont en baisse. Si l'on commence par les hommes, si l'on se préoccupe avant tout de leur formation, de leur développement et de les allier à cette philosophie humaine, les

profits et les résultats économiques seront en hausse.

Pour vous et moi

Permettez-moi d'ajouter une note personnelle. S'il est bon pour une entreprise de repenser sa foi en l'homme, cela n'est-il pas aussi une bonne chose pour vous et moi ? S'il est bon pour une entreprise de se préoccuper de l'environnement dans lequel son personnel travaille, cela n'est-il pas pour vous et moi une bonne chose de veiller à ce que notre environnement soit en harmonie avec nos objectifs professionnels ? S'il est bon pour une entreprise de garantir la sécurité de l'emploi et de veiller à la motivation des membres de son personnel, cela n'est-il pas une bonne chose pour vous et moi de nous discipliner dans nos efforts et dans la poursuite de nos objectifs ? S'il est bon qu'une entreprise dispose d'une direction du personnel qui fait passer l'homme en premier, ne devrions-nous pas, vous et moi, faire de même dans notre vie quotidienne ? S'il est bon qu'une entreprise dispose d'un réseau ouvert de communications, où l'on écoute plus qu'on ne parle, n'est-ce pas là pour vous et moi une pratique qui nous aidera à mieux comprendre les autres ? Si la sélection et la formation de ses cadres est une tâche prioritaire pour toute entreprise, n'est-il pas important que vous et moi sachions développer quotidiennement nos talents, jeter sur ce que nous avons fait un regard critique et ne pas nous satisfaire du peu de progrès que nous faisons ? Pour l'entreprise comme pour l'individu ce sont les questions du jour. Des questions à valeur éternelle.

(1) United Automobile Workers, le puissant syndicat américain des ouvriers de l'automobile.

LE truc était usé. Si usé qu'avec un peu de chance personne ne le reconnaîtrait. Ainsi donc, en bonne place sur le comptoir, trônait la Boîte étiquetée : Pour le Noël des Aveugles. Madame en avait eu l'idée : elle savait se débrouiller et elle était dotée de cœur autant qu'un serpent à sonnette. Josette non plus n'était pas un ange de miséricorde, qui avait eu l'inspiration de coller la photo du vieil aveugle avec sa canne blanche.

Le procédé en tous cas était efficace. Il ne se passait guère de jours qu'on n'entende de sympathiques cliquetis de piécettes. Geste de clients pressés qui se débarrassaient de leur petite monnaie, ou, parfois, de vrais dons du cœur : l'acheteur compatissant (« Vous savez, j'avais un frère aveugle »), ou le gosse, la main prête à fondre sur la sucette, qui se ravisait à mi-course et fourrait son sou dans la fente, ou bien la maman qui guidait les doigts de son rejeton vers la Boîte, anxieuse de bien faire pénétrer la petite leçon d'altruisme. Mais ces dons-là, il ne fallait pas trop compter dessus, philosophait Josette, un brin cynique.

Madame encaissait. Josette se distrait. Pingres, pensait-elle, entendant les sous tintinnabuler. Allez-y, dépêchez-vous de donner. Elle regardait dehors et regrettait le soleil de l'été. Déjà presque Noël, avec son surcroît de travail... et d'espèces sonnantes.

Un dernier client

Un soir, au moment de la fermeture, alors que les acheteurs s'enfuyaient chargés de leurs ultimes emplettes, Josette remarqua un dernier client qui avait peine, semblait-il, à détacher son regard de la Boîte. Finalement, il s'approcha et, s'appuyant au comptoir, heurta la Boîte du coude. Un tintement discret se fit entendre. Ah non, ce n'est pas pour vous, prononça intérieurement Josette, et elle vint prendre position en face de l'intrus.

Puis, avec une politesse exagérée, car l'état des vêtements de l'homme ne lui avait pas échappé, elle décocha son : « Vous désirez, Monsieur ? »

Il se pencha vers elle et, dans un chuchotement rauque, lui dit : « Je joue. Vous comprenez ce que cela veut dire ? »

« Oui, Monsieur », mentit Josette, qui n'avait pas l'intention de comprendre, mais de se débarrasser de lui et de rentrer à la maison.

« Je suis un joueur invétéré », expliqua l'homme.

Et alors, pensa Josette, et elle logea son chewing-gum dans l'autre joue.

la boîte

Un conte de

« Je n'étais encore qu'un gamin quand j'ai commencé. Maintenant je veux m'en sortir. Je veux arrêter, mais je ne peux pas. »

Mal à l'aise, Josette lorgna du coin de l'œil l'arrière-boutique de Madame. D'ordinaire, elle appréciait peu que Madame clignote autour d'elle comme un hélicoptère, mais pour une fois elle n'aurait pas dit non.

Elle fit mine de reculer. Le poing de l'homme s'abattant sur le comptoir l'arrêta net.

« Vous allez m'écouter. Il faut que je parle à quelqu'un. »

Fallait que ça m'arrive à moi, soupira Josette. D'un haussement d'épaule, elle acquiesça néanmoins.

« Je n'ai plus qu'un billet de vingt francs. Ma femme a fichu le camp ce matin, pour de bon. »

L'estomac de Josette était en train de chavirer. Mince alors, elle était apprentie confiseuse, pas conseillère matrimoniale. Elle ouvrit la bouche pour protester, et la referma. La détresse, en face d'elle, l'atteignait comme une gifle.



