

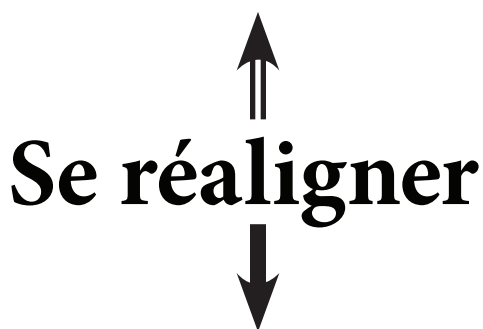
**LES DIRIGEANTS APPELÉS
PAR DIEU ET LEUR OBJECTIF**



SE RÉALIGNER

DR EUGENE T. WILSON

**LES DIRIGEANTS APPELÉS PAR
DIEU ET LEUR OBJECTIF**



Dr Eugene T. Wilson

Éditions Traducteurs du Roi

Publié en partenariat avec :
Coopérative de littérature française

Cet ouvrage est la traduction française du livre *Realign* de Eugene T. Wilson, Copyright © 2013 de l'édition originale par Word Aflame Press. Tous droits réservés.

36 Research Park Court, Weldon Spring, Missouri, É.-U. 63304

www.PentecostalPublishing.com

Traduction : Anne Marie Van den Berg

Révision : Jean-Marie Roy et Liane Grant

Mise en page : Jared Grant

Copyright © 2019 de l'édition française au Canada

Publié par les Traducteurs du Roi, une filiale de Mission Montréal

544 Mauricien, Trois-Rivières (Québec) Canada G9B 1S1

www.TraducteursduRoi.com

Sous l'égide de l'Église Pentecôtiste Unie,

36 Research Park Court, Weldon Spring, Missouri, É.-U. 63304

Sauf indication contraire, les textes bibliques sont tirés de la version Louis Segond, Nouvelle Édition de Genève 1979.

Les interviews dans ce volume peuvent avoir été condensées et légèrement révisées pour raison de structure et de clarté. Toutes les interviews sont reproduites avec autorisation.

ISBN 978-2-924148-64-8

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019.

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives Canada, 2019.

Ce livre est sous la protection des lois sur les droits d'auteurs du Canada. Il est interdit de reproduire ce livre dans son intégralité ou en partie pour des fins commerciales sans la permission des Traducteurs du Roi et de *Word Aflame Press*.

***Se réaligner*, un livre qui suscite des éloges :**

Eugene Wilson apporte une aide précieuse à ceux qui pensent que leur leadership est « bloqué », et qu'il suscite la frustration, tant pour le dirigeant que pour les membres. La réponse, c'est que le dirigeant doit se réaligner. Comment perçoit-il sa propre réussite ? Comment fait-il pour habilitier les autres ? Comment entend-il s'y prendre pour préparer l'église pour le changement et l'engagement ? Wilson a étudié en profondeur les multiples philosophies du leadership et ce qu'en disent les ouvrages dans les domaines religieux et séculiers. Il a sagement incorporé à son étude les principes bibliques, et il nous livre avec conviction le fruit de ses réflexions. Je recommande *Se réaligner* à tous les dirigeants.

—Raymond Woodward

REMERCIEMENTS

Merci à chaque personne, église et organisation qui a contribué au projet de traduction des livres requis pour les licences ministérielles de l'Église Pentecôtiste Unie Internationale. Merci également aux écrivains qui ont renoncé à leurs droits d'auteur afin d'investir dans la traduction des ressources apostoliques en français.

Nota bene : Dans ce document, le masculin est souvent utilisé pour alléger le texte, et comprend le féminin, au besoin.

DÉDICACE

Ce livre est dédié aux dirigeants d'église, ceux d'hier, d'aujourd'hui et de demain. Plusieurs d'entre eux ont tout donné afin de répondre à leur appel. Vous avez marqué ma vie. Je vous en serai toujours reconnaissant.

PRÉFACE

Dans son article « Go with the flow » [Suivre le flux], John Geirland cite Mihaly Csíkszentmihályi, un professeur de psychologie hongrois de renommée mondiale, considéré comme le chef de file dans la recherche sur la psychologie positive. Il est aussi reconnu comme l'architecte de la théorie du « flux ». Csíkszentmihályi dit que le flux est le fait de :

... se sentir complètement impliqué dans une activité pour elle-même. L'ego n'existe plus, la perception du temps non plus. Chaque action, mouvement et pensée découle inévitablement de la précédente, comme lorsque l'on joue du jazz. Votre être tout entier est impliqué, et vous utilisez vos compétences à l'extrême.¹

Csíkszentmihályi s'est rendu compte du flux en observant les artistes, particulièrement des peintres qui étaient si plongés dans leur travail qu'ils se privaient de nourriture, d'eau et de sommeil pendant de longues périodes. Quelques sources historiques indiquent que Michel-Ange aurait peint le plafond de la chapelle Sixtine du Vatican dans un état de flux.² On rapporte qu'il passait des journées entières à peindre, et comme il était si absorbé par son travail, il ne se nourrissait pas et ne dormait pas, jusqu'à devenir complètement épuisé. Il se reposait donc et à son réveil, il se remettait à peindre et entrait de nouveau dans le flux.

En entendant parler du « flux », j'ai vite fait le rapprochement avec les réflexions qui m'étaient venues à propos des églises. J'ai remarqué que certaines églises semblaient être « dans la zone » (une expression utilisée dans le monde sportif pour décrire les moments où la performance des joueurs est

extraordinaire). Une église « dans la zone » est similaire à un artiste dans le « flux ». On y trouve une énergie et un dynamisme hors du commun. Elle accomplit bien des choses. Hélas, beaucoup d'églises ne sont pas « dans la zone ».

Je pense que la plupart des dirigeants d'église désirent sincèrement que le royaume de Dieu croisse. Pourtant, plusieurs entre eux ne sentent pas qu'ils s'épanouissent dans leur appel. Alors, comment une église peut-elle entrer dans le flux (ou dans la zone) ? Cette question a inspiré mes recherches, dont ce manuscrit est le résultat. Je crois que la solution au flux se trouve dans les principes, et non dans les programmes, les méthodes ou les événements. Les principes qui produisent le flux proviennent des Écritures. Cependant, ces principes sont parfois présentés avec plus de profondeur ou plus de clarté dans le monde séculier qu'ils le sont dans l'Église. Pour cette raison, j'ai puisé dans les deux sources pour rédiger ce livre.

Quels sont ces principes ? Christian A. Schwarz, le président de l'*Institute for Church Development* en Allemagne, a mené un projet de recherche entre 1994 et 1996, qu'il proclame être l'étude la plus approfondie sur les causes de la croissance d'une église.³ Dans un sondage qu'il a réalisé auprès de plus de mille églises sur les cinq continents, Schwarz a identifié des principes cruciaux pour la croissance. Voici ce qu'il dit :

À ma connaissance, ces recherches fournissent une réponse scientifiquement vérifiable à la question 'Quels sont les principes de la croissance de l'Église qui sont valables, quels que soient le contexte culturel et l'orientation théologique ?' Nous nous sommes efforcés de répondre à la question : 'Que doit faire chaque église et chaque chrétien pour réaliser la mission que Jésus nous a confiée ?'⁴

L'étude de Schwarz identifie huit caractéristiques des églises qui croissent : (1) les responsables délégués ; (2) le service selon les dons ; (3) la spiritualité enthousiaste ; (4) les structures efficaces ; (5) les cultes édifiants ; (6) les groupes de maison ; (7) l'évangélisation adaptée ; et (8) les relations amicales.⁵ Ce manuscrit traite plusieurs de ces caractéristiques, en particulier les responsables délégués, le service selon les dons, les structures, et les relations.

Dans l'article « Disciple-Makers » [Formateurs de disciples], Mark Setch dit à propos des recherches de Schwarz :

Plusieurs chrétiens sont sceptiques de la croissance de l'église, parce que pour eux elle présente des techniques qui cherchent à obtenir la croissance de l'église par des capacités humaines plutôt que par les moyens de Dieu. En contraste à ceci, Schwarz démontre une différente approche à la croissance de l'église, qu'il appelle le développement 'naturel' ou 'biotique'.⁶

Schwarz déclare : « Le mot 'biotique' signifie simplement la redécouverte des lois de la vie (en grec *bios*). Le but est de mettre en valeur les mécanismes divins de croissance plutôt que d'essayer de les réaliser par nos propres forces. »⁷

Schwarz nous aide à identifier un problème fondamental de plusieurs églises en Amérique du Nord : notre dépendance des programmes. Bien que les programmes ne soient pas intrinsèquement une mauvaise chose, ils ne sont pas la solution aux problèmes auxquelles l'Église fait face. Nous avons laissé les programmes diriger notre ministère, plutôt que laisser le ministère diriger nos programmes. Serait-ce qu'en mettant l'accent sur les programmes, nous nous sommes écartés progressivement de notre but, plus que ne voulions

l'admettre ? Serait-ce parce que nous sommes si enfermés dans nos traditions et nos coutumes que nous sommes devenus institutionnalisés ? Gary Hamel dit :

Au fil des siècles, la religion est devenue institutionnalisée, et ainsi incrustée de hiérarchies compliquées, de bureaucraties trop lourdes, de rôles hautement spécialisés et de routines. La religion ne regagnera pas sa pertinence tant que les dirigeants d'église ne pèlent pas ces couches calcifiées et ne redécouvrent pas leur sens de mission.⁸

Ce manuscrit cherche à aider les dirigeants d'église à faire ce que Hamel suggère, c'est-à-dire retourner à la base et se réaligner sur un but. Il ne s'agit pas d'un modèle proprement dit, autant que de principes : des principes qui sont à la fois intemporels et universels, pour aider les dirigeants à entrer dans le flux et à accomplir des choses extraordinaires.

Finalement, ce livre comporte deux sections : le dirigeant et le processus. La première section traite notamment des modèles d'église, des théories du leadership, et des cycles de vie organisationnels. Certains lecteurs seront tentés de parcourir rapidement la première section ; sa lecture sera toutefois avantageuse pour comprendre les principes scripturaux concernant le rôle que jouent les dirigeants appelés par Dieu à développer les autres. Cette première partie sera également fondamentale pour la mise en œuvre des procédés traités dans la seconde section.

REMERCIEMENTS

Au cours des dernières années, beaucoup de gens m'ont soutenu et encouragé. Les paroles d'encouragement du Dr Corné Bekker, surtout au début de mes études doctorales, m'ont aidé à croire que je pouvais atteindre mes buts. De plus, son dévouement à l'égard de l'exégèse biblique m'a incité à approfondir mes études. Le Dr Jay Gary, qui m'a offert l'opportunité de participer à un projet de recherche, m'a aidé à améliorer énormément mes compétences rédactionnelles. Merci à mes confrères dirigeants d'église, dont certains m'ont accordé le privilège de vous interviewer pour les sections d'application pratique à la fin de chaque chapitre. Mon beau-père, Simeon Young Sr, m'a encouragé à écrire et a joué un grand rôle dans mon développement. Mon père, Harrell Wilson, qui est mon héros, a inculqué en moi la fondation sur laquelle reposent mes études. Ma famille à l'église, l'équipe dirigeante de l'église, ma famille élargie, et mes amis ont contribué, à leur manière unique, à façonner la personne que je suis devenue. Mes mentors, auprès de qui j'ai cherché conseil, voyaient chez moi un potentiel qui m'était caché. Finalement, mon épouse et mes enfants, qui m'ont soutenu avec une foi inébranlable, avec dévotion et amour, m'ont aidé à achever mon parcours. Je suis un meilleur homme, grâce à vous.

SECTION 1 : **LE DIRIGEANT**



CHAPITRE 1

← REDÉFINIR LE SUCCÈS →

Le christianisme en Amérique du Nord montre des signes de difficultés. Les statistiques suggèrent que l'Amérique risque de s'engager sur la même pente glissante que l'Europe occidentale où, dans la plupart des pays, tels que le Danemark, la France, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, la Norvège, la Suède, et la Suisse, les gens trouvent que l'église n'est plus pertinente et où la majeure partie de leur population ne croit plus en Dieu.¹

Selon une recherche de Pew Forum, le nombre d'Américains sans affiliation religieuse a presque doublé depuis 1990, passant de 8 % à 15 %.² En même temps, le nombre d'Américains qui se disent athées ou agnostiques a quadruplé.³ Jon Meacham déclare ceci, dans « *The End of Christian America* » [*La fin de l'Amérique chrétienne*] :

Deux tiers du public (68 %) disent maintenant que la religion 'perd de son influence' dans la société américaine, alors que seulement 19 % disent que l'influence de la religion est en hausse. En outre, la proportion des Américains qui pensent que la religion 'est la réponse à la plupart, voire à la totalité des problèmes actuels' se situe à un creux historique de 48 %.⁴

David Kinnaman et Gabe Lyons, dans *Unchristian* [*Pas chrétien*], disent que « la marque » chrétienne a perdu de son attrait, surtout parmi les jeunes.⁵ Selon un sondage, 50 % des jeunes disent qu'ils ont une opinion neutre à l'égard du christianisme. Cependant, parmi ceux qui ont des sentiments plus forts, la proportion entre les points de vue négatifs et positifs

au sujet du christianisme est de 2 pour 1. Et quand on leur a demandé ce qu'ils pensaient des « évangéliques » en particulier, le rapport du négatif au positif a grimpé à 16 pour 1.

L'opinion négative de la société à l'égard du christianisme se voit par le déclin de la fréquentation des églises, dans toute l'Amérique du Nord. Les données d'un *General Social Survey* [Sondage social général] révèlent qu'entre 1990 et 2008, le pourcentage de gens qui ne fréquentent jamais l'église est passé de 13 % à 22 %.⁶ Dans *The American Church in Crisis* [L'Église américaine en crise], David Olson déclare qu'en 1990, 20,4 % de la population fréquentait une église chrétienne.⁷ Or, vers 2005, ce pourcentage est tombé à 17,5 %. Si cette tendance se maintient, vers 2020, seulement une personne sur sept en Amérique du Nord irait régulièrement à l'église.

Les statistiques révèlent aussi une baisse d'adhésion à l'église. D'après le *2011 Yearbook of American & Canadian Churches* [Annuaire des églises américaines et canadiennes de 2011] du *National Council of Churches* [Conseil national des églises], pratiquement toutes les grandes confessions connaissent une diminution du nombre d'adhérents.⁸ Par conséquent, beaucoup d'églises sont en train de fermer. Les statistiques révèlent que 3 500 à 4 000 églises par année cessent d'exister.⁹

Cathy Lynn Grossman décrit en termes peu favorables l'environnement religieux des États-Unis d'Amérique :

En ce qui concerne la religion, les États-Unis sont maintenant un pays d'indépendants. Le pourcentage de gens qui se disent chrétiens a baissé de plus de 11 % en une génération. Les fidèles se sont éloignés de leurs bases traditionnelles : la zone du *Bible Belt* est moins baptiste, la *Rust Belt* est moins catholique. Et partout, davantage de gens

explorent les frontières spirituelles — ou disparaissent complètement de la carte de la foi.¹⁰

Les statistiques indiquent aussi que la pression ministérielle augmente. Des recherches par *Barna*, *Focus on the Family*, et *Maranatha Life* révèlent les statistiques suivantes :¹¹

- 1 500 pasteurs quittent le ministère chaque mois.
- 50 % des pasteurs mariés divorcent.
- 80 % de pasteurs et 84 % de leurs époux/épouses estiment qu'ils ne sont pas qualifiés et sont découragés par leur rôle de pasteur.
- 80 % des époux/épouses de pasteurs pensent que leur conjointe/conjoint est surchargé(e).
- 80 % des époux/épouses de pasteurs souhaitent que leur épouse/époux choisisse une autre carrière.
- La majorité des femmes de pasteur sondées disent que l'évènement le plus destructeur dans leur mariage et leur famille était le jour où ils ont commencé le ministère.
- 50 % des pasteurs sont si démoralisés, qu'ils quitteraient le ministère, s'ils le pouvaient, mais ils n'ont aucun autre moyen de gagner leur vie.
- 80 % des diplômés d'écoles bibliques ou de séminaires qui sont devenus ministres démissionnent au bout de cinq ans.
- 70 % des pasteurs combattent constamment la dépression.

Il est clair que les choses vont mal. Quelque chose doit changer.

Quel est le problème ?

Que se passe-t-il ? Quel est le problème ? Que devons-nous changer ? Et comment effectuer les changements qui

sont nécessaires ? Ce livre est destiné à ceux qui se soucient suffisamment de l'Église pour se poser de telles questions. Il est écrit spécialement pour les dirigeants d'église — ceux qui ont été appelés par Dieu pour servir en tant qu'apôtres, prophètes, évangélistes, pasteurs, et enseignants — ceux qui se sont vu attribuer la tâche d'équiper les autres pour le travail du ministère.¹²

Quelque chose doit changer. Nous ne pouvons pas nous permettre de continuer sur la même lancée. Albert Einstein a défini la démenche comme étant la persistance à répéter la même chose qu'on fait depuis un certain temps, en pensant que les résultats seront différents. En tant que dirigeants d'église, nous devons faire une pause suffisamment longue pour réfléchir et voir si nous contribuons au problème. Il nous faut considérer la possibilité que nous puissions être en partie la cause de l'état actuel de l'Église. Il est certainement plus facile de rejeter le blâme sur les forces extérieures, mais cela risque de n'être pas aussi avantageux ou exact. Si nous voulons vraiment changer les choses, si nous voulons absolument faire une différence dans notre monde et dans la vie de ceux que nous aidons, il nous faut d'abord faire un examen de conscience.

Les sept églises de l'Apocalypse vivaient dans un environnement problématique. Toutefois, le problème de l'église d'Éphèse n'était pas un problème externe, mais bien interne. Elle avait abandonné son premier amour. Le problème de l'église de Thyatire était qu'elle avait toléré l'esprit de Jézabel. Celui de l'église de Laodicée était sa tiédeur. Le problème de l'église de Sardes était qu'elle s'était endormie. Le problème de l'église de Pergame n'était pas qu'elle devait faire face à d'immenses pressions externes et qu'elle demeurait « là où le trône de Satan est »¹³. Son problème, c'était que certains de ses

membres étaient attachés à la doctrine de Balaam, et d'autres à la doctrine des nicolaïtes. Malgré les difficultés externes que ces églises connaissaient, elles ont cessé d'exister parce qu'elles n'ont pas réussi à gérer les questions internes, pas les pressions de l'extérieur.

Nous devons cesser de blâmer les autres pour l'état dans lequel nous nous trouvons. Nous devons plutôt faire une introspection. Notre problème n'est pas le sécularisme, le consumérisme ou le postmodernisme. Le diable n'est pas notre problème non plus. Jésus a déclaré que les portes du séjour des morts ne prévaudront pas contre l'Église.¹⁴ En outre, notre problème n'est pas l'insuffisance de ressources. L'Église du Nouveau Testament avait moins de ressources que nous ; et pourtant, elle a bouleversé le monde. Notre problème n'est pas non plus un manque de capacité, de compétence ou de talent. Nous sommes doués. Nous sommes habiles. Et nous avons beaucoup de moyens. Quel est donc notre problème ?

