

The Wolf Shall Dwell with the Lamb: A Spirituality for  
Leadership in a Multicultural Community  
*Le Loup habitera avec l'agneau : Une spiritualité pour le  
leadership dans la communauté multiculturelle*

Eric H. F. Law  
(Chalice Press, 1993)

**Critique de livre**

par

Ron Benefiel

Président du *Nazarene Theological Seminary* de Kansas City (état du Missouri) aux États-Unis

Eric Law est un prêtre sino-américain de l'Église épiscopaliennne des États-Unis. Né à Hong Kong, il émigre aux États-Unis en 1971 alors qu'il est encore adolescent. Il apporte à sa discussion du ministère et de la communication chrétienne dans les contextes multiculturels sa fine compréhension de ses deux identités culturelles et de la manière dont les personnes de ces deux cultures tendent à interagir les unes avec les autres. Il traite ce sujet selon plusieurs perspectives, en s'appuyant fortement notamment sur les thèmes bibliques et théologiques, sur les théories sociologiques et anthropologiques ainsi que sur son expérience personnelle. Ayant vécu et travaillé à Los Angeles une grande partie de ma vie, j'ai trouvé son travail très utile et instructif pour le ministère et le leadership chrétien en contexte multiculturel.

Selon sa thèse il existe des différences culturelles, particulièrement entre les groupes culturels descendants d'Europe du nord et les groupes culturels de couleur, dans lesquelles il existe des dynamiques de pouvoir implicites qui sont à l'œuvre, et dont les personnes qui ont davantage de pouvoir ne sont généralement pas conscientes. Il fonde sa discussion théologique sur l'hypothèse que de telles différences de pouvoir sont inappropriées dans l'Église. Sa conception théologique du pouvoir (ou de l'absence de pouvoir) dans l'Église s'inspire de la vision du « règne pacifique » d'Ésaïe. Nous en trouvons une illustration vivace tant dans son titre que dans le texte thématique d'Ésaïe 11.6.

Le loup habitera avec l'agneau,  
Et la panthère se couchera avec le chevreau ;  
Le veau, le lionceau, et le bétail qu'on engraisse, seront ensemble,  
Et un petit enfant les conduira.

L'expérience et la formation de Law l'amènent à comprendre que les cultures sont très différentes, non seulement en ce qui concerne la religion, la langue et les rôles mais aussi concernant des caractéristiques comme l'agression, l'expressivité et la participation aux interactions sociales. Les personnes de certains groupes culturels sont plus bruyantes, tandis que d'autres tendent à être discrètes. Lorsqu'elles sont assemblées, les personnes de certains groupes culturels tendent à dominer, tandis que les personnes d'autres groupes tendent à s'effacer. Pour Law, il est important que les lecteurs comprennent que ces caractéristiques culturelles acquises, la « culture interne », sont pour la plupart des gens des éléments considérés comme admis dans la vie. C'est la seule manière d'être qu'ils connaissent. C'est ce qui est supposé être une interaction adaptée et correcte. Toute autre manière de penser ou d'agir semblerait étrange, curieuse ou même répréhensible. Ces présupposés culturels instinctifs sont la nature même de l'ethnocentrisme.

La justice est essentielle pour la réalisation de la vision de Law de l'Église en tant que « règne pacifique ». Il définit la justice comme « l'égalité de distribution du pouvoir et des privilèges ». Par conséquent, les différences de pouvoir dans l'Église, qu'elles soient explicites ou implicites, doivent être remises en cause. Dans le « règne pacifique », la paix n'est pas réalisée par la coercition ou le contrôle, mais plutôt lorsque les personnes ayant le pouvoir renoncent à l'exercer. Pour Law, la paix véritable requiert la justice. Faire justice, c'est être capable de voir et de reconnaître la distribution inégale du pouvoir et agir pour changer le système qui a créé et perpétue cette inégalité.