à sous

Pat Ducé

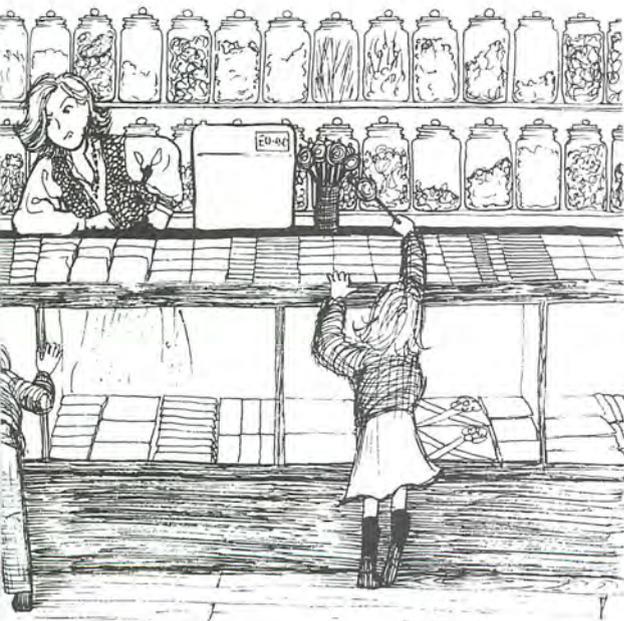
« Etrange, continua l'homme. Je m'étais arrêté devant le magasin. Il commençait à pleuvoir. Tout à coup, j'ai entendu quelqu'un me dire : « Fais l'aumône de ton dernier billet et je te guérirai. Tu n'auras plus jamais l'envie de jouer. Mets-moi à l'épreuve et tu verras. » Un marché, quoi. J'ai regardé autour de moi, il n'y avait personne. Je suis entré parce qu'il pleuvait à verse, et voilà que je tombe droit sur votre boîte à aumônes. »

Bof, se dit Josette. Un pieux illuminé. Puis, coulant un regard sur le type : non, pieux sûrement pas.

Le silence descendit sur la boutique. Les bruits de la circulation sur l'asphalte mouillé s'étaient estompés. On n'entendait plus que le tapotement mou des gouttes sur la vitrine. Dans l'arrière-boutique, Madame téléphonait d'une voix acide.

« Comment savez-vous que ça réussira ? », Josette se surprit à poser la question, et s'en repentit.

« Je ne sais pas. C'est ma mise, et ce pourrait être ma dernière. »



Une lueur s'était allumée un instant dans les yeux las. Josette se rappela un Noël lointain, une crèche, quelqu'un qui avait promis d'ouvrir aux captifs leurs prisons.

L'homme quitta sa position entre quat'z'yeux et se redressa : la tension dans l'air éclata comme une bulle. On l'entendit prendre son inspiration, puis froisser le billet qu'il poussait dans la fente. D'un pas assuré, il gagna la porte. Le carillon sonna. Il était parti.

En se refermant derrière lui, la porte marqua la fin. Une fin, et peut-être un commencement.

Un polichinelle au bout d'une ficelle

La barbe, réagit Josette. Sur le comptoir, la Boîte arborait un air suffisant. Avec le bout de billet qui dépassait au coin de la fente, on aurait cru qu'elle tirait la langue. Un remue-ménage inhabituel dans ses méninges immobilisa Josette durant une bonne soixantaine de secondes.

Décision prise, elle attrapa son manteau d'une main, la Boîte de l'autre et, un pied déjà sur le trottoir, se retourna pour crier : « Je reviens tout de suite, Madame ! » Dehors, l'animation d'avant Noël battait son plein et la pluie tournait à la neige.

Barbotant de flaque en flaque, elle se faufila dans la foule tout le long de la Grand Rue. Tout en trottant, elle s'offrait un plein répertoire d'imprécations. Un polichinelle au bout d'une ficelle, voilà ce que je suis, décréta-t-elle, vidée de tout humour. Un petit doute vint frétiller dans son esprit quand elle se souvint de Madame et de l'inéluctable heure du jugement, mais, d'une tape, elle lui ferma le caquet et il s'en fut.

L'entrée de Josette dans le Magasin d'Artisanat des Handicapés fut fracassante. Elle flanqua la Boîte devant la caissière sidérée : « La voilà, votre saloperie ! » Et au revoir.

Une illuminée, pensa la caissière. « Merci quand même », cria-t-elle. Soupesant la boîte, elle voulut ajouter un merci beaucoup, et même un joyeux Noël...

Mais Josette était loin déjà – deuxième captif sorti ce jour-là de prison. Madame s'en remettrait, patience ! En attendant, Josette, elle, et pour la première fois depuis longtemps, avait du bonheur plein le cœur. Tout plein. Et elle n'allait plus le perdre.

Reproduit de New World News
Traduit de l'anglais par Jacqueline Piguet

A PROPOS
DU LIBAN

Etat de choc

par Charis Waddy

Il est des moments où le monde entier est ébranlé par la découverte atterrante des bas-fonds où l'homme peut descendre. Le choc peut être de courte durée : l'on a vite fait de se dissocier de l'événement, de se poser en juge ou, par réaction, de se justifier soi-même. Néanmoins, le cœur humain connaît des instants d'horreur muette durant lesquels le mal, à visage découvert, se fait brutalement reconnaître à chaque conscience.

Je me souviens d'un pareil moment en juin 1945, quand les premiers rapports nous étaient parvenus des troupes alliées entrées dans le camp de concentration nazi de Belsen. A cette époque nos sensibilités n'étaient pas encore émoussées par les spectacles de violence et de mort que nous diffusent quotidiennement nos téléviseurs. Même au terme de six années de guerre, l'horreur nous avait frappés de toute sa force. Epuisée, j'avais pris congé pour quelques jours des caves londoniennes où mes activités de guerre me tenaient enfermée. Si la victoire approchait, l'espoir, lui, régressait. Trop d'horreurs avaient révélé les abîmes du mal chez l'homme. Nulle « victoire », semblait-il, ne pourrait en venir à bout ou même en contrôler les effets. Pendant les années de guerre, j'avais entretenu une foi dans un avenir meilleur et je m'étais préparée au jour où un nouveau commencement serait

possible. Soudain tout cela semblait vain. Face contre le mur, j'avais cédé à ce désespoir qui va jusqu'à renier à Dieu même la moindre once de pouvoir.