À mon avis, notre problème réside dans notre manque de compréhension et d'alignement sur notre but. Nous ne savons pas exactement ce que nous sommes appelés à faire. À défaut d'un objectif clair, nous concentrons nos efforts sur des choses qui ont peu d'utilité pour le royaume de Dieu. Nous sommes compétents à faire ce qui ne compte pas, mais novices concernant ce qui est important. Il faut nous corriger en nous réalignant sur notre but. Au moyen d'un réalignement, nous pouvons attirer les bénédictions et la faveur de Dieu sur nos ministères.

Nous avons mal compris notre but

Un jour, un citoyen qui roulait en voiture, dans la campagne, a remarqué des cibles peintes sur une grange, avec une

flèche au centre de chaque cible. Émerveillé par un tel talent, il s'est arrêté pour se renseigner. Le tireur a proposé de lui montrer ses talents. Il a pris son arc. Au hasard, il a tiré une flèche sur la grange. Il a pris un seau de peinture, un pinceau, et il a peint une cible autour de la flèche. Le tireur a ensuite dit : « Quand je procède ainsi, je ne rate jamais ».

Beaucoup trop d'entre nous sont comme ce tireur. Nous ne savons pas quoi viser. Nous manquons de clarté par rapport au but. Parfois, nous atteignons la cible, non pas parce que nous l'avons visée, mais plutôt parce que nous tombons dessus. Ce n'est pas comme cela qu'il faut faire les choses. Nous devrions nous fixer un but dans la vie. Nous devrions vivre ce à quoi Dieu nous appelle, avec un objectif clair. Nous devrions être si concentrés sur notre but que les banalités ne pourront plus nous détourner de ce qui est important.

Il faut nous poser les bonnes questions pour pouvoir viser la bonne cible. Quand nous ne nous posons pas les bonnes questions, nous finissons par nous occuper du mauvais problème. Un jour, on m'a parlé d'une solution développée par un groupe de ministres, concernant la faible participation aux rassemblements des églises — un événement de communion fraternelle où plusieurs églises se retrouvent pour adorer ensemble. La solution en question consistait à tenir ces rassemblements dans des églises plus petites, pour ne plus donner l'impression que l'assemblée est peu nombreuse. Personne ne s'est donné la peine de trouver la raison de la baisse de participation, de considérer l'objectif des rassemblements, ou de déterminer si l'on ne pourrait pas atteindre autrement le but sous-jacent de ces rassemblements. À défaut de s'être posé les bonnes questions, on a abouti à une solution qui ne réglait pas le vrai problème.

Il est important de viser la bonne cible. Sans quoi, on perd son temps. Pourtant, la seule chose qui semble compter pour certains, c'est de faire quelque chose, comme si le simple fait d'agir devait produire les résultats recherchés. Cette perspective ressemble à une pieuvre sur des patins à roulettes : il y a beaucoup de mouvements, mais dans aucune direction précise. Les dirigeants d'église qui abordent le ministère de cette manière vont d'un programme à un autre. Ils sont toujours en train d'essayer de nouvelles choses, en espérant que quelque chose marchera.

Un nouveau programme ou un nouveau modèle d'église peut marcher, au début. Mais il finit par perdre de son efficacité, et on se met à la recherche d'un programme ou d'un modèle différent. Il faut un but précis ainsi qu'une bonne compréhension des principes sur lesquels reposent les programmes et les modèles. Sans un but clair ou une bonne compréhension des principes, un dirigeant d'église finira, avec le temps, par devenir frustré et déçu. Afin de découvrir le but et se réaligner sur lui, les dirigeants doivent se poser des questions stratégiques, telles que : Où en sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Comment y arriver ? En posant des questions stratégiques, le dirigeant peut découvrir, ou redécouvrir, l'intention et le but de l'église ainsi que les cinq ministères.

Le but a un effet sur le succès

Vous serez peut-être surpris de m'entendre dire qu'il nous manque une compréhension claire de notre but. Toutefois, j'ajouterai que notre définition du succès prouve ce que j'avance. La plupart des dirigeants d'église ont défini le succès par le nombre de participants à l'assemblée. Nous avons tendance à mesurer l'efficacité des différents ministères dans nos

églises en nous basant sur les chiffres. Nous nous comparons, en prenant comme échelle du succès le nombre de gens que nous dirigeons. Si nous utilisions le même critère, c'est-à-dire les chiffres, pour évaluer le ministère terrestre de Jésus, nous serions forcés de conclure que ce n'a pas été un succès : la foule l'a abandonné, ses disciples l'ont laissé tomber, et Pierre l'a renié. Mais Jésus n'a pas été un échec ; il a été plutôt un succès. En trois ans et demi à peine, il a créé un mouvement qui s'est rapidement répandu partout dans le monde.

Alors que nous déterminons le succès en nous basant sur les chiffres, Jésus a déterminé le succès par le fait d'accomplir la volonté du Père. Notre conception du succès nous fait tomber amoureux des foules ; sa conception à lui, Jésus, l'a conduit à la croix. Bien que Jésus ait attiré de grandes foules, son ministère n'était pas centré sur la multitude de gens qui le suivaient. Il parlait aux foules, enseignaient les foules, nourrissait les foules, et avait de la compassion pour elles ; cependant, son ministère n'était pas centré sur les foules. Au contraire, Jésus passait la majeure partie de son temps à s'occuper des individus.

L'intérêt de Jésus pour les individus est visible dans les chapitres 8 et 9 de Matthieu. Dans Matthieu 8 : 3, Jésus a dit au lépreux : « Je le veux, sois pur ». Jésus a dit au centurion qui voulait que son serviteur soit guéri : « J'irai, et je le guérirai » (Matthieu 8 : 7). Dans Matthieu 8 : 14-15, Jésus est entré dans la maison de Pierre, et voyant la belle-mère de Pierre alitée et fébrile, il l'a touchée, et la fièvre est tombée. Dans Matthieu 8 : 8-32, Jésus a libéré le démoniaque de Gadara. Dans Matthieu 9 : 6, Jésus a dit au paralytique : « Lève-toi ». Dans le verset 22, la femme atteinte d'une perte de sang a été guérie miraculeusement. Dans Matthieu 9 : 25, la fille qui est morte est revenue à la vie. Dans Matthieu 9 : 29-30, deux

hommes aveugles ont recouvré la vue. Dans Matthieu 9 : 33, le démoniaque qui était muet a été libéré et s'est mis à parler. Toutes ces histoires ont pour point commun le fait que Jésus a pris soin des individus. La foule était un sous-produit du miraculeux qui se produisait dans la vie des individus que Jésus touchait.

Le modèle « lac » ou le modèle « rivière »

Notre définition du succès nous a fait adopter un mauvais modèle à suivre pour opérer une église. Nous devrions considérer l'église comme une rivière, mais nous avons plutôt tendance à la voir comme un lac. Un ministère vu à la manière d'un lac s'intéresse au nombre de gens que nous pouvons faire entrer dans le lac. Par exemple, le ministère perçu selon le modèle « lac » évalue le succès d'un spectacle de Noël par le nombre de gens qui ont vu le spectacle. Si beaucoup de gens sont venus, on parle d'un succès. Si le nombre de spectateurs est inférieur aux attentes, on dira que le spectacle fut un échec. Pareillement, si beaucoup de gens participent à une réunion de prière, c'est une réussite ; dans le cas contraire, c'est un échec. Le fait est que le succès est déterminé par le nombre de personnes présentes, et non pas par ce qu'ont pu y vivre les participants.

Contrairement au modèle « lac », le modèle « rivière » cherche à aider les gens à progresser. Ce modèle s'intéresse au développement des autres ; il les aide à changer. Quand vous vous baignez dans un lac, vous sortez toujours à l'endroit où vous êtes entrés. Dans une rivière, vous sortez quelque part, plus loin en aval.

Dans le modèle rivière, le succès d'un spectacle de Noël est déterminé par ce que ce spectacle produit dans la vie des

spectateurs ainsi que des organisateurs. Toutes les activités qui ont contribué à la réalisation du spectacle sont vues comme des occasions de bâtir des relations plus étroites entre les gens. Les circonstances qui donnent lieu à des conflits, entre des collaborateurs issus de divers milieux, et qui ont des points de vue différents, sont vues comme des moments durant lesquels les gens apprennent à s'édifier dans l'unité de l'Esprit. De même, dans le modèle rivière — contrairement au modèle lac, où le succès d'une réunion de prière est basé sur le nombre de participants, — le succès de la réunion de prière est basé sur ce qui se passe chez les participants. Le modèle rivière cherche à répondre à des questions telles que : La prière a-t-elle été fervente, ou simplement faite pour la forme ? Est-ce que des vies ont été changées pour le mieux, ou les gens sont-ils restés les mêmes ?

Le modèle lac pour opérer une église se concentre sur les événements et les programmes qui encouragent les gens à entrer dans le lac et à y rester. Malheureusement, ceci :

... fait souvent sortir les gens de leurs quartiers, de leurs clubs, de leur travail, de leurs écoles et d'autres réseaux sociaux, pour les isoler dans un ghetto religieux. Là, il doit les divertir (par des moyens variés, certains déguisés sous une forme éducative), et les retenir (par des moyens variés illustrés par des mots « culpabilité » et « peur »). Ainsi, les chrétiens sont stockés comme de la marchandise pour les cieux, à l'abri dans un lieu sûr, protégés contre le souillage, les fuites, les dégâts, ou la perte, jusqu'à leur livraison.¹⁵

Au contraire, le modèle rivière se concentre sur les procédés qui aident les gens à changer. Dans ce modèle, les dirigeants de l'église cherchent à équiper les gens pour l'œuvre du

ministère. Deux modèles différents : l'un est centré sur la foule, alors que l'autre se concentre sur les individus dans la foule.

Une définition correcte du succès

Le succès de Jésus ne se mesurait pas à l'importance de la foule qu'il attirait. Nous ne pouvons pas non plus mesurer le succès par la grandeur d'une foule. Mère Theresa, qui a reçu le prix Nobel de la paix en 1979, était très aimée et admirée par beaucoup de gens pour ses œuvres de charité, pour son ministère auprès des pauvres, des malades, des orphelins et des mourants. Elle a déclaré, dans son livre *In My Own Words* [*Dans mes propres mots*] : « Ce n'est jamais à la foule que je pense, mais aux gens individuellement. Si je pense à la foule, je ne commencerai jamais mon travail. Je crois au contact personnel, d'une personne à une autre ». ¹⁶ Mère Theresa a réussi, non pas parce qu'elle s'occupait des masses, mais bien parce qu'elle s'efforçait d'aider les gens individuellement.

Pourquoi sommes-nous si prompts à juger du succès d'une personne, en fonction de sa capacité à diriger une vaste congrégation ? Dans Matthieu 25, Jésus raconte la parabole d'un maître qui a donné cinq talents à un serviteur, deux talents à un autre, et un seul au troisième. Celui avec les cinq talents est parti les faire valoir et a gagné cinq autres talents. Celui avec les deux talents en a aussi gagné deux de plus. Mais celui qui a reçu un talent n'a rien fait. À son retour, le maître a examiné les efforts de ses serviteurs. À celui qui a commencé avec les cinq talents et qui en a gagné cinq autres, il a dit : « C'est bien, bon et fidèle serviteur ; tu as été fidèle en peu de chose, je te confierai beaucoup ; entre dans la joie de ton maître. » ¹⁷ Au serviteur qui a reçu deux talents et qui en a gagné deux de plus, le maître a dit la même chose. Les deux

hommes ont réussi grâce à leur fidélité, et non pas à cause de la quantité de talents qu'ils avaient. Si le serviteur avec un seul talent avait été fidèle avec le talent qu'il avait reçu, lui aussi aurait réussi. Mais, par son manque de fidélité, il a échoué. Le succès n'avait rien à voir avec le nombre de talents ; c'était une question de fidélité.

Le serviteur qui a reçu deux talents a fini avec quatre, c'est-à-dire un talent de moins que les cinq talents donnés au premier serviteur. Compte tenu de notre définition du succès basé sur les chiffres, le serviteur aux cinq talents serait le plus fructueux, même s'il n'avait pas réussi à gagner davantage de talents. Bien que cette perspective ne paraisse pas logique, nous jugeons souvent du succès (ou du peu de succès) d'un dirigeant en fonction du nombre de gens qu'il dirige. Il nous faut redéfinir le succès. Un ministère réussi a très peu à voir avec les chiffres, mais tout à voir avec la fidélité.

Il n'est pas donné à tout le monde de diriger une vaste congrégation ou d'exercer son ministère auprès de grandes foules. D'après *Hartford Institute for Religion Research* [*Institut de Hartford pour les recherches religieuses*], seulement 6 % d'églises ont plus de cinq cents fidèles, et moins de 0,5 % des églises sont qualifiées de méga églises (participation régulière de plus de 2 000 personnes)¹⁸. Or, il est surprenant que « nous ayons laissé l'expérience ministérielle de 6 % des pasteurs devenir la norme par laquelle nous, les 94 % restants, nous nous jugeons nous-mêmes. »¹⁹

Nous avons été influencés par le monde des affaires. Nous sommes obsédés par la croissance statistique et les preuves extérieures de succès. Bien qu'il n'y ait rien de mauvais en soi à utiliser ce genre de baromètres et de normes de mesure pour évaluer nos efforts, il ne faut pas qu'ils deviennent des normes pour juger de notre efficacité. Si nous n'y prenons pas

garde, nous risquons de séculariser un mouvement spirituel. Une église plus large n'est pas toujours une meilleure église.²⁰ « Ce qui rend une église meilleure, c'est la maturité spirituelle de ses dirigeants et de ses membres, et ce qu'ils font de leur appel »²¹; ce n'est pas la taille de la congrégation. La croissance numérique n'est pas l'outil dont Dieu se sert pour mesurer la réussite; elle ne l'a jamais été et ne le sera jamais.

Notre définition du succès, qui est étroitement associée avec la taille de la foule, révèle ce que nous croyons vraiment. Nous croyons que c'est à nous de faire croître une église. Mais, nulle part dans l'Écriture ne trouvons-nous cette sorte d'enseignement. Selon I Corinthiens 3 : 6, une personne plante, une autre arrose, mais Dieu fait croître. Dieu ajoute à l'Église, pas nous. Actes 2 : 47 dit : « Et le Seigneur ajoutait chaque jour à l'Église ceux qui étaient sauvés. » Nous ne sauvons pas les gens; c'est Dieu qui le fait. Nous ne sommes pas appelés à agrandir une église; nous sommes appelés à aider les gens à croître. Jésus a dit qu'il bâtirait l'Église. Nous sommes appelés à former des disciples. Il y a une différence.

Ce livre traite du but des cinq ministères, et il appelle les dirigeants d'église à se réaligner sur ce but. À cet effet, il aborde aussi la question du changement, qu'il faut voir comme un processus, plutôt qu'un événement. Il remet en question la façon de penser des dirigeants et avance l'idée selon laquelle la façon de diriger les autres, ainsi que la structure organisationnelle utilisée, favorisent ou freinent la croissance spirituelle des autres. Finalement, il définit les éléments essentiels pour équiper les autres en vue de l'œuvre du ministère. En un mot, ce livre vise à aider les dirigeants d'église à entrer dans le flux et à y rester.

Entrevue avec Jody Wells : Redéfinir le succès

Jody Wells est membre de l'église *Pentecostals of Titusville* depuis 1972, où il a servi en tant que musicien, chanteur, enseignant de l'École du dimanche, enseignant d'études bibliques individuelles, pasteur auprès des jeunes, et pasteur adjoint. Il est devenu pasteur principal en 2007.

Quand on lui demande de décrire l'outil de mesure du succès de son église, Wells répond : « On ne peut pas parler de succès, à moins de le mesurer par rapport à la vision et aux valeurs fondamentales. » Concernant l'église *Pentecostals of Titusville*, il dit : « Notre vision et nos valeurs sont exprimées dans un plan de ministère annuel. Ainsi, le succès consiste à accomplir les objectifs inspirés de Dieu que comporte ce plan. »

Voici la vision de l'église *Pentecostals of Titusville* : connaître, vivre, et partager chaque jour la puissance, la vérité et l'amour de Jésus-Christ. La puissance, la vérité et l'amour sont les valeurs fondamentales de l'église. Wells affirme que ces valeurs ne sont que des mots, tant qu'elles ne sont pas mises en pratique. Les valeurs s'animent en les expérimentant d'abord en tant que nouveau converti ; ensuite, en les pratiquant en tant que chrétien formé en disciple ; et, finalement, en les partageant, en exécutant le ministère et en évangélisant.

L'église n'a pas de position pastorale traditionnelle associée à des groupes d'âge tels que les étudiants, les enfants, ou le pasteur de famille. L'équipe pastorale est plutôt alignée sur la vision. Un pasteur expérimenté supervise tous les efforts des ministères associés à l'expérience du culte. Il dirige une équipe de directeurs : directeur de la musique, directeur de la prière, directeur des médias sonores, directeur artistique. Wells dit : « Nous mesurons l'expérience du pasteur et le succès de son équipe par sa réussite à faire connaître aux gens l'expérience

de la vérité, de la puissance et de l'amour de Dieu. Ceci comprend ses efforts sur le campus et à l'extérieur. »

Wells insiste pour que les différents ministères de l'église *Pentecostals of Titusville* demeurent alignés sur son but et ses valeurs fondamentales. Il affirme que plusieurs responsables du culte sont invités à « se renouveler » ; mais si on attache trop d'importance à la musique contemporaine, on finit souvent par favoriser la performance, au détriment du vrai culte. Wells ajoute : « Nous aimons la nouvelle musique de tout genre, mais nous voulons évaluer le succès de l'équipe d'adoration non pas par le nombre de chansons nouvelles que nous pouvons apprendre, mais par sa capacité à créer un climat propice à la prière et à l'adoration.

L'église *Pentecostals of Titusville* mesure le succès du ministère actif par sa capacité à enseigner et à transmettre sept grands principes. Ces principes, qui s'enseignent chaque année dans chaque groupe d'âge, les voici : (1) la doctrine apostolique, (2) l'évangélisation personnelle, (3) les dons/l'intendance, (4) l'adoration, (5) la prière et le jeûne, (6) le service du Royaume, et (7) le gouvernement de l'église. Le directeur des enfants, le directeur des jeunes, et le directeur de la formation des disciples adultes ont chacun la liberté d'utiliser les programmes créatifs et de traiter d'une myriade d'autres sujets pertinents pendant toute l'année, dans la mesure où ils donnent la priorité à ces sept principes.