Law s'appuie fortement sur le livre de Geert Hofstede paru en 1989 et qu'il cite comme source : *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (en français *Conséquences de la culture : Différences internationales dans les valeurs du monde du travail*). Dans ce livre, Hofstede développe une « échelle de distanciation hiérarchique » à partir de son analyse de 40 groupes culturels différents. L'idée de la « distanciation hiérarchique » est qu'il existe différentes conceptions culturelles de l'ampleur des inégalités de pouvoir qu'il est approprié de trouver dans une culture donnée. Dans les cultures caractérisées par une **distance hiérarchique élevée (DHE)**, les personnes tendent à croire qu'il existe un ordre d'inégalités dans le monde. Il est admis, à la fois par les puissants et par les faibles, que de grands écarts de pouvoir existent dans la vie. Dans ces cultures, il existe peu ou pas de classes moyennes par lesquelles une mobilité sociale entre différentes classes peut s'opérer. À l'opposé, dans les

cultures caractérisées par une **distance hiérarchique faible (DHF)**, la plupart des personnes croient que les inégalités sociales doivent être minimisées. Dans ces cultures, les personnes qui ont le pouvoir essaient de donner l'impression qu'elles ont moins de pouvoir qu'elles n'en ont dans les faits. Dans les cultures à **DHF**, il existe généralement une classe moyenne bien développée, ce qui facilite une plus grande mobilité sociale entre différentes classes. Seules les personnes situées aux extrêmes d'une culture à **DHF** (très riches ou très pauvres) croient que le système ne peut pas être changé pour devenir plus juste.

Selon Hofstede, on compte parmi les cultures à **distance hiérarchique élevée** des personnes originaires des Philippines, du Mexique, du Venezuela, d'Inde, de Singapour, du Brésil, de Hong Kong, de France, de Colombie, de Turquie, de Belgique, du Pérou, de Thaïlande et du Chili. La liste de Hofstede des cultures à **distance hiérarchique faible** inclut des personnes d'Autriche, d'Israël, du Danemark, de Nouvelle-Zélande, d'Irlande, de Suède, de Norvège, de Finlande, de Suisse, de Grande-Bretagne, d'Allemagne, d'Australie, des Pays-Bas, du Canada et des États-Unis.

La réelle valeur du modèle d'Hofstede réside dans son explication des modalités et des causes des différences constatées dans les interactions sociales d'une culture à une autre. Il observe que dans les cultures à **DHÉ**, la figure d'autorité est généralement le leader. Ce leader (généralement un homme) a le plus souvent un bon réseau de personnes de confiance qui lui donnent le privilège du leadership, mais également les informations dont il a besoin pour diriger. Lors des réunions, le leader contrôle clairement la situation. Les personnes participantes à la réunion expriment une opinion ou des informations lorsque le leader les invite à le faire. Lors de l'analyse finale, les décisions lui reviennent la plupart du temps. Dans les cultures à **DHF** au contraire, les règles du jeu sont différentes. Il est admis que toute personne peut librement s'engager dans les échanges lors d'une discussion ou d'une réunion. Le caractère informel des règles relatives à ces interactions permet aux personnes d'être ouvertement en désaccord sans nécessairement offenser la personne avec laquelle elles ne sont pas d'accord. Le leader est considéré comme l'animateur de la discussion de groupe. La décision finale est déterminée par le groupe grâce à un processus ouvert de participation.

Law souligne que lorsque des personnes de cultures à **DHF** et à **DHÉ** participent ensemble à une réunion, une dynamique entièrement nouvelle émerge. Les personnes de cultures à **DHF** participent à la réunion comme elles