C'est alors que peu à peu d'autres images avaient germé à mon esprit : les terreurs de la guerre, les bombes tombées sur Londres, puis les mots d'un psaume de David, prononcés près de 3 000 ans auparavant et repris par un Jésus agonisant : « Mon Dieu, mon Dieu, pourquoi m'as-Tu abandonné ? ». Une crucifixion romaine n'avait rien à envier aux atrocités du XX^e siècle.

La mort et le pouvoir

Dans un nouvel éclair de discernement, j'avais perçu ensuite que la foi est là pour se dresser contre le pire dont l'homme puisse se rendre capable. Elle n'est ni fuite devant le mal ni refus d'en voir la domination fatale sur l'humanité mais certitude audacieuse qu'il n'est pas le maître de l'avenir. Relevant la tête, j'avais alors décidé de faire mienne une qualité de vie qui pourrait servir à la reconstruction du monde ravagé d'après-guerre.

Les images de Sidon, de Beyrouth et de Chatila ont fait revivre en moi tout ce passé. Les victimes ne sont pas seulement les corps mutilés et amputés de Palestiniens, de Libanais ou d'Israéliens. Le renom de trois grandes religions gît aussi dans la poussière. « Musulman », « chrétien » : il ne s'agit plus là que d'étiquettes politiques vidées de tout sens profond. Le rêve juif d'une terre de sécurité s'est mué en un cauchemar de violence où le persécuté se réveille persécutateur.

Parmi les ruines gît aussi le culte de la violence, en laquelle beaucoup ont vu une voie de progrès. Des millions d'hommes, consciemment ou inconsciemment, lui



Charis Waddy, lors d'un récent séjour à Caux. Diplômée de l'Université d'Oxford, docteur en lettres, Mlle Waddy a publié plusieurs ouvrages sur l'Islam et le monde arabe.

font leurs dévotions mais le match nul dans lequel s'achève le bain de sang libanais est là pour nous rappeler que c'est la mort et non le pouvoir qui sort de la gueule des canons. Il faut que disparaissent ces caricatures du judaïsme, du christianisme et de l'islam que ces événements de mort ont projetées à la face du monde. Car c'est en fait dans une réalité profonde commune à ces trois grandes fois monothéistes que se trouve le remède aux maux et blessures du temps présent et que s'enracine l'espoir d'un avenir reconstruit.

C'est à Dieu et non à l'homme que toutes trois réservent le droit du châtiement. « La vengeance est Sienne », dit Moïse dans son enseignement. Saint Paul lui fera écho. Et le Coran rappelle en maintes occasions que Dieu est maître du châtiement. Si les disciples de Moïse, de Jésus ou de Mahomet usurpent parfois cette prérogative divine, ils n'en ont pas pour autant le droit. La condamnation et la vengeance enchaînent au passé la victime comme le malfaiteur. L'essor des relations humaines est lié à la volonté des hommes de briser cette chaîne.

L'écrivain Laurens van der Post, un des rescapés des camps de prisonniers en Extrême-Orient durant la seconde guerre mondiale, s'est toujours expressément opposé au jugement des crimes de guerre, malgré toutes les épreuves qu'il a traver-



Dans un camp palestinien de Beyrouth-Ouest

sées. « Bien sûr il y a des criminels qui sévissent sur la terre, écrit-il, mais il existe une mystérieuse correspondance entre leurs méfaits et les fautes et échecs profonds de nos vies personnelles. Comme si le méchant du monde extérieur était un frère siamois du mal qui m'habite. Si la guerre se justifiait un jour, ce serait parce qu'elle permettrait aux vainqueurs et aux vaincus de faire un instant une expérience de lucidité sur les forces négatives et destructrices qui les ont habités, et de s'en libérer. Une telle expérience, bien canalisée, aiderait les hommes à devenir des bâtisseurs plus efficaces que par le passé. Vouloir la condamnation de personnes, ou de sociétés entières, équivaut, semble-t-il, à rejeter celles-ci dans le passé, les privant de la chance, même amèrement gagnée, de vivre un recommencement.

Pardon ou complicité

Les expériences de Laurens van der Post en prison ont conduit celui-ci à affirmer que « l'esprit de l'homme est par nature enclin au pardon. Sans pardon, écrit-il, nous devenons des maillons complices de l'enchaînement des causes et des effets, dont la vie depuis tant de générations essaie désespérément de se dégager. » Si ce fait était admis, on en viendrait ensuite à reconnaître que « ce ne sont plus de simples modifications de frontières, de systèmes ou de lois humaines qui engendreront une vie meilleure mais le changement des hommes eux-mêmes ».

Pour que la religion regagne le respect et la crédibilité qui lui sont dûs, ceux qui parlent en son nom devront se préoccuper de ces vérités de base. Au cours des derniers mois, on a vu les parties impliquées au Moyen-Orient investir massivement dans la violence, avec le capital accru de haine et de désespoir que cela implique. Il faut désormais investir massivement dans la confiance, la coopération et la reconstruction.