L'enseignement des sept principes fondamentaux culmine, deux fois par an, dans un service du « Rite de passage ». Un rite de passage est une cérémonie de célébration pour marquer la transition d'une personne d'un niveau développemental à un autre. Par exemple, un enfant qui a fini d'apprendre les sept principes passe du ministère des enfants au ministère des jeunes ; un adolescent qui achève son niveau d'instruction

passé à l'étape adulte, et ainsi de suite. Le processus culmine au moment où l'on est placé dans un ministère.

Wells dit : « L'une des raisons pour laquelle nous n'aimons pas mesurer les choses, c'est que nous ne voulons pas vraiment savoir les chiffres. » À l'église *Pentecostals of Titusville*, 40 % des gens qui commencent le premier niveau de formation des disciples finissent les niveaux 2, 3 et 4, et sont reconnus à la cérémonie du Rite de passage. De plus, Wells ajoute que l'église célèbre réellement le succès quand une personne s'engage au ministère. « Nous rappelons toujours à l'église, de diverses manières, que le but est la participation au ministère. » La cérémonie du Rite de passage est le lieu où la valeur du ministère actif est vue et célébrée.

Le « pasteur de partage » est responsable de la surveillance générale des nombreux programmes d'évangélisation de l'église, tels que le bénévolat, la charité, le service aux visiteurs, le suivi, l'équipe d'étude biblique à domicile, les fêtes de quartier, les points de prédication (tels que le ministère aux prisons et aux maisons de repos, etc.). Wells évoque le passé : « Historiquement, nous avions l'habitude de consacrer tant de temps à l'église et aux programmes de soutien de l'église que nous n'avions pas suffisamment de temps d'être l'église et d'atteindre les perdus. » Par conséquent, un accent particulier est mis sur le ministère à l'extérieur des murs de l'église. À la fin, le succès du ministère de partage se mesure par le nombre de gens qui viennent à la foi en Jésus, qui se repentent de leurs péchés, qui sont baptisés au nom de Jésus, et qui sont remplis du Saint-Esprit. Cependant, ils célèbrent aussi le nombre des suivis, la quantité de nourriture donnée et le nombre de bénéficiaires, le nombre de contacts faits durant la fête de quartier, le nombre d'études bibliques qui ont été données, etc. Le nombre de convertis est suivi de près, mais toujours en tenant compte de la formation des disciples à long terme.

Bien que beaucoup de temps et d'efforts soient investis dans la planification, les processus et l'organisation, une plus grande énergie est consacrée à se laisser guider par le Saint-Esprit. Par exemple, en 2013, lors d'une profonde prière d'intercession, Wells a reçu une vision de l'église durant une réunion du dimanche matin, en pleine démonstration libre du Saint-Esprit. Autrement dit, il y avait un mouvement constant, souverain et libre de Dieu, sans la contrainte du format, du programme ou des présentations ! Wells déclare :

Nous étions clairement pentecôtistes en ce qui concerne notre culte, mais nous limitions Dieu par nos plans. C'était comme si Dieu disait : 'Je vous ai appelés à des choses plus profondes en moi, mais vous m'avez jeté quelques os et fixé des délais pour agir ; maintenant, je reprends votre service du dimanche matin. Votre format, votre planification, votre programme... je veux tout contrôler.'

Ceci était très dur pour un planificateur et un stratéliste tel que Wells, mais aucun ordre de service n'a été préparé ou suivi pendant sept semaines de suite. Les seules constantes auxquelles les gens s'attendaient étaient la prière, les chants et l'enseignement de la Parole, mais pas dans un ordre particulier ou selon un temps alloué. Les conversions, les guérisons, et les périodes prolongées de prière et d'adoration intensive ont augmenté progressivement, d'une semaine à l'autre. Wells déclare : « Bien que le déroulement des services ait retrouvé un certain ordre, nous ne recommencerons plus jamais à enfermer Dieu ! Nous aurons un but. Nous serons prêts. Mais nous devons être habilités et poussés par le Saint-Esprit ! »

Pour voir une vidéo avec plus d'information à ce sujet [seulement disponible en anglais], visitez :

Realign.wordaflamepress.com/jodywells

CHAPITRE 2

← S'ALIGNER SUR UN BUT →

Non seulement notre définition du succès montre-t-elle que nous sommes alignés sur le mauvais but, mais les modèles d'église le suggèrent, eux aussi. Avery Dulles, dans *Models of the Church* [*Les modèles de l'Église*], présente cinq principaux modèles d'église : (1) l'église-institution, (2) l'église communion mystique, (3) l'église sacrement, (4) un héraut, et (5) une servante.¹ Chaque modèle offre une culture distincte, et un style de fonctionnement particulier pour ses dirigeants et ses membres. De plus, chacun se concentre sur des choses différentes et a des motifs variés. Dulles soutient que les modèles d'église aident à répondre aux questions telles que : Quel est l'objectif de l'église ? À quoi une église devrait-elle ressembler ? Comment une église devrait-elle être structurée ?

Les modèles d'église

Selon la définition donnée par *Larousse*, le terme « modèle » désigne « ce qui est donné pour servir de référence, de type »² Un modèle est une image ou une représentation de quelque chose qui nous permet de mieux comprendre une réalité complexe. Jésus utilisait des modèles, pour aider les gens à mieux comprendre le royaume de Dieu. Par exemple, Jésus disait que le royaume de Dieu est comme un grain de sénevé, un trésor, une perle, un filet, un semeur parti pour semer sa semence, un enfant, et ainsi de suite. Les modèles aident une personne à comprendre. Ils servent aussi de norme à suivre par les autres.

Les sections suivantes offrent une courte description de quelques modèles d'église communs en Amérique du Nord.

L'église de ses membres

Anthony Robinson donne une description de l'église qui existe pour ses adhérents :

Dans les églises qui préconisent l'adhésion, les gens viennent à penser que l'église met un personnel, des services et des programmes à la disposition de ses membres. Les invités sont les bienvenus, mais ils ne peuvent rester que s'ils contribuent. Un indicateur fiable pour s'apercevoir que l'église est en train de devenir un club, c'est la forme que prennent, par défaut, les introductions : quand le club a remplacé l'église, les introductions commencent souvent avec une personne déclarant à quand remonte son adhésion. Dans l'église dite club, la réponse à la question 'Pourquoi sommes-nous là ?' est habituellement : 'Pour répondre aux besoins de nos membres' ou 'Pour être une communauté compatissante'.³

Il est certes respectable de chercher à s'occuper des membres et pourvoir à leurs besoins, mais l'église n'est pas un club. En outre, l'entretien d'une église n'entre pas dans les desseins des cinq ministères.

L'église basée sur les programmes

Un autre modèle devenu très courant est l'église basée sur les programmes. Dans ce genre d'église, une énorme énergie est dépensée pour entretenir et maintenir les programmes. La plupart de ces programmes ont été adoptés par d'autres églises et intégrés sans même penser aux différences de culture et d'environnement, alors qu'il s'agit là d'éléments cruciaux pour le succès du programme. À mesure que s'ajoutent de nouveaux programmes, leurs responsables se font de plus

en plus concurrence entre eux pour les ressources et leur loyauté. Dans *Simple Church* [*L'église simple*], Thom Rainer et Eric Geiger soutiennent que le service intégral de l'église basée sur les programmes ne marche pas, surtout parce que c'est trop compliqué et déroutant.⁴ De plus, le but sous-jacent des programmes se perd souvent dans un fouillis. Bien que l'église basée sur les programmes soit un modèle d'église assez répandu, celui-ci n'arrive pas à s'aligner sur le but fondamental de l'Église.

L'église sensible aux chercheurs

L'un des modèles d'église les plus populaires au XXI^e siècle est celui qui est sensible aux chercheurs.⁵ Cette église s'efforce de répondre aux besoins perçus chez les non croyants. Son but principal est d'essayer de rendre l'église plus attrayante et plus séduisante pour les non croyants.⁶ Ce qui importe pour ce type d'église, c'est de savoir ce que le chercheur pense de l'adoration, du programme, de l'environnement, et du message.

Contrairement aux autres modèles d'église, qui focalisent sur l'intérieur, le modèle d'église sensible aux chercheurs est tourné vers l'extérieur. Bien qu'il soit louable de mettre l'accent sur le contact avec les non croyants, ce modèle n'est pas sans failles. Bill Hybels, pasteur de *Willow Creek Community Church*, l'une des plus grandes églises en Amérique du Nord, est depuis longtemps un grand défenseur de l'approche d'ouverture aux chercheurs.⁷ Or, après un projet de recherche approfondi, mené par l'équipe dirigeante de *Willow Creek*, celle-ci est arrivée à la conclusion frappante que l'approche sensible aux chercheurs n'a pas réussi à aider les chrétiens à atteindre leur maturité. Les conclusions du projet de recherche ont été publiées en 2007, dans *Reveal : Where are*

you ?⁸ [Révéler : Où êtes-vous ?]. L'étude s'est répandue depuis dans plus de 1 200 églises dans le monde et dans une variété de confessions.⁹

L'une des hypothèses de cette étude était qu'il existe une voie migratoire pour la croissance spirituelle, basée sur les activités de l'église.¹⁰ Toutefois, à la grande surprise d'Hybels, la recherche a révélé que l'activité de l'église NE CONSTITUE PAS un plan de croissance spirituelle. Durant le *Leadership Summit* [Sommet des dirigeants], une activité de formation des dirigeants fondée par Hybels, celui-ci a récapitulé ses constatations :

Certaines choses pour lesquelles nous avons dépensé des millions de dollars en pensant qu'elles allaient aider vraiment nos membres à mûrir et à croître spirituellement, les données que nous avons reçues ont montré que ce n'était pas le cas. D'autres choses sur lesquelles nous n'avons pas mis autant d'argent et autant de personnel se sont révélées être ce que nos gens réclamaient.¹¹

Bill Hybels a vu ces résultats comme un « coup de semonce » dans sa vie d'adulte, et il a dit que les dirigeants de *Willow* auraient dû s'efforcer d'aider les gens à grandir.

Nous nous sommes trompés. Ce que nous aurions dû faire quand les gens franchissent la ligne de la foi et deviennent chrétiens, nous aurions dû leur dire et leur enseigner qu'ils doivent assumer la responsabilité de nourrir eux-mêmes leur foi. Nous aurions dû enseigner aux gens à lire la Bible entre les services, et à pratiquer seuls, spirituellement, de manière plus agressive.¹²

Le problème du modèle d'église ouverte aux chercheurs n'est pas différent du problème des autres modèles d'église : c'est un problème de but.

Les modèles d'église ne sont pas la solution

Les dirigeants d'église dans toute l'Amérique du Nord sont en train de se rendre compte que quelque chose doit changer.¹³ Malgré leurs gros efforts, « le soutien budgétaire baisse, les gens n'ont pas envie de servir dans les conseils d'administration et dans les comités ; ils ont toutes sortes d'intérêts et d'engagements qui éclipsent la fréquentation des églises et la participation en général. »¹⁴ De plus, les modèles d'église tels que l'église institutionnelle, l'église de ses membres, l'église basée sur les programmes, l'église ouverte aux chercheurs, entre autres, ont échoué.

Malheureusement, plusieurs dirigeants d'église continuent à chercher une solution miracle. Ils cherchent de nouveaux programmes et de nouveaux modèles d'église, et ils en trouvent facilement. Comme les dirigeants partent d'une mauvaise définition du succès, ils se passionnent pour les programmes et les modèles de la soi-disant « église réussie ». Ils persistent à placer leurs espoirs dans un programme ou un modèle d'église qui puisse leur apporter le succès, mais les nouveaux programmes et les nouveaux modèles ne sont pas la réponse.

Thom Rainer et Eric Geiger déclarent :

Si vous êtes un dirigeant d'église, vous avez été exposé à plein de modèles. La plupart d'entre eux sont sur votre étagère. Ou pire, vous avez mélangé un tas de modèles dans un plan schizophrénique. Si c'est le cas, ni vous ni

les gens dans votre église ne savent exactement quel est le but de votre église. Nous le voyons tout le temps.¹⁵

Rainer et Geiger exposent le vrai problème : l'absence d'objectif. Les dirigeants d'église cherchent la solution pour faire croître l'église, son dynamisme, son énergie, et ce genre de choses ; mais ils cherchent tout cela au mauvais endroit. La solution ne se trouve pas dans les programmes. Ni dans les modèles d'église, ni dans les nouveaux édifices, ni même dans un emplacement privilégié. L'origine du problème — celui de ne pas savoir quoi faire, où s'adresser, aller d'un programme à un autre ou d'un modèle à un autre — c'est l'absence de but précis et le fait de ne pas s'aligner sur celui-ci.

Rick Warren dit : « L'église grandira et sera en bonne santé, selon la volonté de Dieu, dans la mesure où la force directrice qui la conduit est biblique. Les églises puissantes ne sont pas construites sur des programmes, des personnalités, ou des gadgets. Elles sont construites sur les objectifs éternels de Dieu. »¹⁶ Dans son livre *L'Église : Une passion, une vision*, Warren cite quelques principes par lesquels une église s'aligne sur un but.¹⁷ Hélas, un grand nombre de ses lecteurs ont raté l'occasion de s'aligner sur les objectifs à propager ; ils ont plutôt ajouté encore un autre modèle d'église.

Quel est notre but ?

Quel est notre but ? Que sommes-nous censés faire ? Comment devons-nous le faire ? Pour répondre à ces questions, prenons exemple sur Jésus. Il s'est concentré principalement sur le développement de ses disciples, non pas sur son propre ministère, à savoir les occasions d'enseigner ou de guérir les gens. Il nous a d'ailleurs ordonné de faire de même.

Dans Matthieu 28 : 19, Jésus a donné cet ordre : « Allez, faites de toutes les nations des disciples ». Le mot « disciple » vient du terme grec *mathetes*, signifiant apprenti.¹⁸ Un disciple est plus qu'un apprenant. Il est un adhérent, c'est-à-dire qu'il est quelqu'un qui cherche à pratiquer ce qu'il a appris. C'est pour cette raison que les disciples passent pour des imitateurs de leurs instructeurs.¹⁹ Quand Jésus disait à Pierre, André, Jacques et Jean « Suivez-moi » (Matthieu 4 : 19), il ne leur disait pas de simplement le suivre physiquement. Jésus désirait qu'ils l'imitent. Il voulait que ses disciples soient comme lui. Durant ses trois ans de ministère, ses disciples l'ont suivi partout en Palestine, observant ses paroles et ses actions. Les disciples étaient complètement dévoués, engagés, et des fidèles compagnons de Jésus-Christ. Ils apprenaient à l'imiter par le biais de l'instruction, de l'exemple et de la participation.

Jésus veut que nous fassions ce qu'il a fait. Il veut que nous formions des disciples. Il veut que nous aidions les autres à croître et mûrir. La méthode de Jésus pour former des disciples comportait un appel à le suivre, à se laisser par lui enseigner ou instruire, adopter le comportement voulu, envoyer œuvrer, puis revenir pour réfléchir et recevoir d'autres instructions.²⁰ Mark Setch note que les principes derrière ce modèle de formation de disciples, par la multiplication, sont visibles dans la relation entre Paul et Timothée.²¹ Paul a invité Timothée à l'accompagner (Actes 16 : 1-3). Il a montré le ministère à Timothée (Actes 16 : 5, II Timothée 3 : 10-11). Il l'a instruit (I Timothée 1 : 18; I et II Timothée). Paul et Timothée ont exercé ensemble le ministère (Actes 16 : 4-5; Philippiens 1 : 1; Colossiens 1 : 1; I Thessaloniciens 1 : 1; II Corinthiens 1 : 1). Autrement dit, Paul a joué un rôle important pour équiper Timothée. Paul a aidé Timothée à faire croître sa maturité dans la foi.

De plus, Paul s'attendait à ce que Timothée équipe les autres. Il lui a dit : « Et ce que tu as entendu de moi en présence de beaucoup de témoins, confie-le à des hommes fidèles, qui soient capables de l'enseigner aussi à d'autres. » (II Timothée 2 : 2) Setch dit :

Comme Jésus, la méthode de formation des disciples chez Paul a consisté à multiplier son ministère en bâtissant le Royaume dans les autres, et à ne pas se contenter d'ajouter des noms à la liste de ceux qui sont sauvés. Paul a compris qu'il était impératif qu'il se reproduise en ceux qui le suivaient, après qu'il serait parti.²²

Nous sommes censés répéter le modèle. C'est ce que nous devrions imiter. Mais au lieu de faire ce que Jésus et Paul ont fait, nous nous sommes concentrés sur les bâtiments, les programmes et les événements. Nous sommes amoureux de la foule. Et comme résultat, nous échouons lamentablement ce que nous sommes appelés à faire.

L'apôtre Paul a clarifié le sens de notre but. Il déclare dans Éphésiens 4 : 11-12 : « Et il a donné les uns comme apôtres, les autres comme prophètes, les autres comme évangélistes, les autres comme pasteurs et docteurs, pour le perfectionnement des saints en vue de l'œuvre du ministère et de l'édification du corps de Christ ». « Le perfectionnement des saints » dans Éphésiens 4 : 12 est étroitement lié à l'expression « faire des disciples » de Matthieu 28 : 19. Quand il était sur la terre, Jésus a personnellement guidé et développé ses disciples ; après son ascension, il a donné des dons pour perfectionner les gens. Ces dons constituaient les cinq ministères.

Le mot « perfectionnement » est la traduction du mot grec *katartismos*.²³ Il signifie « raccommoder, réparer, rendre entier ou parfait, consolider un os brisé, réparer les filets, rendre

une personne ou quelque chose adéquate ou suffisante pour quelque chose », ce qui est ici l'œuvre du ministère.²⁴ La forme verbale de ce mot, *katartizo*, est utilisé pour la première fois dans Matthieu 4 : 21, pendant que Jésus marchait le long de la mer de Galilée et que, voyant Pierre, André, Jacques et Jean assis dans une barque en train de réparer (*katartizo*) leurs filets, il les a appelés à devenir des pêcheurs d'hommes.²⁵ Ray Stedman remarque que les deux paires de frères étaient en train de « réparer leurs filets en les raccommodant. Ils les remettaient en bon état, en les renforçant et en les préparant pour le service, en les apprêtant pour l'action. »²⁶

D'après l'apôtre Paul, le but des cinq ministères est de préparer les autres pour l'œuvre du ministère, d'en aider d'autres à être prêts pour le service. Dans Éphésiens 4, Paul déclare que chaque saint a reçu un don, et que Dieu a donné des dons aux hommes et aux femmes, pour aider à équiper les saints, afin que leurs dons puissent commencer à agir. Ainsi donc, équiper les autres veut dire aider les gens à changer, à croître, à découvrir et à développer les dons que Dieu leur a donnés. Cela implique aussi le fait de les habiliter à utiliser leurs dons reçus de Dieu.