le font d'habitude. Elles supposent que toute personne participante à la réunion qui a quelque chose à dire prendra la parole pour le dire. Les personnes des cultures à **DHÉ**, par contre, tendent à ne pas s'exprimer. Les membres des cultures à **DHÉ** tendent à s'attendre à ce qu'un leader autoritaire leur dise ce qui va se passer et ce qu'ils doivent faire. La réunion multiculturelle est source de confusion pour les deux types de cultures. Les personnes de cultures à **DHF** se demandent pourquoi les personnes de cultures à **DHÉ** ne se joignent pas à la discussion. Il est probable qu'elles remarquent à un certain moment que les membres des cultures à **DHÉ** ne participent pas et qu'elles essaient de les inciter à participer en exprimant des remarques du type : « Je pense que nous devrions écouter certaines des personnes qui ne se sont pas encore exprimées ». Dans le même temps, les personnes des cultures à **DHÉ** sont étonnées durant la réunion car les personnes (des cultures à **DHF**) parlent librement sans que le leader leur ait expressément demandé de s'exprimer. Elles supposent généralement que les personnes qui s'expriment si librement doivent avoir beaucoup de pouvoir car elles ont la possibilité de parler de cette manière. Cela ajoute à leur sentiment d'intimidation et à leur tendance à se taire et à s'en remettre aux autres membres (à **DHF**) du groupe.

Les membres des cultures à **DHF**, en se comportant comme à leur habitude lors des réunions, sont donc perçues comme supérieures par les personnes des cultures à **DHÉ**. En même temps, il est généralement important aux yeux des membres à **DHF** que les personnes des cultures à **DHÉ** soient vues et valorisées en tant que membres égaux et avec une même voix. Tout ceci crée une dynamique de pouvoir similaire au fait de placer des loups et des agneaux ensemble. Les personnes des cultures du loup (à **DHF**) finissent avec davantage de pouvoir et dominant généralement. Les personnes des cultures de l'agneau (à **DHÉ**) finissent avec moins de pouvoir et s'en remettent généralement à autrui. Sur le long terme, les personnes des cultures à **DHÉ** se sentent mal à l'aise et inutiles et arrêtent de venir aux réunions.

L'analyse de Law est plus utile pour décrire la situation et pour diagnostiquer le problème que pour proposer des solutions. Cependant, il suggère des exercices et des processus de groupe qui, selon son expérience, ont permis de faciliter les interactions dans les contextes multiculturels. Il appelle l'un de ces processus « l'invitation mutuelle ». Selon les règles qui définissent l'invitation mutuelle, le leader nommé présente le processus et partage son opinion sur la question sans se présenter comme un expert. Ensuite, le leader invite un autre membre du groupe à partager son point de vue. L'autorité est maintenant entre les mains de

la deuxième personne. Une fois que cette personne a fini de s'exprimer, il ou elle invite un troisième membre du groupe à s'exprimer qui, après avoir pris la parole, invite un autre membre à le faire, et ainsi de suite. Ce processus se poursuit jusqu'à ce que tout le monde ait eu l'opportunité de s'exprimer. Lorsqu'un membre du groupe est invité à s'exprimer, il ou elle peut passer son tour mais la personne a tout de même le privilège de choisir la prochaine personne qui prendra la parole. Law suggère que ce processus a pour effet de décentraliser à la fois le pouvoir détenu par le leader et le pouvoir perçu des membres des cultures à **DHF**. Dans son expérience, les membres des cultures à **DHF** peuvent ressentir que cet exercice demande beaucoup de patience. Il émet l'avis que la discipline de la patience est nécessaire au développement d'une communauté chrétienne dans le « règne pacifique » où le loup habite avec l'agneau.

En ce qui concerne la prochaine conférence théologique nazaréenne mondiale, je crois qu'Hofstede, par son modèle théorique et Law, dans son application du modèle à la communauté chrétienne multiculturelle, ont quelque chose d'important à nous dire. À cette conférence, les groupes peuvent décider ou non de suivre les règles de « l'invitation mutuelle » dans leurs discussions de groupe. Quoiqu'il en soit, je crois que Law a raison lorsqu'il nous dit qu'il est inévitable qu'il existe des dynamiques de pouvoir à l'œuvre que nous, qui provenons de cultures à **DHF**, avons tendance à ne pas remarquer. Il me semble que lors de notre rassemblement en tant que groupe multiculturel de théologiens chrétiens, qui formons ensemble une communauté chrétienne, il nous faudra être sensibles à ces dynamiques et trouver des moyens de remettre en cause les différences de pouvoir perçues ou réelles qui seront présentes parmi nous. Je vous invite à vous joindre à moi dans la prière dans l'attente de ce temps que nous allons partager ensemble.