En ce siècle déchiré par la guerre, on découvre combien les temps de crise peuvent façonner l'esprit de service. Une vie nouvelle jaillit alors dont la qualité peut servir de trame à une société nouvelle quelles que soient les circonstances, dans des situations désespérées ou apparemment préservées. Cet esprit de service peut et doit germer en chacun de nous. ■

PHOTOS : B.I.T. : pp. 1, 4, 6 ; B.I.T., Maillard : pp. 1, 7 ; Channer : p. 11 ; C.I.C.R. Chessex : p. 10 ; Documentation française, Ministère de l'agriculture, Verney : p. 5 ; E.D.F., Gloagen : p. 1 ; Institut français du pétrole, Laverton : p. 1 ; Neyrpic : p. 1 ; New World News : p. 11.

« Un soleil en pleine nuit »
en Belgique

Un François d'Assise pour l'an 2000

C'est ainsi qu'apparaît, pour un quotidien belge, ce personnage à la fois historique et actuel que vient de présenter Michel Orphelin pendant une tournée de trois semaines avec *Un soleil en pleine nuit* en Belgique. Pour ce même journal, *L'Avenir du Luxembourg*, le spectacle est aussi « une symphonie pour un monde nouveau ». L'auteur de l'article voit dans le jeu du mime et chanteur français « une interprétation à la fois précise et vive, sobre et baroque, résolument moderne et fidèle à la fraîcheur des sources ».

Mais au delà des qualités du spectacle, c'est le message vital de ce saint François moderne qui a engagé les Belges à se presser par centaines aux portes des théâtres, de Tournai à Bastogne, de Carlsbourg à Gand et de Manage à Bruxelles. « Le jeu de l'artiste, écrit *La Libre Belgique*, devient invitation aux spectateurs à se faire eux-mêmes acteurs pour une vie renouvelée. » Cette invitation a-t-elle été entendue ? Certainement, aux dires de Michel Orphelin et de l'équipe technique qui l'accompagnait. Ils nous ont dit combien ils ont été touchés par l'accueil de tous les Belges qui les ont invités, en particulier les Franciscains religieux ou laïcs, mais aussi les Jésuites qui les ont reçus dans la vaste salle du collège Saint-Michel, à Bruxelles, et l'équipe de professeurs qui, à Tournai, a inscrit le spectacle dans le cadre de leur action annuelle de soutien à des projets de développement dans le tiers monde. « Avec ce rappel d'une vie de pauvreté dans un monde qui court en sens contraire, nous écrit un



compagnon de Michel Orphelin, nous avons discerné chez un certain nombre de nos hôtes une remise en question de leur vie, de leur réflexion, de leur attitude face à l'argent. Mais, de notre côté, nous nous sommes trouvés, dans ce pays trop mal connu, parmi des gens profonds, très accueillants, dont l'amitié simple et réelle ne s'évanouit pas. Certains des membres de l'équipe ont été invités à retourner en Belgique pour revoir ces amis... et leurs amis.

« Le ménage responsable des représentations à Tournai (première étape en Belgique) nous a été fidèle jusqu'au bout, nous envoyant des messages d'amitié et de soutien à chaque étape, venant même à 70 km de chez eux à l'occasion de notre dernière représentation en Belgique, pour revoir le spectacle et ensuite, à 23 heures, au milieu du démontage, pour nous faire part de ce que le spectacle avait suscité en eux. »

Après ces douze représentations, qui auront rassemblé près de 7 000 personnes, Michel Orphelin et ses coéquipiers ont été appelés à se rendre aux Pays-Bas.

Cherchez-vous une idée de cadeau ?

Allez faire un tour chez

F. TAGINI S.A.

Quincaillerie - Articles de ménage

84 rue Ancienne, 1227 Carouge, Genève

Tél. 42.41.60

Une coalition pour Hercule

Les Éditions de Caux viennent de publier les notes d'une institutrice lausannoise qui, à partir des années trente, a introduit dans ses classes la pratique de l'écoute intérieure. C'est une suite d'histoires vraies témoignant de changements et

Cette année-là, j'avais la bande la plus charmante qui soit. Des garçons et des fillettes de neuf ans qui ne me causaient que de la joie. Arrive, dans le cours de l'année, un nouveau. Et quel nouveau ! Jamais on ne vit un visage plus sombre, plus farouche. Par la fente de ses yeux presque fermés, comme s'il avait pleuré toute sa vie, il me jeta un regard méfiant, accompagné d'un rictus du nez, un nez qui n'avait dû que renifler lui aussi jusqu'à ce jour. Un gamin traqué, battu par la vie, révolté, une victime devant qui la prison semblait s'ouvrir tout naturellement.

Ma décision fut prise instantanément : je serais pour ce garçon tout le contraire de ce que le monde avait été pour lui.

A peine assis à la table que je lui désigne, que déjà il s'agite, à gauche, à droite, tire son camarade de devant, pousse du coude, parle, grimace. Comme je n'étais pas certaine de son nom de famille, je l'interpelle par son prénom, un prénom prétentieux que j'ai toujours employé depuis, et je vois son regard se poser sur moi, interrogateur, mais satisfait. Evidemment on ne l'avait pas souvent appelé par son prénom à l'école, et il n'en revenait pas.

Un masque de bagnard

Hercule fut tout de suite insupportable avec ses camarades. A chaque rentrée de récréation, il y avait des plaintes et je faisais mon possible pour apaiser les plaignants. Je continuais à me montrer gentille avec Hercule, mais, à mon dépit, sans succès. Hercule gardait tous ses défauts, son masque de bagnard ne s'adoucissait pas : il y avait seulement en plus, sur son visage, une sorte de morgue qui lui venait du sentiment de sa valeur, puisque je l'estimais.

En peu de jours, dans ma classe, tout se gâta. Mes élèves, qui m'avaient jusqu'alors donné des signes constants de leur affection, cessèrent de m'aimer. Tout allait de travers.