David Valleskey insiste sur le fait que le but des cinq ministères est d'équiper les gens :

Constatez le but de ces dons de Christ à son Église : 'pour le perfectionnement des saints en vue de l'œuvre du ministère et de l'édification du corps de Christ' (verset 12). Le mot traduit par 'perfectionnement' évoque l'idée d'une préparation, d'ajuster ou de rendre convenable, de restaurer à son état d'origine, de compléter, de mettre de l'ordre, d'équiper. On l'utilise lorsqu'ils 'relèvent les murs' (Esdras 4 : 12), pour 'réparer les filets' (Matthieu 4 : 21), ou

encore pour redresser ceux qui ont péché (Galates 6 : 1). Tous ces usages impliquent l'idée de rendre les choses ou les gens tels qu'ils devraient l'être.²⁷

Il est aussi important de remarquer que le dessein d'équiper les autres est nécessaire, pour les rendre capables de faire l'œuvre du ministère. La pratique commune dans beaucoup d'églises consiste à laisser les dirigeants faire tout le travail. Cependant, les dirigeants d'église ont la responsabilité d'équiper les gens à devenir des ouvriers. Plusieurs dirigeants d'église déplorent le manque de participation et d'engagement de la part des gens, mais ils oublient de développer les gens, de les faire croître, de les habiliter, et de leur permettre d'œuvrer au ministère.

Dieu n'a jamais prévu que les gens restent assis sur les bancs d'église pour regarder les dirigeants travailler. Les dirigeants qui suivent ce principe embrassent un modèle d'église désuet, basé sur l'Ancien Testament, où le sacrificateur assumait le fardeau du ministère. Selon I Pierre 2 : 9, nous sommes tous une nation sainte. Les dirigeants d'église ainsi que les saints doivent participer à l'œuvre du ministère. Tout le monde reçoit un don, et chacun doit utiliser le don que Dieu lui a donné. L'objectif des cinq ministères est d'aider à équiper les autres pour qu'ils participent à l'œuvre du ministère. Ce faisant, les dirigeants contribuent à la formation de disciples.

À défaut de nous concentrer sur la croissance et le développement des autres, nous avons généré des chrétiens faibles — des gens qui sont généralement gentils, qui donnent une offrande et qui fréquentent l'église, mais qui n'offrent pas beaucoup plus.²⁸ Dans Jean 15 : 1-8, Jésus dit à ses disciples de porter du fruit :

Je suis le vrai cep, et mon Père est le vigneron. Tout sarment qui est en moi et qui ne porte pas de fruit, il le retranche; et tout sarment qui porte du fruit, il l'émonde, afin qu'il porte encore plus de fruit. Déjà vous êtes purs, à cause de la parole que je vous ai annoncée. Demeurez en moi, et je demeurerai en vous. Comme le sarment ne peut de lui-même porter du fruit, s'il ne demeure attaché au cep, ainsi vous ne le pouvez pas non plus, si vous ne demeurez en moi. Je suis le cep, vous êtes les sarments. Celui qui demeure en moi et en qui je demeure porte beaucoup de fruit, car sans moi vous ne pouvez rien faire. Si quelqu'un ne demeure pas en moi, il est jeté dehors, comme le sarment, et il sèche; puis on le ramasse, on le jette au feu, et il brûle. Si vous demeurez en moi, et que mes paroles demeurent en vous, demandez ce que vous voudrez, et cela vous sera accordé. Si vous portez beaucoup de fruit, c'est ainsi que mon Père sera glorifié, et que vous serez mes disciples.

Bien que le fait d'être gentil et de fréquenter l'église soient des qualités louables, Jésus sous-entendait certainement quelque chose de plus important, en parlant du fruit. Les douze disciples étaient fructueux, ils ont bouleversé leur monde. Beaucoup de disciples, de nos jours, ne font rien d'extraordinaire. La raison peut en être attribuée aux dirigeants d'église, qui ont fait très peu pour les équiper. Il faut que les dirigeants d'église s'alignent sur le dessein de Dieu.

En tant que dirigeants, nous sommes censés habilitier les disciples, pour qu'ils puissent exercer leurs dons spirituels; quand ces dons sont actifs, le sous-produit naturel est la formation de disciples.²⁹ John R. W. Stott, dans *God's New*

Society : The Message of Ephesians [La nouvelle société de Dieu : le message d'Éphésiens] dit ceci :

Le concept du pasteur dans le Nouveau Testament n'est pas celui d'une personne qui garde jalousement pour elle tout le ministère, et qui écrase effectivement toutes les initiatives laïques, mais bien celui d'une personne qui aide et encourage tout le peuple de Dieu à découvrir, à développer et à exercer ses dons. Son enseignement et sa formation visent à habiliter le peuple de Dieu à être des serviteurs, œuvrant activement, mais humblement en fonction de leurs dons. Ainsi, au lieu de monopoliser la totalité du ministère, il multiplie les ministères.³⁰

D. L. Moody l'a bien exprimé : « Il vaut mieux faire travailler dix hommes que de faire le travail de dix personnes. »³¹ Les dirigeants d'église doivent cesser de parler d'équiper : ils doivent plutôt agir. Si les dirigeants n'assument pas leurs responsabilités de faire croître et de développer les autres, comment l'Église arrivera-t-elle jamais à assumer sa responsabilité ? L'avenir du christianisme en Amérique du Nord dépend des dirigeants d'église qui découvrent leur dessein et qui s'alignent sur ce dernier.

L'alignement, cela compte

Il ne suffit pas d'avoir un but et de comprendre ce qu'il faut faire, sans s'aligner aussi sur ce but. Prenons l'exemple de l'équipe olympique américaine de hockey, en 1980. Durant les Jeux olympiques d'hiver de cette année-là, à Lake Placid dans l'État de New York, l'équipe américaine a choqué le monde en battant l'équipe largement favorite, celle de l'Union soviétique. L'équipe de hockey soviétique avait remporté la médaille d'or

depuis une vingtaine d'années. Ses joueurs étaient des professionnels, tandis que ceux de l'équipe américaine étaient des amateurs, dont la plupart étaient des étudiants universitaires. Ce que le public ignore, c'est l'histoire de cette équipe, composée de joueurs venus de tous les coins d'Amérique pour former une unité. Thom Rainer et Eric Geiger en parlent, dans *Simple Church*.

Herb Brooks, l'entraîneur de l'équipe américaine, a été chargé de rassembler des joueurs qui n'avaient jamais joué ensemble, afin qu'ils utilisent tous la même approche afin d'en maximiser l'énergie. Pendant les entraînements, Coach Brooks avait l'habitude de demander aux joueurs : « Pour qui jouez-vous ? » Chaque joueur disait alors le nom de son université. À la suite d'une performance sans conviction, lors d'un match amical, il a demandé aux joueurs de patiner l'équivalent des tours courus par une équipe de footballeurs américains ou des « parcours suicides » des joueurs de basketball. Durant cet exercice pénible, l'un des joueurs a crié : « Je joue pour les États-Unis d'Amérique ! » Ce moment s'est révélé un point tournant pour l'équipe. Les joueurs se sont unifiés et ont fini par remporter la médaille d'or.

L'alignement se définit comme « le bon positionnement ou l'état d'ajustement des pièces, les unes par rapport aux autres. »³² Tout se met en place, comme il se doit. Quand les choses ne sont pas alignées, elles ne marchent pas normalement comme elles devraient. Dans le monde des affaires, pour décider d'acheter des actions ou pas, la plupart des analystes boursiers se basent sur la capacité d'une compagnie d'exécuter sa stratégie, avant même d'examiner la qualité de la stratégie.³³ Ils fondent leur opinion en grande partie sur l'existence ou l'absence d'alignement parmi ses principaux dirigeants. L'avenir de la compagnie dépend de l'existence de

cet alignement. Sans alignement, la possibilité de réussite est fortement diminuée.

L'alignement, cela compte, et cela compte énormément. Il est absolument indispensable pour les groupes et les organisations de toute sorte, que ce soit une équipe sportive, une entreprise qui figure au « Fortune 500 », ou une église. L'alignement est essentiel pour préserver les valeurs cruciales, renforcer le but, et progresser vers l'atteinte des objectifs et la réalisation des aspirations.³⁴

Ces dernières années, les énoncés d'objectif sont devenus très à la mode. Mais avoir un énoncé d'objectif ne signifie pas qu'une église est alignée sur cet objectif. Jim Collins, auteur à succès et conseiller en affaires renommé, soutient qu'on consacre trop de temps et d'énergie à « rédiger et réécrire des énoncés de vision, de mission, de valeurs et d'objectif, et peu de temps à s'aligner sur les valeurs et les visions déjà existantes. »³⁵ Les énoncés n'ont aucune valeur s'il n'y a pas d'alignement sur eux. Au lieu de gaspiller du temps et de l'énergie à des choses qui sont banales, les dirigeants d'église feraient mieux de chercher à s'aligner sur le but des cinq ministères, c'est-à-dire perfectionner (équiper) les saints en vue de l'œuvre du ministère. Rédiger et réécrire les énoncés de vision, de mission et d'objectif n'est pas la solution ; l'alignement sur le but des cinq ministères, tel qu'il est décrit dans Éphésiens 4 : 11-12, voilà la solution.

La nécessité de l'alignement peut s'expliquer par le fait que l'Église est un corps composé de plusieurs membres. Dans I Corinthiens 12 : 14-26, Paul déclare que chaque membre a sa place dans le corps : une place juste et de plein droit. Quand chaque partie du corps joue son rôle, le corps fonctionne correctement. Si un membre du corps cesse de jouer son rôle, le corps souffre. Afin que le corps fonctionne comme il faut,

tous les membres du corps doivent être alignés. Paul souligne la nécessité de l'alignement dans Éphésiens 4 : 15-16 :

Mais en professant la vérité dans l'amour, nous croîtrons à tous égards en celui qui est le chef, Christ. C'est de lui, et grâce à tous les liens de son assistance, que tout le corps, bien coordonné et formant un solide assemblage, tire son accroissement selon la force qui convient à chacune de ses parties, et s'édifie lui-même dans l'amour.

Mais, au lieu d'une église « bien coordonnée », on trouve souvent une église peu organisée, qui met en avant un mélange de visées et de motivations personnelles. Il est essentiel que les dirigeants d'église sachent quel dessein ils nourrissent, et qu'ils s'alignent sur ce dessein. S'ils ne sont pas alignés sur leur dessein, celui d'équiper les saints pour l'œuvre du ministère, mais qu'ils donnent libre cours à leurs propres visées et à leurs motivations personnelles, ils incitent les gens à agir de la même façon. Au lieu de pointer les autres pour leur manque d'engagement et de dévouement, les dirigeants devraient se regarder dans le miroir. S'ils ne sont pas alignés sur le but premier, comment peuvent-ils s'attendre à ce que les autres le soient ? L'Église d'Amérique du Nord est en pleine crise. Elle ne peut plus continuer normalement. Pour survivre, il lui faut s'aligner sur son but premier.

Entrevue avec Chester Mitchell : S'aligner sur un but

Chester Mitchell est le pasteur principal de *Capital Community Church*, située à Ashburn Village en Virginie, une banlieue de Washington DC. Lui et son épouse, tous les deux originaires de Kingston en Jamaïque, ont fondé *Capital Community Church* en 1996. La première réunion a eu lieu le dimanche de Pâques, avec quarante participants. Aujourd'hui, l'église attire, en moyenne, cinq cents participants. L'église a lancé une église annexe, de langue espagnole.

Le ministère de Chester Mitchell a été grandement influencé par Kenneth Haney, ancien surintendant général de l'Église Pentecôtiste Unie Internationale et pasteur de *Christian Life Church* à Stockton, en Californie. Mitchell a servi en tant que pasteur exécutif de cette église de plus de 4 000 membres, avant de lancer *Capital Community*. Comme Kenneth Haney, il a reçu comme dirigeant le don de la vision.

D'après le pasteur Mitchell, la vision est essentielle pour aligner les gens sur leur but, ainsi que pour la réussite générale de l'église. Il affirme ceci : « Vous n'accomplirez rien d'extraordinaire sans la participation des gens », et il ajoute que la vision est un élément essentiel pour y parvenir. Peu après l'ouverture de l'église, quelques dirigeants se sont joints à l'équipe de direction. Ils l'ont fait sans rémunération, mais plutôt en raison de la vision. S'ils y sont restés, c'est aussi en raison de la vision. Le pasteur associé Steve O'Donnell est arrivé en 1997 ; Anthony Francis s'est joint à l'équipe comme pasteur associé, en 1998.

Chester Mitchell considère que ses responsabilités consistent à : (1) nourrir son troupeau, (2) mener les dirigeants, et (3) être la voix de la vision. À la question de savoir

comment il réussit à persuader les dirigeants d'orienter leurs actes en fonction de la vision, sans être constamment à sa remorque, Mitchell déclare : « Les dirigeants doivent s'assurer que la vision soit claire. Quand une personne est capable de voir clairement la vision, il sait quoi faire. »

Le pasteur Mitchell ne fait pas de microgestion. Il croit en la présentation de la vision et en la possibilité de susciter l'enthousiasme autour de sa mise en application. Bien qu'il considère que la vision est d'une importance primordiale, il reconnaît qu'elle n'est pas suffisante en elle-même : « On surestime parfois la vision. La stratégie est indispensable, comme le sont les processus. » Il ajoute : « Vous savez que vous avez suscité l'enthousiasme, quand les gens commencent à développer la stratégie et le processus ».

À *Capital Community Church*, la vision est énoncée et répétée par des moyens différents, au cours de l'année. Mitchell fait référence à Bill Hybels, ce pasteur de mégaéglise et gourou des dirigeants d'églises, en affirmant que la vision a tendance à se dissiper. Les activités de la vie quotidienne, telles que la vie conjugale, les enfants, les devoirs, les activités scolaires, les crises personnelles et familiales, ainsi de suite, sans parler des dominations et des autorités (Éphésiens 6 : 12) nous obligent à revisiter fréquemment la vision. Deux fois par an, en janvier et en septembre, le pasteur Mitchell revient sur la vision de *Capital Community Church* ; par exemple, dans une série de messages, ou par des rappels aux dirigeants de l'église. De plus, il résume la vision dans un ou deux messages, pendant les vacances d'été.

Chester Mitchell admet que de réaffirmer souvent la vision, en termes pratiques, représente tout un défi pour le dirigeant d'église. L'un des moyens pour ce faire consiste, pour les pasteurs, à utiliser comme effet de levier le « pouvoir de la

chaire». En 2013, Mitchell a décidé de résumer la vision de *Capital Community Church* en un seul mot, « BIG » (« grand »), — comme dans « vital », « important », « choses de Dieu », « valeur éternelle », « qui transforme la vie » — et il prêche régulièrement des messages sur ce sujet.

Capital Community Church a de grands rêves, notamment celui de compter 15 000 membres; d'avoir un centre d'évangélisme mondial pour former des centaines de missionnaires, à court et à long terme, pour les missions étrangères et aussi pour évangéliser l'Amérique du Nord; de donner dix millions de dollars chaque année pour l'évangélisation du monde; d'implanter une nouvelle église par an dans l'agglomération de Washington D.C., et de construire un siège sur un terrain de cent acres.

Chester Mitchell croit que les églises ont besoin de travailler de l'extérieur vers l'intérieur, plutôt que l'inverse. Il déclare : « Les églises qui travaillent depuis l'intérieur vers l'extérieur peuvent donner l'impression que tout va bien, mais en fait, elles sont lentement en train de dépérir. » Le fait de travailler de l'extérieur vers l'intérieur nous force à reconnaître que la population d'origine judéo-chrétienne diminue. Mitchell insiste sur le fait qu'un grand nombre d'églises sont si profondes, que les gens s'y noient; il n'y a pas de partie peu profonde. Il demande : « Si quelqu'un veut entrer dans une piscine, peut-il y entrer du côté peu profond ? » Mitchell suggère que les églises pensent en termes de programmation. Le dimanche est le jour où les gens de l'extérieur viennent. Demandez-vous : « Comment ce sera-t-il ? Combien de temps durera le service ? Et comment sera la musique ? Que verra-t-on sur l'écran ? De quoi parlera-t-on, et comment le dira-t-on ? Est-ce que les visiteurs le comprendront ? Est-ce qu'ils en

retireront quelque chose ? » Mitchell l'admet : « Nous essayons de contrôler soigneusement ce qui est dit ».

La formation des disciples à *Capital Community Church* nécessite toute une démarche volontaire. Les gens sont constamment encouragés à passer à l'étape suivante. Un cours appelé « *Next Step* » [*Étape suivante*] aide les nouvelles personnes dans l'église, qui cherchent le dessein de Dieu pour leur vie, et qui se posent des questions sur le pas suivant à franchir dans leur démarche chrétienne. Des classes d'adhésion expliquent « le comment et le pourquoi » des choses qui se font à *Capital Community Church* ; ces classes visent aussi à faire davantage connaissance avec Jésus-Christ et son dessein pour sa vie personnelle. Elles se déclinent ainsi : *Membership 101*, *Maturity 201*, *Ministry 301*, et *Missions 401* [*Adhésion 101*, *Maturité 201*, *Ministère 301*, et *Missions 401*].

Capital Community Church croit qu'il est important que les gens développent des amitiés et qu'ils puissent mettre en valeur leurs dons et leurs talents. Pour répondre à ces besoins, des petits groupes sont formés par des dirigeants, dans des domaines qui les intéressent, non seulement eux, mais aussi d'autres membres dans la congrégation et la communauté. Ces groupes se réunissent souvent durant trois trimestres de dix semaines. Il s'agit notamment de groupes d'étude biblique, de préparation de jus, de conditionnement physique, etc. Cette variété de petits groupes fait partie du processus de formation de disciples, à *Capital Community Church*.

À *Capital Community Church*, les gens sont encouragés très tôt, dans leur parcours spirituel, à mettre à contribution leurs dons et leurs talents. L'église est très relationnelle. Certes, il faut être qualifié pour occuper les différents ministères ; toutefois, le but est clair : trouver des gens doués, et les impliquer dès que possible. Mitchell énonce la philosophie de l'église :

« Nous préférons nous tromper en utilisant les gens trop tôt, plutôt que trop tard ; la plupart des églises engagent les gens trop tard. »

« Intentionnelle », voilà qui décrit le mieux *Capital Community Church*. Elle cherche absolument l'excellence. Elle aspire résolument à s'aligner sur son but. Elle vise à développer des croyants matures qui atteindront les âmes de Washington DC et au-delà.

CHAPITRE 3

DEVENIR UN

← DIRIGEANT QUI ÉQUIPE →

Nulle part l'Écriture ne dit que les dirigeants d'église sont appelés à diriger des projets de construction d'églises. Non pas parce que la construction des églises soit une mauvaise chose. Généralement, les dirigeants d'église gèrent les budgets des églises, s'occupent des frais du ministère, de la promotion des collectes de fonds, et ainsi de suite. Mais les dirigeants d'église ne sont pas appelés à constituer des liquidités ou à gérer des budgets ; nous sommes plutôt appelés à édifier les gens, c'est-à-dire à implanter et à superviser les processus qui font croître les gens.