Par bonheur, ce furent les mères qui vinrent à mon secours. Il en vint trois qui,

de progrès, parfois spectaculaires, souvent émouvants, chez les élèves et chez la maîtresse. Le texte que nous reproduisons ci-dessous est un exemple du style et de l'esprit de ce petit livre qui paraît sous le titre Les Enfants nos maîtres (1).

l'une après l'autre, m'ouvrirent les yeux. Leurs gamins n'aimaient plus l'école, n'avaient plus d'entrain depuis que ce nouveau était là : « Ils sont jaloux, Made-moiselle, parce que vous êtes gentille avec ce nouveau qui est si méchant. »

Le lendemain, je saisis un prétexte pour éloigner Hercule et j'eus un long entretien avec ses camarades. Je leur expliquai les raisons de mon attitude avec le nouveau. Je leur dis tout ce qu'on peut lire sur le visage d'enfants aimés, ou sur celui d'un garçon comme Hercule, duquel, sans rien savoir de sa vie, je pouvais affirmer qu'il n'avait connu que le mépris de ses maîtres, la haine de ses camarades, la colère des voisins, le dépit des parents. Je leur dis que je n'avais pas hésité un instant à croire que personne, pas même sa maman, ne l'aimait et qu'au premier regard jeté sur lui je m'étais rendu compte que je ne pourrais pas vivre avec un visage semblable dans ma classe. Alors, j'avais voulu l'aimer.

— Et j'ai raté, leur dis-je. J'ai raté à cause de vous, parce qu'aucun de vous me

voulait que je l'aime. Mais si vous ne m'aidez pas, c'est un enfant perdu. Il n'a devant lui que la rancœur et... la prison.

Mes pauvres gosses étaient bouleversés et, quand je leur demandai : « Voulez-vous qu'ensemble nous formions une coalition, que nous soyons chacun un artisan dans cette entreprise qui consiste à forger un enfant nouveau ? », ils furent d'accord.

Huit mois plus tard

Les yeux d'Hercule, dans les heures qui suivirent, sont impossibles à décrire. Jamais je n'ai vu, de ma vie, pareille puissance interrogative du regard. Michel, mon meilleur élève, le prit par le cou quand le timbre sonna pour la récréation. A la rentrée, trois autres l'entouraient.

De jour en jour, le visage crispé d'Hercule se détendait. Plus tard, je me rendis compte qu'Hercule n'avait jamais été en mesure de comprendre un mot de ce que je lui expliquais. Il était immobile, docile, attentif, me semblait-il, mais, dès qu'une maîtresse parlait, une porte hermétique en lui se fermait, rien ne pénétrait. Pendant des semaines, ce furent ces camarades qui se chargèrent de toute son instruction. Il les écouta dès le premier jour.

Quand il nous quitta huit mois plus tard, c'était un bel enfant au visage paisible, éclairé par de grands yeux bleus.

(Intertitres de la rédaction.)

(1) *Les Enfants nos maîtres*, par Julie Chamot, Éditions de Caux, 84 pages. Fr.s. 9.-, 25 FF.



Mlle Chamot au milieu de sa classe, dans les années trente, à Pampigny (Vaud).

Stage à Taïwan...

De jeunes Chinois de Taïwan et de Hong-Kong ont récemment pris part au quatrième cours de formation qui s'inscrit dans un programme lancé il y a dix-huit mois.

« J'ai longtemps condamné les étrangers pour leur manque de compréhension à l'égard de mon pays, a commenté l'un des participants. Mais j'ai appris ici que je dois moi-même me préoccuper de ceux qui ne sont ni de ma race ni de ma culture avant d'exiger qu'ils n'en fassent autant à mon égard. »

...et au Canada

Trente personnes appartenant pour la plupart à la jeune génération se sont retrouvées à la fin de l'été pour une semaine de réflexion et de partage sur le thème « Les aventures de la foi ».

De Calgary, dans la province de l'Alberta, où ils se trouvaient, pendant les deux premiers jours, les participants se sont rendus dans les réserves des Indiens Sarcee et Stoney. Ils ont ainsi pu découvrir plus en profondeur l'héritage de croyances et de traditions et le mode de vie des Indiens.

Les cinq jours suivants se sont déroulés dans une ferme près d'Edmonton. Outre les travaux agricoles, les randonnées à cheval et les excursions dans un parc national voisin, les participants se sont préoccupés d'approfondir leur foi et leur engagement.

Brésil : dans les supermarchés

« Lumière sur les collines », montage audiovisuel qui présente des histoires de réconciliation dans les bidonvilles de Rio de Janeiro, au Brésil, a été montré dans le courant de l'été à près de deux mille

membres du personnel de huit supermarchés à Salvador, capitale de l'Etat de Bahia, dans le nord-est du Brésil.

Chez les aides-soignants...

Le 6 octobre dernier, une lecture de la pièce de théâtre « Keir Hardie, l'homme qu'ils n'ont pu acheter », pièce qui décrit le combat du fondateur du parti travailliste de Grande-Bretagne, a été donnée devant 250 délégués de différentes provinces du Canada venus participer à la rencontre nationale du Syndicat des aides-soignants.

Les organisateurs de cette rencontre, trouvant dans ce spectacle une source d'inspiration pour leur propre combat, ont souligné dans l'invitation les aspects exemplaires de la lutte de Keir Hardie pour améliorer les conditions de travail, pour susciter un esprit de responsabilité et renforcer les exigences de chacun vis-à-vis de lui-même.

A la fin du spectacle, l'auditoire s'est spontanément levé pour applaudir.