Les dirigeants d'église sont appelés à « équiper » les autres ; pour cette raison, ils sont appelés à être des dirigeants qui « équipent ». Mais qu'est-ce donc, au juste, qu'un dirigeant qui « équipe » ? À quoi ressemble-t-il, c'est-à-dire quelles sont ses caractéristiques ? Que doit-il faire pour équiper les autres ? Dans quel est l'état d'âme ou dans quelles dispositions doit se trouver un bon dirigeant qui équipe ?

La définition d'un dirigeant

Il existe plusieurs définitions d'un dirigeant : la plupart disent que c'est une personne qui a de l'influence sur les autres. Or, le leadership est plus qu'une simple question d'influence. C'est « un processus par lequel une personne influence un groupe de personnes, pour atteindre un but commun »¹. Les dirigeants d'église doivent comprendre la nature du leadership. Le leadership ne consiste pas à prendre des airs supérieurs avec les autres. Ce n'est pas de laisser les autres faire votre

travail. Ce n'est pas de trouver des gens qui adopteront votre vision, puis de les utiliser pour concrétiser cette vision. Le leadership est un processus qui permet d'influencer les autres pour arriver à un but commun.

Une définition plus détaillée donne ceci : le leadership est un processus qui permet à une personne de choisir, d'équiper, de former, et d'influencer, au sein d'une organisation, un ou plusieurs membres dotés de dons, de capacités et de talents, et d'amener ces membres à se concentrer sur la mission et sur les objectifs de l'organisation ; ce qui incitera les membres à consacrer volontiers leur énergie spirituelle, émotionnelle et physique avec enthousiasme, dans un effort concerté et collaboratif, pour atteindre la mission et les objectifs organisationnels.²

Remarquez les éléments essentiels du processus : l'influence, le but ou l'objectif commun, ainsi que la sélection, l'équipement et la formation. Les dirigeants ont la tâche d'équiper, d'habiliter et d'assister les autres.

Henry Blackaby et Richard Blackaby, dans *Spiritual Leadership* [*Le dirigeant spirituel*], suggèrent que la direction spirituelle est le processus par lequel les gens laissent de côté leurs propres plans pour se concentrer sur l'exécution des plans et des objectifs de Dieu dans leurs vies.³

Ces précieuses définitions nous donnent une bonne idée du développement d'un modèle de leadership qui équipe. Les éléments importants du leadership, c'est-à-dire le processus, l'influence, le but ou l'objectif commun, ainsi que la sélection, l'équipement et la formation des autres, seront traités dans les prochains chapitres.

Un dirigeant qui équipe

L'utilisation du terme *katartismon* («équiper», ou «perfectionner»), dans Éphésiens 4 : 12, véhicule l'idée que la direction de l'église a le devoir d'aider chaque saint à devenir ce qu'il ou elle devrait être.⁴ Le but des cinq ministères consiste à développer tous les membres du corps, pour faciliter la réalisation du dessein divinement ordonné. Cependant, les résultats révèlent que les dirigeants d'église n'arrivent pas à diriger d'une manière qui «équipe». C'est-à-dire que la façon d'agir de plusieurs dirigeants d'église n'est pas propice au développement et à la croissance des autres.

L'une des raisons pour lesquelles les dirigeants ont du mal à équiper les autres pour l'œuvre du ministère réside dans leur incompréhension d'Éphésiens 4 : 11-12. Malgré ce que certains peuvent penser, ces versets de l'Écriture n'ont rien à voir avec les questions de hiérarchie ou de rang. Ils ne suggèrent pas du tout que les dirigeants d'église ont le droit d'exhiber un comportement insistant ou autoritaire.⁵ Ce n'est pas ce qu'Éphésiens 4 : 11-12 veut dire. Les cinq ministères n'ont pas été donnés pour commander et contrôler, mais bien pour équiper (perfectionner) les saints. Le point central de ces versets est l'objectif même des cinq ministères, qui ne consiste pas à dominer les autres, mais plutôt à les équiper.

Équiper, ou commander et contrôler

Paul est souvent considéré comme le modèle à suivre, pour les dirigeants d'église du XXI^e siècle, surtout dans les domaines du mentorat et du développement des autres. En particulier, ses remarques concernant les qualifications requises des dirigeants d'église sont d'une immense valeur. De plus, son apostolat — surtout sa manière de fonder des

églises, qu'il confie à d'autres dirigeants, tout en continuant à collaborer étroitement avec elles — est admirable et digne d'imitation. Toutefois, il est important de comprendre que même si Paul était l'un des plus puissants dirigeants de l'Église primitive, il n'a pas dirigé en cherchant à donner des ordres et à contrôler.

Bien qu'il ait occupé un poste de dirigeant au sein de l'église, Paul traitait les autres croyants comme des égaux dans le corps de Christ. Par exemple, il qualifiait Timothée et Silvain d'« apôtres », avec lui, même s'ils étaient clairement ses subalternes sur le plan de l'autorité et de la maturité chrétienne. Il parle d'Apollos comme d'un « ouvrier », comme lui (I Corinthiens 3 : 5-9), et de Timothée comme d'un « serviteur » et d'un « ministre » (I Thessaloniciens 3 : 2,) et d'un « frère » (II Corinthiens 1 : 1 ; Colossiens 1 : 1), alors que Timothée était son enfant légitime dans la foi (I Timothée 1 : 2 : II Timothée 1 : 2).⁶

Nulle part Paul n'identifie le rôle de « formateur de disciples » à un don spirituel ou à une fonction dans l'église. Tous les chrétiens, tant ceux qui imitent que ceux qui servent de modèles à imiter, sont égaux dans le corps de Christ. La capacité de Paul d'équilibrer ces deux rôles est un exemple utile pour les dirigeants matures sur le plan spirituel, car ces derniers doivent reconnaître qu'ils sont sur un pied d'égalité avec même le chrétien le plus immature.⁷

En outre, Timothée était l'assistant de Paul, mais Paul ne l'a pas traité comme un subalterne. En d'autres termes, Paul ne semblait pas principalement s'intéresser à Timothée pour répondre à ses besoins personnels, mais plutôt pour qu'ils

servent tous deux ensemble Jésus-Christ.⁸ Dans Philippiens 2 : 20-21, Paul dit : « Car je n'ai personne ici qui partage mes sentiments, pour prendre sincèrement à cœur votre situation ; tous, en effet, cherchent leurs propres intérêts, et non ceux de Jésus-Christ. »⁹

Les dirigeants d'église qui désirent s'aligner sur le plan et le dessein de Dieu pour les cinq ministères, et devenir des dirigeants qui équipent, doivent se demander : « Est-ce que le leadership que nous montrons aux futurs dirigeants et aux disciples est efficace, ou est-il toujours imprégné de cette autorité du commandant de navire et de cette mentalité de surveillance doctrinale et morale, si commune auparavant ? »¹⁰ Les dirigeants qui opèrent avec cette mentalité de commande et de contrôle donnent priorité aux devoirs et aux règles. Mais à trop mettre l'accent sur les « devoirs et les règles », on risque de générer involontairement de la « méfiance ». ¹¹ De plus, le danger qui guette les dirigeants qui exagèrent leur contrôle, c'est que « les gens deviennent des ressources à exploiter, plutôt que des êtres humains encouragés à choisir et à façonner leur propre avenir. »¹² Plutôt que d'opérer avec une mentalité de commande et de contrôle, les dirigeants qui équipent agissent en serviteurs, d'abord à l'égard de Dieu, ensuite à l'égard de ceux qu'ils servent.

Les dirigeants qui équipent doivent éviter d'adopter un style axé sur la commande et le contrôle. Par conséquent, les dirigeants d'église doivent se débarrasser du modèle de ministère centré sur le pasteur. Ce modèle où tout tourne autour du pasteur, c'est-à-dire que c'est lui qui fait le travail du ministère, pendant que tous les autres en sont les bénéficiaires,¹³ est un modèle courant dans beaucoup d'églises en Amérique du Nord. Ce modèle est pourtant défectueux sur le plan biblique. Le pasteur n'est pas appelé à exécuter l'œuvre

du ministère. Il n'est pas non plus responsable de la croissance de l'église. Le pasteur, comme pour les autres dons des cinq ministères, a reçu la tâche d'équiper les autres, pour qu'ils puissent œuvrer au ministère.

Le mot « pasteur » signifie berger, celui qui garde et fait paître le troupeau.¹⁴ Il implique que le pasteur surveille l'église. Par conséquent, plusieurs dirigeants d'église « se sentent poussés de l'intérieur à contrôler les affaires de l'église, et poussés par la congrégation, à l'extérieur, à se sentir responsables du succès de l'église. »¹⁵ Alan Nelson, dans un article « From me to we » [De moi à nous], déclare :

Comme plusieurs pasteurs, j'ai consacré une grande partie de ma vie d'adulte au ministère, espérant et croyant que si je prêchais bien, si je priais beaucoup, et si j'aimais profondément, mon église atteindrait son potentiel. Mais au bout de 20 ans en tant que pasteur, après avoir implanté deux églises et servi dans divers lieux, petits et grands, je suis arrivé à croire que le principal obstacle qui empêche les églises d'atteindre leur potentiel, c'est le modèle de ministère centré sur le pasteur.¹⁶

Certains dirigeants cherchent à contrôler les choses, simplement parce qu'ils n'aiment pas l'incertitude. Ils pensent que s'ils arrivent à contrôler les choses, ils peuvent éliminer une grande part d'incertitude. Cependant, toute obsession du contrôle aboutit à la « réticence à considérer les idées vraiment créatives et les changements vraiment quantiques. »¹⁷ Les dirigeants d'église qui exercent un contrôle étroit prennent l'église pour une machine, plutôt qu'un organisme.¹⁸ Mais l'église n'est pas une machine. Les Écritures identifient clairement l'église comme étant un corps.¹⁹ L'église est composée

de personnes, d'hommes et de femmes qui mûrissent, qui changent et qui s'épanouissent.

Il faut que les dirigeants d'église se rendent compte que Dieu n'attend pas d'eux qu'ils commandent et contrôlent l'église. Or, ce sont les prémisses sur lesquelles les dirigeants opèrent. Ils doivent abandonner la commande et le contrôle et passer à des méthodes qui adoptent une vision partagée, qui équipent et qui habilitent les autres. « Pour être efficaces, les dirigeants doivent représenter l'ensemble auprès des parties et du monde extérieur. Ils peuvent vivre au centre, mais il ne faut pas qu'ils soient le centre. »²⁰ Alan Nelson déclare :

Je crois que les pasteurs ont largement sous-estimé l'important rôle qu'ils sont appelés à jouer dans leur église, en présumant qu'ils sont censés accomplir le ministère, peu importe leur compétence. S'ils voulaient plutôt s'examiner et agir comme des formateurs de ministres, leurs églises commenceraient à exploiter leur potentiel latent. L'ironie, c'est qu'en général, ceci exigerait un rôle d'arrière-plan, quand la plupart d'entre nous sont à l'aise d'être à l'honneur et au centre de l'attention.²¹

Nathan Frambach, dans « *Models of Leadership for the Congregation* » [*Modèles de leadership pour la congrégation*] maintient que le temps est révolu pour que le leadership soit caractérisé par une approche de « commande et contrôle », dont le but est d'être en charge.²² Le rôle émergent des dirigeants évangéliques publics est caractérisé par des dimensions différentes : articuler, communiquer et modéliser la mission, la vision, les engagements, et les valeurs de la congrégation ; aligner la structure de la congrégation — son personnel et ses systèmes — avec la vision de la congrégation par rapport à sa

mission ; établir des mécanismes appropriés, des processus, et des méthodes qui serviront et accompliront cette vision particulière pour la mission ; l'identification et le développement des dirigeants de tous les niveaux de la vie, de la pratique et du ministère chrétiens qui sont fondés sur les dons de ces derniers ; bref, mener le changement et la transition.²³

Les dirigeants d'église doivent surmonter plusieurs idées et concepts erronés, quant à la vraie définition du dirigeant d'église et de ses fonctions, s'ils veulent devenir les dirigeants que Dieu veut : des dirigeants qui équipent.

Le cycle de vie d'une organisation

Non seulement notre attitude contrôlante limite notre efficacité à équiper les autres, mais elle limite aussi la croissance de l'église. Selon Carl George et Warren Bird, dans *How to Break Growth Barriers : Capturing Overlooked Opportunities for Church Growth*, [Comment briser les obstacles à la croissance : Saisir les opportunités négligées pour la croissance de l'église], le style de contrôle total des dirigeants d'église ne présage rien de bon pour la croissance de l'église.²⁴ George et Bird pensent que la plupart des dirigeants des petites églises adoptent le style du berger, tandis que la plupart des dirigeants des églises plus grandes adoptent plutôt celui de l'éleveur. Le berger a tendance à travailler seul ; l'éleveur a plutôt tendance à voir l'ensemble et à développer un plan et une équipe pour y arriver. Les dirigeants qui se concentrent sur le fait d'équiper les autres, et de les laisser œuvrer au ministère, ont plus de chances de voir l'église croître, que ceux qui cherchent à augmenter le nombre de participants, le dimanche matin.

Bien que certains dirigeants ne veuillent pas trop apprendre d'autres organisations, les études sur le leadership

et l'organisation permettent de mieux comprendre les défis que doit relever une église, à mesure qu'elle évolue et qu'elle grandit. Les recherches sur les divers types d'organisation ont montré que les organisations passent par quatre stades durant leur cycle de vie : (1) le stade entrepreneurial, (2) la collectivité, (3) la formalisation, et (4) l'élaboration.²⁵ Chaque étape comporte un défi qui, s'il n'est pas résolu, peut étouffer la croissance de l'organisation. Les dirigeants d'église peuvent bénéficier des études sur le cycle de vie des organisations. Voici une courte description des quatre stades de ce cycle de vie.

Le stade entrepreneurial

Durant ce stade, la direction accorde une grande importance à la commercialisation ou la diffusion du message, ainsi qu'au développement de produits. La structure de l'organisation est très simple, informelle, et non bureaucratique.²⁶ L'autorité est placée au sommet de la hiérarchie. Ainsi, la croissance dépend largement du dirigeant : sa vision, son engagement et son éthique du travail sont essentiels au succès de l'organisation. Ultimement, ceci crée des problèmes pour la direction et l'organisation. Il faut établir des pratiques de gestion plus développées, pour favoriser la croissance de l'organisation.

Le stade de collectivité

À ce stade, une hiérarchie se met en place, ainsi que des attributions de tâches et des descriptions de postes.²⁷ Les membres s'identifient à la mission de l'organisation et passent de longues heures à aider l'organisation à réussir. »²⁸ Le succès présente pourtant des défis, puisque les membres se sentent souvent freinés par un style de leadership descendant. Les

dirigeants qui ont réussi au stade entrepreneurial, grâce à leur style de leadership ferme et à leur vision, ont du mal à lâcher du lest et à laisser d'autres personnes porter le fardeau. En voulant s'assurer que tout marche correctement et comme il faut, les dirigeants s'accrochent souvent au pouvoir, au lieu de le partager. À partir d'un certain moment, pour que l'organisation continue de croître, elle doit trouver un moyen de « contrôler et de coordonner les services sans les superviser directement par le haut ». ²⁹

Le stade de formalisation

À ce stade, les organisations mettent en œuvre des règles, des procédures et des systèmes de contrôle. Durant cette phase de l'organisation, « la communication est moins fréquente et plus formelle ». ³⁰ Le plus grand souci de la haute direction est la stratégie et la planification ; les questions opérationnelles sont gérées par les cadres intermédiaires. L'utilisation accrue des règles, des procédures et des systèmes de contrôle donne lieu à une crise : les cadres intermédiaires se sentent restreints par la paperasserie croissante. « L'organisation paraît bureaucratisée...ce qui peut limiter l'innovation ». ³¹ La solution réside dans « un nouveau sens de la collaboration et du travail d'équipe ». ³²

Le stade d'élaboration

Finalement, à ce stade, les dirigeants à tous les niveaux continuent de développer des compétences pour travailler ensemble à résoudre les problèmes. Les gens apprennent à composer avec la bureaucratie sans y ajouter, car celle-ci a peut-être déjà atteint son plafond. ³³ Avec le temps, le besoin d'une revitalisation se manifeste, probablement de plusieurs

façons, telles que la rationalisation ou la maturité constante. À défaut de répondre à ce besoin de revitalisation, l'organisation commence à décliner.

Les dirigeants doivent croître

Chaque stade du cycle de vie de l'organisation connaît une crise du leadership qui, à défaut d'être bien gérée, aura des effets néfastes pour la croissance de l'organisation. Les dirigeants doivent croître, pour que les organisations croissent. De même, il est rare qu'une église dépasse (en nombre) les aptitudes à commander de ses principaux dirigeants.

Les statistiques concernant la fréquentation d'église en Amérique du Nord suggèrent qu'il existe un problème de leadership. Selon le *National Congregation Study* [*Étude nationale des congrégations*], l'église médiane aux États-Unis compte soixante-quinze participants qui assistent régulièrement au culte.³⁴ La taille de l'église médiane est le point où la moitié des églises sont plus petites et la moitié des églises sont plus grosses. De plus, la participation moyenne est de 186 personnes ; il s'agit du nombre de personnes qui vont à l'église le dimanche aux États-Unis, divisé par le nombre d'églises.³⁵ Ces statistiques indiquent que la plupart des églises aux États-Unis se situent soit au stade entrepreneurial, soit au stade de collectivité, dans le cycle de vie des organisations.

Comme d'autres organisations, les églises au stade entrepreneurial ont tendance à présenter les caractéristiques suivantes : une structure simple, informelle et non bureaucratique, où la prise de décisions est essentiellement concentrée entre les mains du pasteur principal. Dans le cas où l'église connaît une croissance, c'est seulement grâce à ce dirigeant de l'église.

Les églises au stade de collectivité sont plus organisées que celles au stade entrepreneurial. Les descriptions de poste et les attributions de tâches dans l'église pour les dirigeants sont chose courante. Les membres font des efforts pour aider l'église à croître. Cependant, le style de leadership descendant vient souvent contrecarrer leurs efforts. Si l'église veut continuer à croître, elle doit, comme toute autre organisation à ce stade, trouver un moyen de « contrôler et de coordonner les services sans la supervision directe par le haut. »³⁶

Ces deux phases du cycle de vie des organisations, le stade entrepreneurial et le stade de collectivité, ont un point en commun : une forte direction au sommet. Toutefois, ceci n'est pas toujours un bon signe pour la croissance d'une église. Le défi auquel une petite église fait face, du point de vue de la structure organisationnelle et de la direction, c'est que le succès d'une église dépend de son dirigeant. Toutes les tâches reposent sur lui ou, du moins, sur sa participation active. Ceci marche bien pour des groupes d'environ 150 à 200 personnes ; mais au-delà, la croissance de l'église commence à diminuer, à moins de faire les choses différemment.³⁷ Il faut alors inclure les autres, les équiper et les aider à diriger.

Des études montrent que la barrière des 150 personnes est bien réelle. D'après l'anthropologiste Robin Dunbar, le nombre optimal d'un groupe de gens qu'une personne peut guider est de 150.³⁸ Dunbar s'appuie en cela sur les armées qui, historiquement, sont composées d'unités d'environ 150 hommes. Au-delà de ce nombre, l'unité est obligée de se soumettre à des règles, aux restrictions et à la paperasserie qui la ralentissent.