...et les anciens maquisards

Un séminaire a rassemblé en septembre dernier au centre du Réarmement moral de Gweru, au Zimbabwe, des jeunes représentants de partis politiques rivaux dans le but d'apprendre à dépasser les antagonismes qui demeurent dans ce pays après sept ans de guérilla.

« Des anciens guerilleros du Zanla et du Zipra (mouvements de guérilla opposés) travaillant côte à côte se sentent partie d'un même Zimbabwe », a relevé l'hebdomadaire *Sunday Mail* en soulignant le « succès » du séminaire, qui était organisé par des jeunes gens des deux

principales communautés tribales du pays, shona et ndébélé. L'un d'eux, Sekayi Murombedzi, ancien maquisard étudiant actuellement à Hararé, a déclaré aux journalistes : « Si tous les représentants de la nouvelle génération pouvaient s'unir, nous aurions un message à porter à nos dirigeants et nous serions à même de préparer un avenir pour notre pays dont la base serait l'unité et l'amour que nous avons les uns pour les autres. Nous avons découvert que nous pouvions trouver cette unité dans la mesure où chacun assume ses erreurs passées et décide de changer non en cherchant à se justifier mais en discernant ce qui est moralement juste. »

« Liberté » en langue ndébélé

Le film *Liberté*, premier long métrage réalisé par des Africains, a récemment été projeté pour le maire de Bulawayo, au Zimbabwe, ainsi que pour ses conseillers et un certain nombre de personnalités de la ville.

Suite à de nombreuses demandes, ce film, actuellement disponible en langue shona, sera bientôt doublé en langue

ndébélé. Ainsi les deux tribus majoritaires du pays pourront le voir dans leur propre langue.

« Ce film a provoqué en moi un double sentiment, a déclaré récemment un Africain à l'issue d'une projection à Paris, l'un de satisfaction, l'autre de déception. De satisfaction parce que, contrairement à ce que l'un de vous a dit tout à l'heure, je ne trouve pas que ce film soit resté d'actualité mais plutôt qu'il est prophétique. Ceux qui l'ont réalisé ont pressenti tout ce vers quoi l'Afrique allait se diriger.

« Mon sentiment de déception, c'est de ne pas l'avoir vu plus tôt. Pourquoi ce film n'a-t-il pas été largement montré dans mon pays ? »

« C'est très clair que si l'on veut changer son pays, a dit pour sa part un autre Africain, il faut commencer par soi-même. A un certain moment de la projection, je n'ai pu m'empêcher de penser à toute une série de personnes avec qui je dois remettre certaines choses en ordre. »

Après un échange des plus riches conclu par un moment de réflexion en silence, l'un d'eux a ajouté : « Ce soir ou demain matin, mais pas plus tard, je dois demander pardon à ma femme pour la façon dont je l'ai traitée. Et à mon frère aussi. »



Une scène du film *Liberté*

Quelques livres pour Noël

VLADIMIR BOUKOVSKY : Cette lancinante douleur de la liberté. (Robert Laffont ; collection : Libertés 2000).

Ces « lettres d'un résistant russe aux Occidentaux » sont à la fois profondes et humoristiques, fines et graves, modestes et pénétrantes. Étonnante qualité d'observation et de réflexion chez un homme qui n'a vécu que quatre ans en Occident !

Peu soucieux d'être indulgent vis-à-vis de l'Union soviétique, Boukovsky en dénonce la duplicité érigée en système, la bureaucratie et l'irresponsabilité. Mais le voici qui se retourne et qui fonce sur nous, découvrant à l'Ouest, rampants, les mêmes maux qui triomphent à l'Est. La démonstration ne manque ni d'exemples ni d'humour.

Mais pour Boukovsky, l'Est et l'Ouest restent très différents, et c'est bien ce qui l'inquiète : les dictatures de l'Est, rustres, tenaces et sans scrupules, ne vont-elles pas venir à bout d'un Occident démocratique, divisé, naïf, insouciant, en un mot, mal équipé pour résister ?

Boukovsky n'évite pas toujours – et il arrive qu'il en soit conscient – le piège des généralisations trop rapides, mais le lecteur saura faire la part des choses et prendra plaisir à découvrir ce regard tellement inhabituel sur l'Occident. On retiendra les excellents passages concernant la Suisse, l'Angleterre et les réactions – savoureuses et tragiques à la fois – du Russe brusquement projeté dans un Occident « privé de pénurie » qu'il avait à la fois idéalisé et sous-estimé. Le lecteur saura apprécier aussi l'irrésistible morceau de bravoure sur la presse soviétique, l'usage qu'elle fait de la presse occidentale et la façon de décrypter le résultat.

Enfin, on notera au passage l'hommage rendu à un certain nombre de mouvements et de personnalités de l'Occident dont quelques proches amis du Réarmement moral.

FRANÇOIS FRANCOU : L'Évangile d'abord (Le Centurion).

L'auteur de ce livre, le Jésuite François Francou, a consacré son ministère à l'évangélisation des milieux populaires, en France d'abord, de 1955 à 1968, puis au Chili, de 1969 à 1980 (sous les régimes de Frey, d'Allende et de Pinochet). Il a su joindre la préoccupation du travail à la base à l'étude et à la réflexion pastorale et théologique sur les grands problèmes de l'Église à l'heure actuelle.

Pétri de vie et d'expérience apostolique, ce livre apporte le témoignage d'un prêtre qui vit parmi les pauvres du Chili et en communauté avec eux aux heures les plus poignantes de leur histoire. Impossible de ne pas s'attacher à cette chronique de l'Église du cœur, de l'Église qui se construit avec des pierres vivantes. Dix ans de catéchèse, de formation persévérante, de partage, suscitent en plein quartier populaire dans la banlieue d'une grande ville, une « communauté de base » dont la foi et les initiatives ont une valeur exemplaire.