Beaucoup d'églises ne grandissent pas parce que les dirigeants n'ont pas su résoudre correctement les problèmes de gestion. Les recherches montrent que « les organisations qui

n'augmentent pas en taille peuvent traîner avec eux, sur de longues périodes, plusieurs problèmes et les mêmes pratiques de gestion. »³⁹ Malheureusement, certains dirigeants d'église ont cherché à introduire de nouvelles pratiques de gestion, sans toutefois comprendre l'important problème en cause. Les dirigeants d'église ont besoin de faire un examen de conscience et d'évaluer pourquoi ils sont attirés par les styles de gestion qui ne produisent pas les résultats attendus. La recherche peut susciter une profonde réflexion, et la réponse peut amener le dirigeant à trouver la cause du problème de croissance de l'église. Les dirigeants doivent opérer de telle sorte, que les autres puissent avoir l'opportunité d'œuvrer dans le ministère donné par Dieu. Il faut que les gens soient équipés, habilités et encouragés à s'engager dans l'œuvre du ministère. Les dirigeants préparent ainsi le terrain pour une importante croissance de l'église.

Laisser les gens agir

L'étude du cycle de vie des organisations aide à comprendre les raisons pour lesquelles tant d'églises ont du mal à franchir le seuil des 150 à 200 personnes. Les dirigeants d'église qui ne se concentrent pas sur les façons d'équiper les autres en vue de l'œuvre du ministère auront des difficultés à diriger une église au-delà du seuil des 150 à 200 personnes.⁴⁰ Quand tout tourne autour du pasteur, les autres ne se sentent pas libres de faire leur travail du ministère. Ce n'est qu'en équipant les gens et en les laissant agir que les églises arriveront à surmonter les obstacles qui entravent la croissance de l'église.

L'élément crucial qui fait avancer une organisation d'un stade à un autre, c'est le leadership. Si le leadership de l'église ne s'adapte pas, ou s'il ne répond pas à la crise qui surgit à

chaque stade, les églises échoueront et, pire, elles risquent de cesser d'exister. Ainsi, l'église qui se débat pour faire tomber les obstacles à sa croissance reflète en grande partie l'échec de ses dirigeants à résoudre positivement les crises de son cycle de vie. Les convictions et les états d'âme des dirigeants influencent les « tendances de leurs choix et leurs manières d'aborder et de résoudre les problèmes. »⁴¹ Au cours de sa croissance, l'organisation affronte de nouveaux défis. Il en est de même pour les églises. Si les dirigeants ne croissent pas, ils ne seront pas équipés pour faire face à ces défis. La capacité, pour une église, d'avancer d'un stade à un autre dépend largement de ses dirigeants.

Les paroles de Pierre dans I Pierre 2 sont l'écho d'Exode 19, en nous rappelant d'être une nation de sacrificateurs, mais pas une nation de « suiveurs », menés par des sacrificateurs. L'un des plus grands besoins de l'église, en Amérique du Nord, est de se réaligner sur l'appel et le but des cinq ministères, c'est-à-dire d'équiper (perfectionner) les saints pour l'œuvre du ministère. Jack Fortin déclare : « Si l'église équipe ses membres pour exécuter l'œuvre de Dieu, apporter leur éthique au monde, et déverser leur foi dans ces endroits, la puissance du peuple de Dieu sera libérée. »⁴² Voilà ce que Jésus a accompli.

Au lieu de développer de grandes foules avec des mégasites et des solutions adaptées aux chercheurs, Jésus s'est choisi douze perles rares, des laïcs, pour lancer la révolution de Dieu. Il a consacré presque tout son ministère à former les Douze. Pourquoi ? Parce que Jésus savait que son temps était limité. Il avait une chance pour faire une forte impression, aussi il s'est reproduit dans les autres.⁴³

Et c'est ce que les dirigeants qui équipent espèrent : que la puissance de Dieu sera libérée sur et par son peuple. En

cherchant d'abord à faire grandir et à équiper les autres, le dirigeant qui équipe peut contribuer à faire de cet espoir une réalité.

Entrevue avec Raymond Woodward : Devenir un dirigeant qui équipe

Raymond Woodward est le pasteur principal de *Capital Community Church* à Fredericton, au Nouveau-Brunswick. Il sert aussi en tant que presbytre exécutif de l'Église Pentecôtiste Unie du Canada, et comme membre du Comité général et du Comité des missions globales pour l'ÉPUI.

D'après Raymond Woodward, l'une des leçons les plus difficiles qu'il lui a fallu apprendre concerne l'équipement des autres. Il pensait en effet que, puisque Dieu l'avait appelé, qu'il l'avait placé à l'endroit où il était, et qu'il lui avait confié la responsabilité de diriger, lui seul était donc tenu d'aider les autres à croître, et à les faire travailler sur leurs faiblesses. Woodward dit qu'un jour, il a eu une conversation avec Dieu et que, depuis ce moment, sa perspective a changé. Dieu lui a demandé : « Que fais-tu ? », et il a répondu : « Je fais ce que je suis censé faire. J'essaie d'équiper les dirigeants. J'essaie de travailler sur leurs points faibles. » Ces points faibles étaient en fait, principalement, des différences de personnalité. Woodward rapporte les paroles que Dieu lui a adressées : « Si tu formes ces dirigeants pour être exactement comme toi, forts dans les domaines où tu l'es toi-même, tu n'arriveras pas à accomplir ce que je veux que tu fasses. Tout ce que tu obtiendras, ce sera un groupe de petits clones qui courent dans tous les sens. Et ils seront incapables d'exécuter ce que je veux qu'ils fassent. » Woodward dit que c'était à cet instant que la lumière a jailli, et qu'il a changé son style de leadership.

Le ministère de Woodward exige beaucoup de déplacements. Il est capable de le faire, grâce à sa compétence et à son désir de collaborer avec d'autres dirigeants, en particulier le pasteur Jack Leaman, avec qui il a travaillé à Fredericton depuis l'an 2002, et ailleurs auparavant. Le caractère de Leaman ressemble assez à celui de l'épouse de Woodward — axé sur les personnes, tandis que Woodward est axé sur les tâches. Il croit que lorsqu'il a engagé Leaman, il cherchait inconsciemment quelqu'un pour le compléter dans l'église, tout comme il l'avait fait avec sa femme, dans son foyer. Et comme beaucoup d'époux qui essaient de changer leur conjoint(e) pour qu'ils ou elles deviennent comme eux, Woodward a tenté de faire la même chose avec Leaman. Il ne le fait plus. Il dit qu'il faut laisser les gens diriger différemment de nous. « Laissez-les accomplir leur ministère en fonction de leur personnalité, pas la vôtre. Laissez-les agir, pour qu'ils soient eux-mêmes et qu'ils dirigent à leur façon. » Il reconnaît que ce n'est pas toujours facile, mais c'est certainement plus gratifiant. Woodward utilise souvent des tests de personnalité pour aider les gens à se comprendre et à s'apprécier les uns les autres, surtout ceux qui servent ensemble dans le ministère.

Tout au long de son ministère, Woodward a fait partie d'une équipe. Toutefois, il a la personnalité d'un meneur, et il admet qu'il a essayé de surmener tout le monde autour de lui. Il a appris depuis que l'équipe fonctionne plus vite, lorsqu'il ne pousse pas les gens. Il déclare : « Quand j'ai décidé de ralentir, mon équipe a commencé à aller plus vite. J'ai essayé de pousser et de pousser tout le monde, et sans le vouloir, j'étais en train de nous décourager, de nous démoraliser. » Il dit : « À force de pousser les gens et de les surmener, on finit par leur faire croire qu'ils ne seront jamais à la hauteur ».

Quand on lui demande quels traits il recherche chez les dirigeants potentiels, il pense à Bill Hybels, le gourou pasteur et chef de mégaéglise: « Il vous faut de la compétence, de l'harmonie et du caractère. Vous pouvez faire acquérir les compétences. Vous pouvez travailler sur l'harmonie. Mais vous ne pouvez rien faire avec les grands problèmes de caractère. » Woodward soutient qu'il faut affronter les problèmes de caractère au tout début. À *Capital Community Church*, les nouveaux membres du personnel sont d'abord embauchés pour une période de deux ans, notamment pour se donner le temps de découvrir le caractère de la personne, avant de s'engager à plus long terme.

Woodward plaide en faveur des conversations individuelles. La personne a peut-être des problèmes familiaux, des problèmes de santé ou au foyer, entre autres. Il précise : « La conversation que vous redoutez le plus est celle qu'il faut absolument avoir. Nous (les dirigeants d'église) reportons souvent les conversations difficiles, en espérant que le Seigneur interviendra. Mais Dieu nous a donné un cerveau, et il faut nous en servir. »

Lorsque je lui ai demandé pourquoi certains dirigeants d'église ont des difficultés à équiper les gens, Woodward a abordé l'absence de plan de relève. La plupart des églises n'ont pas de plan mis en place, pour remplacer leur pasteur principal. Woodward croit que : « L'un des défis que nous avons est que nous avons beaucoup de mal à laisser d'autres personnes nous remplacer. » Au lieu de permettre aux gens de porter eux aussi le fardeau, nous continuons d'assumer les grosses responsabilités. Ceci bloque la croissance des dirigeants potentiels. Au lieu de connaître une transition harmonieuse et en douceur, le passage d'un dirigeant à un autre donne lieu à des soubresauts qui auraient pu être évités.

Raymond Woodward maintient qu'il ne cherche pas à être à l'avant-scène. Il veut que l'église reconnaisse Jack Leaman comme pasteur. De plus, il ne veut pas que Leaman soit paralysé lorsque Woodward est absent. Il croit que les pasteurs doivent commencer à penser ainsi : « J'équipe ces dirigeants pour qu'ils travaillent, non seulement quand j'aurai démissionné et que je ne serai plus là, que je serai à la retraite ou mort, mais dès maintenant aussi, quand je suis absent. » Concernant sa relation avec Leaman, Woodward dit : « Je lui dis régulièrement que je le soutiendrai. Il ne doit jamais craindre qu'à mon retour d'un déplacement quelconque, je le poignarde dans le dos devant notre équipe, à cause d'une décision qu'il aurait prise. Si je considère qu'il aurait pu prendre une meilleure décision, nous en discuterons en privé. Si sa décision cause du tort à l'église, c'est moi qui ai engagé la mauvaise personne. Ce n'est pas son problème ; c'est le mien. Mais je sais déjà qu'il ne prendra pas une décision susceptible de nuire à l'église. Je lui fais confiance. Quant aux affaires banales, s'il décide, par exemple, d'avoir une activité la deuxième semaine au lieu de la troisième, cela m'est égal.

« Le but n'est pas de créer des clones, mais d'équilibrer les ministères », dit Woodward. Il déclare : « Dans la prochaine incarnation de notre église, nous allons nous orienter vers la personnalité de Jack. Et les futurs membres de son équipe auront besoin de se réorienter vers ma personnalité, plus administrative, moins centrée sur les gens, et plus centrée sur les tâches. » Raymond Woodward se rappelle ce que disait son moniteur de conduite automobile : « Conduire, cela se résume à apporter constamment une correction à mi-parcours. Woodward dit : « C'est cela, être pasteur d'une église : une constante correction à mi-parcours. Alors qu'actuellement, l'église est orientée vers les tâches, avec Jack, nous nous

orienterons vers les gens. Ce qui est bien, en ce moment, c'est que nous pouvons nous orienter vers les deux. »

Woodward est libre de faire toute sorte de choses que la plupart des pasteurs sont incapables de faire, à cause du plan de relève qu'il a déjà mis en place. Il n'y aura pas de changement, quant au déroulement du ministère; pas de vote, et pas de long processus. Jack Leaman est déjà le pasteur et continuera de l'être. Woodward maintient que l'élargissement de ses fonctions ministérielles en dehors de *Capital Community Church* ne pose pas de problème, parce que « Jack Leaman n'est pas le prochain pasteur ou le pasteur en formation; il est le pasteur. »

Woodward suggère : « Beaucoup d'églises ont un pasteur associé, mais seulement de nom : il attend que le pasteur meure ou prenne sa retraite, pour prendre la relève. Donc, que fait-il? Il prêche un peu, dirige un peu, mais il est plutôt en suspens, dans l'attente du grand jour. » Il pense que si les dirigeants d'église arrivaient à saisir pleinement la valeur qu'il y a à équiper les autres, cela révolutionnerait les églises, de haut en bas de la hiérarchie.

Équiper, habilitier et laisser les autres accomplir le ministère, cela se fait à plusieurs niveaux, à *Capital Community Church*. Quand Woodward est devenu le pasteur, la congrégation s'attendait à ce que la visite des hôpitaux fasse partie de ses fonctions. Mais il s'est aussitôt fixé comme objectif de confier cette responsabilité à un couple. Il a fallu quelques années pour réaliser la transition, mais Woodward dit que, douze ans plus tard, une équipe de douze personnes, menées par un couple, fait plus de visites en une semaine que lui seul pourrait en faire en six mois.

Woodward dit que l'église avait l'habitude d'opérer selon la méthode **BCC** : « On voit un **besoin**, on trouve une personne

compétente, et on s'acharne sur la **culpabilité**, jusqu'à ce que cette personne accepte la responsabilité. » *Capital Community Church* ne fonctionne plus de cette manière. Les dirigeants ont cessé de désigner des gens pour répondre à un besoin identifié par la direction. Ils attendent plutôt que les gens développent des fardeaux pour certains secteurs, puis ils les laissent agir. Par conséquent, des ministères se développent avec un impact que la direction d'église n'avait pas prévu. Ils naissent dans les cœurs des gens, qui savent qu'on les laissera faire une telle chose. C'est de cette façon qu'on équipe les gens, à *Capital Community Church*.

Pour voir une vidéo avec plus d'information à ce sujet [seulement disponible en anglais], visitez :

Realign.wordaflamepress.com/raymondwoodward

CHAPITRE 4

CARACTÉRISTIQUES DU ← DIRIGEANT QUI ÉQUIPE →

Un dirigeant qui équipe se concentre sur la croissance et le développement des autres. Par conséquent, il cherche à montrer des traits et des caractéristiques qui favorisent la croissance et le développement. De même, il essaie d'éviter les traits et les caractéristiques qui nuisent au développement des autres. À ces fins, il est utile d'examiner brièvement quelques théories du leadership.

Le leadership qui équipe

Certains dirigeants d'église croient en la théorie du grand homme. La théorie du grand homme se base sur « les qualités et les caractéristiques innées que possèdent les grands dirigeants sociaux, politiques et militaires. »¹ Selon cette théorie, les gens sont dotés de grands talents pour diriger, ou alors ils ne le sont pas. Les dirigeants d'église sont souvent attirés par cette théorie, qui accorde un grand respect à l'égard des dirigeants bibliques. Toutefois, ce grand respect repose souvent sur une perspective erronée des personnages de la Bible, parmi lesquels plusieurs n'étaient pas aussi impeccables que l'image que nous en avons. De plus, la théorie du grand homme accorde peu de valeur au processus de développement des autres et au souci de les équiper. Cette théorie dit qu'il n'est pas nécessaire de développer les autres ; une personne est capable de diriger ou elle ne l'est pas, tout simplement.

Un autre modèle de leadership assez populaire chez les dirigeants d'église, c'est le leadership charismatique. Max Weber le définit ainsi : « le leadership charismatique repose

sur la dévotion à la sainteté exceptionnelle, à l'héroïsme ou au caractère exemplaire d'une personne, et des modèles normatifs ou de l'ordre révélés ou ordonnés par lui. »² Les dirigeants charismatiques ont une solide vision de l'objectif qu'ils poursuivent et du chemin à suivre pour y arriver. Ils comptent aussi énormément sur leur capacité d'attirer des adeptes. Bien que ce modèle comporte beaucoup de côtés positifs et négatifs, le dirigeant charismatique n'aide pas trop les autres à s'équiper et à se développer, surtout parce que la motivation sous-jacente du dirigeant charismatique, c'est d'abord lui-même.

Par contre, un modèle de leadership qui aide les autres à se développer et à croître, c'est celui du leader serviteur. Un leader serviteur sert d'abord et dirige ensuite.³ Au lieu de s'imposer aux autres, les leaders serviteurs sont au service des gens. Kathleen Patterson soutient que : « Le leader serviteur : (a) fait preuve d'amour agapè, (b) agit humblement, (c) est altruiste, (d) a une vision pour les membres, (e) fait confiance aux autres, (f) habilite les membres, et (g) est serviable ». ⁴ La plupart de ces traits, sinon tous, favorisent la croissance et le développement des autres.

Finalement, le leadership transformationnel contribue, lui aussi, à la croissance et au développement des autres. Peter Northouse dit, dans *Leadership : Theory and Practice [La direction : La théorie et la pratique]* :

Les leaders transformationnels sont reconnus pour être des agents de changement qui sont de bons modèles de comportement, capables de créer et d'articuler une claire vision pour une organisation, d'habiliter leurs membres pour qu'ils puissent atteindre des normes plus élevées, d'inspirer confiance par leur comportement, et de donner un sens à la vie organisationnelle.⁵

En outre, les leaders transformationnels aident leurs membres à : (a) se concentrer sur la mission du groupe, (b) aller au-delà leur propre intérêt, et (c) s'engager à poursuivre l'objectif primordial de l'organisation.⁶

Il est souvent difficile de faire la différence entre un leadership transformationnel et celui de leader serviteur. Les deux modèles « soulignent l'importance d'apprécier et de valoriser les gens, d'écouter, de parrainer ou d'instruire, et d'habiliter les membres. »⁷ Cependant, alors que le but principal du leader serviteur est de servir les membres, le leader transformationnel cherche principalement à inciter les membres à soutenir le thème primordial de l'organisation. La différence réside dans le motif.⁸ Les leaders transformationnels ne permettront à rien qui soit de supplanter l'objectif de l'organisation. Ils amènent les membres à « aller au-delà de leur propre intérêt » pour le plus grand bien de l'organisation, du groupe ou de la communauté.⁹ Alors que la motivation du leader serviteur est centrée sur le service aux autres, la motivation du leader transformationnel est centrée sur l'organisation.

Une analyse de l'Écriture, du point de vue des théories du leadership, révèle un Jésus qui affiche le style du leader serviteur, mais qui a aussi montré les caractéristiques du leader transformationnel, particulièrement quand il appelait les gens à dépasser leur égoïsme et à s'aligner sur les objectifs et les valeurs centraux du Royaume. Jésus était aligné sur ces valeurs et ces objectifs fondamentaux, même quand sa chair avait des désirs contraires.¹⁰

Dans Marc 8 : 33, Jésus a appelé Pierre « Satan », parce qu'il ne pensait alors qu'à lui-même. Jésus a confronté Pierre et lui a dit essentiellement de s'aligner sur les valeurs et les buts principaux du mouvement du Royaume. En décrivant la scène, le narrateur dit que Jésus s'est retourné en regardant ses

disciples, alors qu'il réprimandait Pierre. Ceci laisse entendre que la réprimande s'adressait non seulement à Pierre, mais bien à tous. Jésus a dit de renoncer à soi-même, de porter sa croix, et de le suivre. Il n'y a pas de discussion, pas de processus démocratique, ni de place pour exprimer une opinion. « Jésus ne négocie pas avec les disciples. Il ne force personne à le suivre, mais ceux qui le suivent doivent se soumettre à son appel et à son plan. En un mot, c'est comme cela et pas autrement. »¹¹

Les paroles de Jésus étaient fermes. Personne n'entraverait son mandat divin. Le conflit de valeurs ne serait pas toléré. Jésus a appelé ses « disciples à résister au penchant naturel à vouloir se mettre en avant et à rechercher le statut social, la puissance, et la performance. »¹² Jésus a appelé Pierre et les autres disciples à adopter dans leur vie une plus haute échelle de valeurs. De ce fait, il a montré les traits du leader transformationnel — ses motifs étaient l'organisation (le royaume de Dieu).

Cette combinaison de styles de leadership, celui du leader serviteur et celui du leader transformationnel, aide à formuler un modèle de leadership qui équipe. Le dirigeant qui équipe doit posséder l'humilité.¹³ Il doit savoir faire confiance et inspirer confiance. Il faut qu'il cherche à habilitier les autres. De plus, il doit inciter les autres à aller au-delà de leurs propres intérêts et à s'aligner sur une plus haute échelle de valeurs et sur des objectifs plus élevés — et qu'il doit lui-même adopter. Tout écart par rapport au plan suprême, pour son propre ego, pour son avancement personnel, ou par opportunisme, ne peut être considéré.

Les traits du dirigeant qui équipe

Peu importe le rôle particulier assumé par le dirigeant qui équipe, celui d'apôtre, de prophète, d'évangéliste, de pasteur, ou d'enseignant, ce dirigeant doit avoir une grande force de caractère, être un serviteur de Jésus-Christ, servir les autres de bon cœur, et être humble. S'il lui manque l'une de ces qualités, la croissance et le développement des autres se voient freinés. Les paragraphes qui suivent expliquent brièvement chacun de ces traits.

Le caractère

Le mot « caractère » vient d'un mot grec qui signifie « graver » ; il désigne « les marques durables et uniques faites par la vie sur la psyché » ; on le considère souvent comme « l'excellence morale »¹⁴. C'est « la réalité interne où les pensées, la parole, les décisions, le comportement, et les relations sont enracinés »¹⁵. Le caractère fait « agir correctement en dépit des pressions extérieures qui dictent le contraire »¹⁶.

Le dirigeant qui équipe doit avoir un caractère solide. Il doit être digne d'être suivi, c'est-à-dire qu'il doit inspirer aux autres le désir de l'imiter. L'efficacité du dirigeant, ainsi que sa capacité à réussir à long terme, dépend largement de son caractère. De plus, ses actions et ses décisions révèlent son caractère.

Le dirigeant est un être humain complexe et multidimensionnel, sur les plans spirituel, affectif, intellectuel, relationnel et créatif.¹⁷ Il est un amalgame de ses divers rôles, de ses divers postes, ainsi que des différentes fonctions et responsabilités qu'il a exercées. Il est impossible de séparer le dirigeant de sa vie d'époux, de parent, de membre d'une famille, d'ami, de citoyen, ou des divers rôles qu'il assume. Le dirigeant qui

manque de caractère dans son foyer fera de même dans ses autres rôles ou postes, dans ses autres fonctions et ses autres responsabilités. Le dirigeant ne peut pas être différent, dans un rôle, de ce qu'il est dans un autre. « Le leadership est un phénomène qui va de l'intérieur vers l'extérieur : tout part du caractère pour s'exprimer dans la conduite. »¹⁸

Bien qu'un dirigeant soit tenu, pour être efficace, de montrer à la fois de la compétence et de la confiance en soi, son caractère est encore plus important, surtout chez un dirigeant qui équipe. Celui-ci, en effet, est un dirigeant spirituel, et le succès de la direction spirituelle « a plus à voir avec la vie intérieure du dirigeant qu'avec sa compétence, ses dons ou son expérience »¹⁹. Bien que le dirigeant qui équipe possède un talent de prédicateur ou des qualités de chef, s'il manque de force de caractère, il sera incapable d'accomplir son dessein. Les gens pourront l'admirer pour ses talents et ses compétences, mais il n'arrivera pas, sans un caractère solide, à bien équiper les autres. Ce qui détermine les chances de succès d'un dirigeant, c'est la « qualité du soi que le dirigeant apporte à ses relations avec les autres »²⁰.

L'Écriture et le caractère

Dans sa réunion d'adieu avec les anciens d'Éphèse, Paul met en garde contre les faux instructeurs et les dirigeants abusifs.²¹ Cinq ans plus tard, l'église s'égareait, à cause de certains de ses dirigeants. Timothée, placé là par Paul, devait arrêter leur influence. Paul écrit à Timothée sur les qualités requises de la part des dirigeants d'église.²² Il ne présente pas une série de talents particuliers que les dirigeants doivent posséder ou de tâches que le dirigeant doit réaliser. Il parle plutôt du caractère et de la conduite du dirigeant. Il écrit qu'on doit

être un exemple que les autres puissent suivre. Son message est clair : les dirigeants sont appelés par Dieu à mener une vie selon un code de conduite précis. Le dirigeant doit avoir de la force de caractère.

Les qualités que Paul demande aux dirigeants d'église sont centrées sur la vie familiale. Il dit que le dirigeant doit être le mari d'une seule femme.²³ Il doit bien gérer sa famille et s'assurer que ses enfants lui obéissent et le respectent.²⁴ D. J. Feddes récapitule les paroles de Paul :

Quiconque aspire à devenir dirigeant doit être surtout respecté par ceux qui le connaissent bien. Si sa femme s'épanouit [(est honnête...sobre et fidèle' (I Timothée 3 : 11)], il est plus probable qu'il soit une personne qui peut aider l'épouse de Christ, l'Église, à prospérer. Si ses enfants le respectent et imitent sa foi, il est plus probable d'être une personne vers qui les gens se tournent et qui soit capable de gagner les gens à la foi.²⁵

La famille du dirigeant représente un bon indicateur de son aptitude à diriger : d'une part, parce que c'est une preuve tangible de sa vraie nature ; d'autre part, parce qu'elle correspond à ce que les gens pensent de lui.²⁶

C'est le caractère d'un dirigeant, et non pas sa compétence ni sa confiance, qui détermine s'il mérite qu'on le suive ou pas. Paul enseigne qu'on ne devrait pas choisir, pour diriger, une personne qui ne montre pas des attributs dignes d'être reproduits.²⁷ Le dirigeant qui équipe se soucie de la croissance et du développement des autres. Les gens imiteront très probablement son exemple. Ainsi, le dirigeant qui équipe est responsable de ses propres actes, et il partage la responsabilité des actes de ceux qu'il influence.²⁸

Le caractère et la confiance

La confiance est un trait de caractère très important pour la relation entre le dirigeant et le membre. Les membres sont attirés par des dirigeants qui ont une grande force de caractère, parce qu'ils pensent qu'ils peuvent leur faire confiance. De même, les adeptes évitent les dirigeants de caractère faible, parce qu'ils pensent qu'ils ne peuvent pas leur faire confiance. Certaines personnes pensent qu'il faut suivre un dirigeant, du seul fait de son poste ou de son titre. En vérité, les gens ne suivront pas quelqu'un qu'ils ne respectent pas.²⁹ Le dirigeant peut avoir un titre, mais c'est son caractère qui détermine s'il sera respecté ou pas.³⁰

Malheureusement, les dirigeants ont brisé la confiance tant de fois, que les gens ont du mal à leur faire confiance. Voici ce que dit l'expert en gestion Stephen Covey, dans *How the Best Leaders Build Trust* [*Comment les meilleurs dirigeants développent la confiance*] :

Presque partout, la confiance est en déclin. Dans notre culture en général, dans nos institutions, et dans nos entreprises, la confiance est incroyablement plus basse que celle de la génération précédente. Les recherches montrent que seulement 49 % des employés ont confiance en la haute direction, et seulement 28 % croient que les PDG sont une source d'information crédible. Il suffit de penser à l'actuelle perte de confiance dans les marchés financiers. 'La confiance, c'est ce qui fait tourner le monde', et en ce moment, nous faisons face à une crise de confiance.³¹

Si le dirigeant est incapable d'inspirer confiance, il aura des difficultés à gérer les autres.³² Bien qu'une personne ait de grands talents, si elle manque d'intégrité, si elle n'est pas

honnête, et si elle n'est pas digne de confiance, les gens hésiteront à la suivre.

Os Guinness, dans *When No One Sees* [*Quand personne ne voit*], dit que le caractère est ce qui « fournit la confiance qui établit le lien entre les dirigeants et les membres. »³³ Dans le même ordre d'idées, Covey soutient ceci :

Les meilleurs dirigeants reconnaissent que la confiance a un impact sur nous 24 heures par jour et 365 jours par an. Elle assure et affecte la qualité de chaque relation, de chaque communication, de chaque projet de travail, de chaque entreprise commerciale, de chaque effort dans lesquels nous nous engageons. Elle change la qualité de chaque moment présent et modifie la trajectoire et le résultat de chaque instant futur de notre vie, tant sur le plan personnel que professionnel. Je suis convaincu que dans chaque situation, rien n'est aussi rapide que la vitesse de la confiance.³⁴

La confiance est une voie à double sens. Les relations entre dirigeant et membre sont affectées de façon positive ou négative par le degré de confiance et de loyauté réciproques entre le dirigeant et le membre.³⁵ L'auteur Ira Chaleff, dans *The Courageous Follower* [*Le membre courageux*], maintient que la confiance est le facteur le plus important par lequel les dirigeants et les membres se jugent les uns les autres.³⁶ Les dirigeants veulent savoir s'ils peuvent faire confiance à leurs membres, et vice versa. De plus, les dirigeants sont obligés de faire confiance aux membres, et les membres doivent faire confiance aux dirigeants. « Le leadership sans la confiance mutuelle est une contradiction en elle-même. »³⁷

Pour pouvoir bénéficier de la confiance des autres, il faut d'abord que les dirigeants accordent la leur. Covey dit ceci :

Le dirigeant a le devoir de faire les premiers pas en accordant sa confiance. Il ne s'agit pas d'une confiance aveugle, sans aucune attente en retour, mais plutôt d'une 'confiance intelligente', avec des attentes claires, ainsi qu'un solide mécanisme de responsabilité. Les meilleurs dirigeants ont toujours une prédisposition à faire confiance, plutôt qu'à faire preuve de méfiance. Comme le PDG de Pepsi Cola, Craig Weatherup, a dit : 'La confiance ne peut pas devenir un coefficient de rendement, à moins que le dirigeant soit le premier à s'y soumettre.'³⁸

Un dirigeant d'église ne peut pas aider avec efficacité les autres à croître et à se développer, sans leur accorder sa confiance. Mais en accordant sa confiance, le dirigeant d'église court le risque d'être blessé. Le dirigeant qui équipe accorde tout de même sa confiance. Il comprend qu'en privant les autres de sa confiance, il compromet leurs chances de se développer. Sans la confiance de leur dirigeant, les gens ne seront pas habilités à exécuter leur travail dans le ministère. Le dirigeant qui équipe doit faire confiance ; il doit aussi être digne de confiance.

Les dirigeants qui équipent sont des serviteurs

Le dirigeant qui équipe n'est pas égocentrique, ni motivé par son intérêt personnel. Il pense au Royaume. Il désire principalement s'aligner sur la volonté de Dieu. Bien que le dirigeant qui équipe soit au service des autres, il cherche d'abord à servir Dieu.

Paul commence sa lettre aux saints de Rome par ces paroles : « Paul, serviteur de Jésus-Christ appelé à être apôtre, mis à part pour annoncer l'Évangile de Dieu »³⁹. Pierre commence son Épître en disant : « Simon Pierre, serviteur et

apôtre de Jésus-Christ »⁴⁰. Jacques commence par la formule : « Jacques, serviteur de Dieu et du Seigneur Jésus-Christ »⁴¹. Et Jude, le frère de Jacques, commence son Épître par les mots : « Jude, serviteur de Jésus-Christ »⁴². Chaque auteur souligne le fait qu'il était, avant tout, serviteur de Jésus-Christ.

Exode 21 : 2-6 décrit le serviteur de cette façon :

Si tu achètes un esclave hébreu, il servira six années ; mais la septième, il sortira libre, sans rien payer. S'il est entré seul, il sortira seul ; s'il avait une femme, sa femme sortira avec lui. Si c'est son maître qui lui a donné une femme, et qu'il en ait eu des fils ou des filles, la femme et ses enfants seront à son maître, et il sortira seul. Si l'esclave dit : J'aime mon maître, ma femme et mes enfants, je ne veux pas sortir libre, alors son maître le conduira devant Dieu, et le fera approcher de la porte ou du poteau, et son maître lui percera l'oreille avec un poinçon, et l'esclave sera pour toujours à son service.⁴³

Parce que son amour est d'abord et surtout pour son maître, percer son oreille signifie que le maître aura toujours l'oreille du serviteur. Quand le maître parlera, le serviteur écoutera et il obéira. Ses désirs sont secondaires, par rapport aux désirs et à la volonté du maître.

Paul écrit : « Et maintenant, est-ce la faveur des hommes que je désire, ou celle de Dieu ? Est-ce que je cherche à plaire aux hommes ? Si je plaisais encore aux hommes, je ne serais pas serviteur de Christ. »⁴⁴ Bien que le dirigeant qui équipe soit au service des autres, montrant ainsi les caractéristiques du leader serviteur, le service des autres ne doit jamais être sa motivation. Cette dernière doit provenir du fait qu'il accomplit la volonté de Dieu, de son alignement sur le royaume de Dieu. Comme Oswald Chambers a dit : « La passion (ou le désir) du

christianisme émane du renoncement volontaire à mes droits, pour devenir serviteur de Jésus-Christ »⁴⁵.

Les dirigeants qui équipent servent les autres de bon gré

Bien que le dirigeant qui équipe soit centré d'abord et avant tout sur la volonté de Dieu et le fait de le servir, le dirigeant qui équipe est aussi au service des autres. Avoir un cœur de serviteur est une caractéristique essentielle d'un dirigeant. Celui-ci se soucie de la croissance et du développement des autres ; il ne désire pas du tout que les autres contribuent, par leur travail, à réaliser sa vision personnelle.

Matthieu 20 raconte l'entretien intéressant qui a eu lieu entre Jésus et la mère de Jacques et de Jean, les fils de Zébédée, et les suites de cet entretien. Elle demande que l'un de ses fils puisse s'asseoir à la droite de Jésus, et l'autre à sa gauche. Quand les autres disciples apprennent sa requête, ils sont très contrariés. Jésus appelle les disciples et commence à parler avec eux :

Vous savez que les chefs des nations les tyrannisent, et que les grands les asservissent. Il n'en sera pas de même au milieu de vous. Mais quiconque veut être grand parmi vous, qu'il soit votre serviteur, et quiconque veut être le premier parmi vous, qu'il soit votre esclave. C'est ainsi que le Fils de l'homme est venu, non pour être servi, mais pour servir et donner sa vie comme la rançon de beaucoup.⁴⁶

Remarquez ce que Jésus dit. Il dit que les nations les tyrannisent, et que les grands les asservissent. Jésus ne veut pas que nous soyons comme cela.

Dans Philippiens 2 : 3-4, Paul encourage les chrétiens à penser que les autres valent mieux qu'eux-mêmes, et à faire passer les intérêts des autres avant les leurs.

Ne faites rien par esprit de parti ou par vaine gloire, mais que l'humilité vous fasse regarder les autres comme étant au-dessus de vous-mêmes. Que chacun de vous, au lieu de considérer ses propres intérêts, considère aussi ceux des autres.⁴⁷

Paul continue en disant que Christ nous a donné l'exemple à suivre, et il s'agit de servir les autres.

Les dirigeants d'église doivent chercher à servir les autres, et à ne pas exercer leur autorité sur eux. Ils doivent être des modèles, et non pas des dictateurs. I Pierre 5 : 2-3 déclare aux dirigeants d'église : « Paissez le troupeau de Dieu qui est sous votre garde, non par contrainte, mais volontairement; non pour un gain sordide, mais avec dévouement; non comme dominant sur ceux qui vous sont échus en partage, mais en étant les modèles du troupeau. » Matthieu 8 : 8-9 et Jean 13 : 3-4 indiquent que les « deux qualités requises pour l'exercice de l'autorité sont l'obéissance à l'autorité et le service aux autres »⁴⁸. Les dirigeants d'église n'ont pas reçu l'autorité pour dominer les autres; l'exercice de l'autorité doit se faire dans un but de service.

L'apôtre Paul est souvent cité en exemple pour les dirigeants d'église du XXI^e siècle, en particulier concernant son rôle d'apôtre. Certains pensent que la fonction d'apôtre consiste à gouverner les autres dans les cinq ministères. Il est souvent dit que c'est l'apôtre qui dicte aux autres ce qu'ils doivent faire. Toutefois, l'Écriture révèle que Paul, bien qu'il ait fondé l'église de Corinthe et que, logiquement, il ait eu l'autorité spirituelle sur eux : « n'a pas simplement ordonné

à l'église de prendre certaines mesures, mais il les a instruits selon les principes et leur a conseillé de prendre des mesures appropriées »⁴⁹. On dirait que Paul s'est contenté d'édifier les autres, sans chercher à les contrôler. David Bernard dit, dans « A Call to Build: Doing Church in the 21st Century » (« Un appel pour bâtir : le travail d'église au XXI^e siècle ») :

En ce qui concerne la doctrine et la pratique, il exerçait l'autorité apostolique pour leur dire ce qui était bien. Ainsi, ses instructions concernant la Sainte Cène et la doctrine de la résurrection étaient absolues (I Corinthiens 11 : 33-34 ; 15 : 24-14). Pourtant, quant aux questions de gouvernance, il reconnaissait leur propre autorité locale et leur responsabilité ; il les appelait à faire ce qui était juste. Dans le cas où un homme commettait l'inceste, Paul a dit qu'il fallait le punir, mais au lieu de prononcer unilatéralement la punition, il a dit que cela relevait de l'église (I Corinthiens 5 : 4-5). Dans le cas où un dirigeant s'était opposé à lui, il a confirmé la sanction disciplinaire de l'église, mais leur a conseillé d'être miséricordieux et a promis de soutenir leur décision (II Corinthiens 2 : 5-11). Il demandait aux Corinthiens de faire une offrande à l'église de Jérusalem, mais ce geste était laissé à leur discrétion (II Corinthiens 8 : 7-12 ; 9 : 1-5).⁵⁰

Jennifer Strawbridge note :

Paul n'a pas imposé l'Évangile aux communautés, mais il l'a intégré parmi eux. Il n'a pas cherché à se faire valoir comme leur seul et unique chef, mais il s'est effacé, au contraire, en habilitant les autres à propager l'Évangile.⁵¹

Les dirigeants qui équipent font preuve d'humilité

Placés dans des situations de pouvoir et d'influence, les dirigeants éprouvent souvent une plus grande confiance en soi, et vont, parfois même jusqu'à présenter un comportement agressif.⁵² Certains dirigeants qui utilisent librement le terme « serviteur » sont en fait des « despotes, des dictateurs, des orgueilleux et des oppresseurs »⁵³. Ce ne sont pas des attitudes convenables pour un dirigeant qui équipe. Dans le prolongement des enseignements de Jésus concernant l'exercice de l'autorité (Matthieu 20 : 25-28), Pierre dit que les dirigeants d'église ne doivent pas dominer ceux qui leur ont été confiés (I Pierre 5 : 3).