En même temps, François Francou porte une attention particulière aux grandes questions qui agitent l'Église d'Amérique latine en ces années cruciales et qui sont, en fait, les

questions essentielles de toutes les Églises. La recherche d'une authentique libération et d'une véritable justice passe à ses yeux, loin des illusions idéologiques et de la violence, par la fidélité et l'annonce de l'Évangile tel qu'il est.

Avec l'épiscopat d'Amérique latine, conscient des urgences de la justice depuis le moindre village jusque dans l'organisation de l'ensemble du monde, en consonnance avec l'espérance qu'essaie de soulever partout Jean-Paul II, l'auteur dégage l'enjeu de la mission de l'Église dans cette fin du XX^e siècle : il ne s'agit pas de « politiser » l'Évangile, mais d'« évangéliser » la politique.

JEAN-PAUL GABUS, ALI MERAD, YOUAKIM MOUBARAC : Islam et christianisme en dialogue (Cerf).

Ce petit livre très résumé et facile à lire reprend un enseignement délivré au Centre *Unité Chrétienne* de la Faculté de théologie de Lyon.

Dans une première partie, le professeur Jean-Paul Gabus évoque en un raccourci saisissant mais inspirant l'évolution des approches protestantes de l'Islam, du mépris à la connaissance, puis au véritable dialogue.

La deuxième partie est constituée de quelques pages dues au professeur Ali Merad qui donne brièvement les enjeux et la perspective que l'on peut fixer au dialogue islamo-chrétien : ramener la paix (au Liban et en Palestine par exemple).

Dans la troisième partie, moins concise, le père Youakim Moubarac expose du point de vue maronite l'évolution de l'attitude des musulmans et des chrétiens les uns envers les autres au Proche-Orient, puis évoque leur rencontre existentielle (dans les combats politiques notamment) et leur émulation spirituelle. Suivent, en annexe, trois essais sur la condition du christianisme minoritaire d'Orient en milieu musulman.

Résumé substantiel du dialogue islamo-chrétien « officiel » et intellectuel, ce petit livre démythifie les positions présumées à tort inconciliables. Au lecteur de chercher comment il va traduire dans les faits de sa vie quotidienne la dynamique de cette grande rencontre de civilisations.

ANDRÉ FROSSARD : La Baleine et le ricin (Fayard). **N'ayez pas peur** (Dialogue avec Jean-Paul II) (Fayard).

– Vous avez lu le dernier Frossard ?
– Ses entretiens avec Jean-Paul II ?
– Voilà en effet un très grand livre, mais je ne pensais pas à cela.
– A quoi alors ?
– Aux entretiens (du tac au tac) de Frossard avec lui-même. Non seulement il vend cet ouvrage moins cher – par humilité sûrement – mais surtout il vous permet de rencontrer un Frossard que vous ne connaissez pas, alors que Jean-Paul II...

– Pardon, Frossard, je connais aussi : tous les matins, c'est la première chose que je lis dans le *Figaro* !

– Alors là, je vous arrête tout de suite : ces petits chefs-d'œuvre de perfidie quotidienne ne font bien rire, moi aussi, mais ce n'est pas ce qui peut vous permettre de rencontrer le vrai et le grand Frossard.

– Il est plutôt mystique, je crois.

– C'est un mystique humoriste, et cela ne gâte rien. Il attaque tous les sujets brûlants et il prend une position... spirituelle sur les problèmes de la société et sur la foi.

– Alors cela reste dans le domaine politique ?

– En partie. Vous découvrirez les sympathies de l'écrivain pour l'aventure des ouvriers de Lip. Mai 68 est pour lui un événement fondamental, un passage de l'Esprit. Quant aux intégristes, ce sont pour lui des gens qui veulent faire la volonté de Dieu, que ça Lui plaise ou non – règlement, règlement ! (Vous voyez d'ici la tête de Pauwels et de ses collègues du *Figaro*). Mais ce qui l'intéresse surtout, c'est la façon dont Dieu agit dans l'histoire, comme Il s'y prend pour rendre l'Espérance aux chrétiens (sachant qu'Il ne se limite pas au « club chrétien »), et comment Il va convertir Ninive.

– Alors Frossard se prend pour Jonas ?

– Il le cherche.

– Jonas, ça ne serait pas Jean-Paul II ?

– Ce n'est pas dit, mais Frossard croit beaucoup au rôle historique de Jean-Paul II. C'est pour cela qu'il publie en même temps **N'ayez pas peur**.

– Frossard deviendrait donc un peu moins pessimiste ?

– Il se définit lui-même comme « un pessimiste plein d'espoir ».

– Qu'est-ce que ça veut dire ?

– Que le salut est au programme et qu'il ne « voit pas Dieu échouer ».

FRANCE QUERE : Les Femmes de l'Évangile (Seuil).

« Essai ingénu qui ne s'enorgueillit ni de ses thèses, ni de ses méthodes » (d'après l'auteur elle-même), ce livre peut être lu au compte-gouttes comme une suite d'études bibliques à apprécier chacune en profondeur, pour leur détail, leur originalité, leur légèreté de ton, leur consistance de fond. Ce ne sont pas les connaissances exégétiques qui manquent à l'auteur, mais elle préfère promouvoir une autre vision des textes bibliques. L'érudition est si finement distillée qu'elle passe presque inaperçue. Il reste ces femmes de l'Évangile, figures à la fois ignorées et familières, que nous découvrons avec surprise, vivantes et sensibles.

L'Évangile ne s'appesantit pas sur la femme au foyer, ni sur aucun rôle particulier à la femme qui serait inhérent à sa nature : il ne se préoccupe que de sa conscience individuelle. Si le rôle des femmes comme témoins et disciples de Jésus est particulièrement actif, fidèle et même téméraire, c'est que dans les situations d'infériorité et d'ignorance où on les tient alors, elles cumulent les disponibilités, elles échappent aux rigidités du savoir, du pouvoir ou de l'avoir, elles sont les premières à porter « le témoignage de la foi et la plus vivante réponse de l'humanité à l'appel de la grâce ».

CHANGER 1982 - Index - N^{os} 123 à 134

SUJETS DU MOIS

TRIBUNE DU MONDE

	N ^{os}
Les ABORIGENES d'Australie et leur rôle national	124
L'ALLEMAGNE et son avenir politique (P. Spoerri)	129
L'AMERIQUE face à elle-même (G. Gigand)	128
L'APARTHEID remis en question au sein de l'Eglise réformée (P. Spoerri)	124
L'ARGENTINE après la guerre des Malouines (J.-L. Nosley)	131
Le BRESIL, une nation entre deux mondes (P. Hintzen)	124
L'Essor religieux en CHINE (D. Bunton)	125
DEVELOPPEMENT : L'Eau pour tous (Ph. Schweisguth)	127
Entretien avec le docteur Mukerjee	127
Pour une philosophie de l'ENTREPRISE (Prof. S. Fuller)	134
Sidérurgistes britanniques en LORRAINE	123
L'Esprit de la MEDECINE (P. Tournier)	134
Le NUCLEAIRE civil (J.-J. Odier)	129/130
Les SAMIS du Grand Nord (L. Sjoegren)	127
ZIMBABWE An II	128

REFLEXIONS

Hélène GUISAN-DEMETRIADES : Marie ou la fête des mères	127
Philippe LOBSTEIN : Cette morale qui nous vient de l'Est	123
J.-J. ODIER : Pour un nouveau type de rapports politiques	124
Nathalie O'NEILL : Visage de l'amitié	129/130
Jacqueline PIGUET : La Solitude apprivoisée	128
Michel SENTIS : Accroître les espaces de liberté	126
Espérance de changement ou changement d'espérance	131
Charis WADDY : Etat de choc	134
Gordon WISE : Volonté de défense, volonté de paix	129/130
Un diplomate africain : Mon regard d'Africain sur le développement	125

DANS LA MELEE / TEMOIGNAGES

Hans BJERKHOLT	131
Madeleine BURNIER	128
Pierre CARMICHAEL	126
Hugh ELLIOT	133
Don et Marie EMBLETON	127
Eric et Lise GARIN	124
Allan GRIFFITH	133
René HODEL	128
Joan HOLLAND	123
Niketu IRALU	129/130
Sarla KAPADIA	133
Sylvia MORF	131
Alan PORTEOUS	125
Alec SMITH	123

LIVRES

Maurice BORRMANS : Orientations pour un dialogue entre chrétiens et musulmans	123
Julie CHAMOT : Une coalition pour Hercule (Bonnes feuilles de : Les Enfants nos maîtres)	134
Alfred GROSSER : Le Sel de la terre	124
Jeanne HERRSCH : L'Ennemi, c'est le nihilisme	126
E. de MIRIBEL : La Liberté souffre violence	125
Paul TOURNIER : Face à la souffrance	127
Des livres pour Noël	134

RECITS / DIVERS

Colloque sur l'ART en Angleterre	129/130
Lettre de CALCUTTA	125
CHANGER s'informatise	125 et 129/130
Adieu à HIMMAT	123
Sur les ponts d'ISTANBUL (H. Guisan-Démétriadès)	123
Les signes de piste d'un MEDECIN anglais (J. Lester)	131
Conte de NOEL : La Boîte à sous (Pat Ducé)	134
Notre destin se joue à VARSOVIE (F. Lisiecki)	131

REARMEMENT MORAL

Campagne en AMERIQUE :	
Dans plusieurs villes des U.S.A.	128
Dix jours à Washington	129/130
Rassemblement à Ottawa	129/130
Initiative japonaise	131
Rencontres à Panchgani :	
Dialogue II	125
Avec des jeunes Indiens	125
Le REARMEMENT MORAL aujourd'hui (Interview de Daniel Mottu)	126
Séminaire à SALISBURY	126

CAUX 1982

Les vraies rencontres	131
Caux 1982 - Numéro spécial	132
L'AFRIQUE et ses ressources humaines	
Le BUDGET de Caux	
Un appel du CAMBODGE	
L'Homme et l'ECONOMIE	
Les ETATS-UNIS et l'O.I.T.	
Symposium EURO-AMERICAIN	
La FAMILLE face au monde	
Une PREDICATION sur le thème de la conférence	
Colloque sur la SANTE	
Conférence du docteur Paul TOURNIER	133
Conférence du professeur Stephen FULLER	134



Le tigre — toujours champion!



Pas de fête sans RIMUSS

RIMUSS-Party, piquant :
RIMUSS-Asti, doux — le jus de raisin
mousseux sans alcool, chez USEGO,
COOP, INNOVATION, PLACETTE, etc.

Il y avait une fois un Petit Prince.



Ce que l'on ne pourra vous raconter ni à Dubai, ni à Abu Dhabi, ni à Dhahran, ni à Djedda, ni à Kuwait, c'est que les DC-10-30 de Swissair se prélassent longtemps au soleil. Car à peine ont-ils touché terre dans l'une de ces villes, venant de Suisse, que déjà leur reflet argenté s'éloigne vers une prochaine destination ou vers l'Occident.

swissair 