Matthieu 11 : 25-30 donne une description du leadership de Christ. Dans ce passage biblique, Jésus déclare que son leadership est « doux et humble de cœur », et que ceux qui prennent son joug trouveront le repos pour leur âme.⁵⁴ Jésus, notre modèle ultime, a fait preuve de douceur et d'humilité. Quand donc la culture suggère-t-elle, de nos jours, que la douceur et l'humilité sont des qualités de leader ?

Certains croient, à tort, que l'humilité signifie qu'il faut avoir une piètre idée de soi-même. L'humilité, c'est simplement d'être la personne que vous êtes. C'est de se voir tel qu'on est, c'est-à-dire : de bien connaître ses forces, ses appels, ses dons, et ses opportunités de croissance. Peter Kreeft, dans *Back to Virtue [Le retour à la vertu]*, soutient que l'humilité ne veut pas dire de se dévaloriser, mais de penser moins à soi.⁵⁵ De son côté, Bruce Winston, dans *Be a Leader for God's Sake [Soyez un dirigeant pour l'amour de Dieu]*, maintient que l'humilité, chez un dirigeant, se remarque à son degré d'« enseignabilité ».⁵⁶ Les dirigeants humbles sont désireux et même avides d'entendre les avis des autres, y compris les avis

contraires. C'est peut-être la raison pour laquelle l'humilité est si étroitement associée à la capacité du dirigeant d'avoir de l'influence.⁵⁷

Certains dirigeants ont besoin, au contraire, que les autres reconnaissent leur niveau d'importance.⁵⁸ Ce n'est pas un comportement qui ressemble à Christ. Proverbes 16 : 5 le clarifie : « Tout cœur hautain est en abomination à l'Éternel. » C.S. Lewis a dit :

Tant que vous êtes hautains, vous ne pouvez pas connaître Dieu. Un homme fier regarde toujours de haut les choses et les gens ; et, évidemment, tant que vous regardez de haut, vous ne pouvez pas voir ce qui est au-dessus de vous.⁵⁹

Les dirigeants d'église occupent un poste influent, un poste important, en grande partie en raison du rôle qu'ils jouent dans la vie des gens. Hélas, certains tombent dans la honte, simplement parce qu'ils ont laissé l'orgueil intervenir dans leur leadership. La principale différence entre les dirigeants orgueilleux et les dirigeants humbles, c'est que les orgueilleux ne comprennent pas les conséquences que peut avoir le fait d'apaiser les désirs charnels.⁶⁰ De plus, les dirigeants orgueilleux refusent d'évaluer leurs comportements indécents et de prendre des mesures appropriées.

« L'humilité consiste à chercher à adopter une attitude humble dans ses relations, en renonçant à ses ambitions égoïstes et à ses idées de grandeur, tout en plaçant les besoins des autres au-dessus des siens. »⁶¹ L'humilité est essentielle, chez le dirigeant qui veut amener son organisation à réaliser sa mission à elle. Les dirigeants humbles placent les objectifs de l'organisation au-dessus de leurs propres objectifs ». ⁶² C'est l'attitude qu'un dirigeant qui équipe doit adopter. Trop de dirigeants d'église n'amènent pas leur église à connaître une

grande réussite, en raison de leur incapacité à dominer leurs désirs personnels de gloire et de richesse. Au contraire, un dirigeant qui équipe se sert de son leadership pour parvenir à quelque chose de plus important que lui-même. John Baldoni dit ceci :

Les dirigeants qui veulent inspirer les gens à les suivre, et j'utilise intentionnellement le mot 'inspirer', doivent non seulement démontrer leurs accomplissements, mais aussi leur caractère. Soyez fiers de ce que vous avez fait, mais profitez-en pour amener les gens à accomplir de plus grandes choses. Utilisez votre leadership pour quelque chose d'autre que votre propre promotion.⁶³

Jim Collins, dans *Good to Great (Du bon à l'extraordinaire)*, maintient que les grands dirigeants font preuve d'humilité.⁶⁴ Dans son étude de recherche sur les dirigeants qui ont aidé de bonnes organisations à devenir extraordinaires, il a découvert que les « dirigeants ne voulaient jamais devenir des héros plus grands que nature » ; ils étaient plutôt des gens ordinaires, qui produisaient tranquillement des résultats extraordinaires. »⁶⁵ La recherche de Collins vient appuyer le principe biblique selon lequel le plus petit sera le plus grand (Matthieu 20 : 25-28).

Il est possible de surmonter l'orgueil, si l'on pratique la vertu d'humilité. Jacques 4 : 10 dit : « Humiliez-vous devant le Seigneur, et il vous élèvera. »⁶⁶ Nous sommes tenus de nous humilier, et cela commence par ce que nous pensons de nous-mêmes. Romains 12 : 3 déclare :

Par la grâce qui m'a été donnée, je dis à chacun de vous de n'avoir pas de lui-même une trop haute opinion, mais

de revêtir des sentiments modestes, selon la mesure de foi que Dieu a départie à chacun.⁶⁷

Paul enseigne qu'une personne atteint l'humilité en renonçant à un poste, plutôt que de le convoiter, et l'unité du corps s'obtient par la pratique de l'humilité parmi ses membres (Philippiens 2 : 1-11).

Cinq cents ans avant la naissance de Christ, Dao Teh Ching a présenté une philosophie chinoise classique : « Le meilleur dirigeant est celui dont les gens remarquent à peine l'existence ; quand les gens lui obéissent et l'acclament, c'est qu'il n'est pas très bon ; et si les gens le méprisent, c'est qu'il est pire encore. »⁶⁸ Le dirigeant qui équipe ne se soucie pas du pouvoir et de l'autorité, ni des postes et des rôles. Il cherche uniquement à accomplir la volonté du Seigneur : équiper les autres pour l'œuvre du ministère. Son humilité lui permet d'avoir un cœur et une mentalité adéquats pour faire croître et développer les gens par leur participation, un sujet que nous traiterons dans le chapitre suivant.

Entretien avec Stan Gleason : Les traits du dirigeant qui équipe

Stan Gleason est le pasteur principal de *The Life Church* à Kansas City, au Missouri. Il est aussi surintendant général adjoint de l'Église Pentecôtiste Unie Internationale.

Quand on lui a demandé de partager ses réflexions, concernant l'objectif des cinq ministères et le rôle du dirigeant qui équipe, Gleason a répondu : « Le dirigeant qui équipe est un vrai dirigeant apostolique. » Il a aussi fait remarquer que les cinq ministères — les apôtres, les prophètes, les évangélistes, les pasteurs et les instructeurs — doivent équiper les gens pour qu'ils puissent œuvrer au ministère. Il déclare que : « Les cinq ministères sont une forme de ministère gouvernemental. C'est un genre de ministère qui dirige, qui a une vision, et qui équipe. C'est notre devoir de développer les autres, au point qu'on n'ait plus besoin de nous. »

Gleason maintient que Jésus est le modèle extrême du dirigeant. Il fait référence à Actes 1 : 1, qui dit : « Théophile, j'ai parlé dans mon premier livre de tout ce que Jésus a commencé de faire et d'enseigner », en faisant remarquer que Jésus était plus qu'un orateur. Gleason déclare : « Jésus a passé du temps avec les foules, mais la plupart du temps, il instruisait et édifiait ses disciples pour le ministère ».

Équiper les autres consiste non seulement à former et à développer les gens, mais aussi à les déployer. Il faut donner aux gens des occasions significatives d'œuvrer dans le ministère. Notre responsabilité ne se limite pas à l'équipement et à la formation, mais elle consiste aussi à fournir à ceux que nous avons préparés pour l'œuvre du ministère l'occasion d'appliquer ce qu'ils ont appris. C'est cela, le modèle de Jésus. »

Dans Luc 10, Jésus a envoyé les 70 dans divers endroits. « Il n'est pas parti avec eux », dit Gleason. « Il leur a appris

à faire des choses. Ils ont réussi. » Gleason note aussi qu'en réponse à leur enthousiasme à propos de leur succès, Jésus a dit : « Je voyais Satan tomber du ciel comme un éclair. » Gleason déclare que Jésus « s'est réjoui, il a dansé, et il était tout excité parce que ce qu'il avait envisagé, ce pour quoi il avait œuvré, était en train de se réaliser. » Le diable n'était pas de taille à empêcher les disciples. Ils avaient été formés, édifiés et déployés, et cela avait réussi.

Gleason affirme que le dirigeant qui équipe doit « posséder l'attitude de Jésus. » Il doit se reconnaître comme un enseignant, un formateur, et un équipeur. De plus, comme Jésus, il faut qu'il laisse les gens essayer. « Jésus n'a pas exigé la perfection. Il autorisait l'expérimentation et l'échec, sans aucune sorte de pénalité. »

Gleason soutient que le dirigeant qui équipe est capable de voir une personne sous son meilleur jour. Il regarde au-delà du présent, il entrevoit l'avenir, et vise ce but. Il note que Jésus savait que Satan voulait détruire le ministère de Pierre, le faire échouer. Mais Jésus avait prévu un avenir béni pour Pierre, et avait déjà prié pour sa réalisation. Gleason dit : « Les dirigeants qui équipent doivent être disposés à voir les gens non pas pour ce qu'ils sont actuellement, mais bien pour ce qu'ils feront et ce qu'ils deviendront ».

Les dirigeants qui équipent doivent aussi être disposés à habiliter les autres ; ils doivent leur donner du pouvoir. Il note que Jésus donnait constamment le pouvoir, que ce soit le pouvoir du Saint-Esprit, de l'autorité, ou de la reconnaissance. Gleason déclare : « Quoi que nous donnions, en tant que dirigeants, cela ne veut pas dire qu'il ne nous en restera plus. Nous avons toujours plus à donner. » Il affirme aussi que dans la pratique, il s'agit de partager notre chaire et nos responsabilités.

Jean 13 : 3 dit que Jésus « était venu de Dieu, et qu'il repartit vers Dieu. » Gleason note que ce verset précède la scène où, aux versets 4 et 5, Jésus lavait les pieds des disciples. Il observe : « C'est comme cela que doit être le dirigeant qui équipe. Il sait d'où il vient ; il sait où il va. Il ne manque pas d'assurance. Si Jésus n'était pas sûr de lui, il n'aurait jamais lavé les pieds des disciples. De plus, il se serait effondré, devant la trahison de Judas. Mais il savait qui il était. Quand les dirigeants qui équipent savent qui ils sont, ils se sentent libres de faire confiance aux autres, de croire en eux et de les habiliter. » Ils se sentent libres d'accomplir leur dessein.

Gleason déclare : « Le dirigeant qui équipe sait que la marque d'une église extraordinaire ne réside pas dans la capacité de la salle, c'est-à-dire dans son nombre de sièges, mais dans sa capacité d'envoi. » Il comprend la valeur de se faire remplacer. Il cite en cela John Maxwell : « Il n'y a pas de vrai succès sans un successeur. » De plus : « Quelqu'un qui croit vraiment aux autres n'est pas intimidé par leur succès, mais il sait plutôt s'en réjouir. »

En tant que le pasteur de *The Life Church*, Gleason fait partie d'un processus intentionnel pour équiper les gens. Il comprend la valeur de la chaire, mais il note que c'est ailleurs que son ministère connaît sa plus grande efficacité. Il dit : « Si le ministère de Jésus n'avait visé que les foules, il n'aurait jamais réussi ».

Gleason déclare : « Dans mon expérience de pasteur, les gens les plus loyaux dans mon église sont ceux avec qui je passe la majeure partie de mon temps. » En pratique, Gleason rencontre les dirigeants et les membres de la congrégation pour manger ensemble, six ou sept fois par semaine. Il maintient que cela lui crée des dépenses et lui demande du temps, mais que les dividendes en valent largement la peine.

Gleason fait remarquer aussi que ses plus proches collaborateurs font partie de ses meilleurs amis. Il les considère comme ses collègues. Les réunions du personnel commencent généralement par vingt à trente minutes de formation et de développement, où on partage, on discute et on applique un principe clé du leadership. À son avis, ceci ajoute de la valeur à la vie de ceux avec qui il travaille. Il insiste pour dire qu'il est impossible de demander à quelqu'un de s'engager, à moins de le valoriser. Il cite encore une fois John Maxwell : « On ne peut pas demander une main sans avoir d'abord touché un cœur. » En plus, Gleason rencontre, une fois par mois, un groupe de jeunes ministres, qu'on appelle le « *Timothy Group* » [*Groupe Timothée*]. Cette réunion dure une heure et demie, et utilise le matériel de formation de Jack Yonts, intitulé « *Passing the Mantle* » [*Passer le manteau*], pour former et développer les jeunes ministres,

Gleason fait remarquer que certains dirigeants d'église n'ont pas été exposés à un style de leadership basé sur le mentorat. Toutefois, dans la culture actuelle, les jeunes dirigeants ont absolument besoin et souhaitent être parrainés par d'autres. Pour cela, Gleason maintient que le souci d'équiper les autres n'est pas une question de personnalité. Il dit : « Il s'agit de faire ce que Christ nous a dit de faire. C'est sous nos yeux... dans la Bible. Être apostolique signifie embrasser les cinq ministères. »

Finalement, Gleason note que l'église moyenne comprend soixante-quinze membres — « juste assez de monde pour que le pasteur puisse gagner sa vie, mais pas trop pour ne plus pouvoir la diriger tout seul. » Gleason dit : « Le seul moyen pour avancer au stade suivant est d'équiper les gens, de les habilitier, et de les laisser agir dans le ministère. Le pasteur qui adopte cette vision verra l'église connaître la croissance. »

SECTION 2 : LE PROCESSUS



CHAPITRE 5

COMPRENDRE COMMENT

← LES GENS CHANGENT →

Dans son ouvrage intitulé « *Renewed Life: Seven Ways to Change Congregational Culture* » (« La vie renouvelée : Sept moyens de changer la culture d'une assemblée »), Anthony Robinson suggère que notre dessein, en tant que dirigeants d'église, trouve son expression dans « des termes tels que « formation chrétienne », « développement spirituel », « guérison », et « formation de disciples ». Tous ces termes reflètent le changement, la transformation humaine. »¹ En tant que dirigeants d'église, il nous faudrait toujours avoir en tête cette idée de transformation, quand on prêche ou qu'on enseigne. On ne devrait pas chercher à attirer des foules ou à se faire aimer par les autres. Nous sommes appelés à aider les gens à changer, à se développer et à croître. Voilà notre dessein.

Un dirigeant d'église qui équipe se concentre sur la croissance et le développement des gens. Ainsi, il cherche à exceller dans les domaines qui aident les gens à changer. Personne ne peut faire changer les gens, mais on peut les assister dans le processus du changement. Les dirigeants qui équipent aident les autres dans ce processus.

Dans un ouvrage intitulé *Communicating for Change* [*Communiquer pour changer*], Andy Stanley et Ronald Jones déclarent que le but principal de la prédication est d'aider les gens à changer, et que cet objectif devrait se refléter dans la façon dont le prédicateur exerce son ministère.² Ils suggèrent que le prédicateur qui se sert de ses notes pour se souvenir de ce qu'il va dire, après avoir passé des heures à préparer son texte, ne doit pas s'attendre à ce que son auditoire retienne ce

qu'il a prêché. Au lieu de présenter plusieurs points, Stanley et Jones conseillent aux prédicateurs de se limiter à un point principal, qui puisse aider les autres à croître, quelque chose que les gens puissent appliquer dans leur vie, pour les amener à changer. Ils fondent leur hypothèse sur le fait que le changement est un processus, et maintiennent que les prédicateurs devraient agir en conséquence.

Il n'est pas inhabituel que les dirigeants d'église accordent une grande importance au partage d'informations avec les autres, mais ce n'est pas là l'objet du ministère. Apprendre quelque chose sur Christ et connaître Christ sont deux choses différentes. En fin de compte, un dirigeant d'église devrait tenir à ce que les gens connaissent Christ, qu'ils se revêtent de Christ (Romains 13 : 14), plus que d'apprendre quelque chose sur Christ. Selon Paul, dans II Timothée 3 : 7, certaines personnes apprennent toujours et ne réussissent jamais à faire des changements durables. L'objectif du ministère d'un dirigeant qui équipe n'est pas l'information, mais la transformation.³ C'est ce but-là que Jésus poursuivait en enseignant.

Dans les milieux rabbiniques, l'apprentissage se fait en écoutant les paroles du rabbin, et en s'appropriant par lui une connaissance et une méthode. Les 'élèves' de Jésus ne sont pas appelés à apprendre d'un maître un ensemble de doctrines ni de techniques d'interprétation. Ils sont plutôt appelés à être avec Jésus, à écouter ses paroles et à suivre son exemple, afin qu'ils deviennent ses partenaires pour l'œuvre du Royaume. Par conséquent, ils sont appelés à se transformer : à se dépouiller du vieil homme ; à naître d'en haut ; et à devenir comme de petits enfants. On n'apprend pas ce genre de leçons dans des endroits fixes, mais sur la route et dans l'action !⁴

Les dirigeants d'église doivent se poser la question : « Que faisons-nous pour aider les autres à changer ? Que faisons-nous pour aider les autres à connaître une transformation ? » Pour plusieurs, la réponse tourne autour de l'assistance aux services religieux. Le processus de réflexion est ceci : plus les gens passent de temps à l'église, plus ils mûrissent. Or, il ne faudrait pas confondre la longévité avec la maturité. Le but n'est pas la participation à l'église, mais le changement.

Beaucoup de dirigeants d'église n'appliquent pas un modèle de ministère qui génère le changement :

Le modèle de ministère actuel favorise la passivité ; on se rassemble durant les activités, on écoute la musique et la prédication, et on retourne à la vie quotidienne. C'est comme l'excès de nourriture sans faire d'exercice : nous devenons spirituellement obèses, si nous prenons sans arrêt ou si, en tant que pasteurs, nous nous contentons de supposer que les gens mettent en pratique ce qu'ils entendent. L'apprentissage expérientiel, voilà la clé. Si nous aidions nos gens à utiliser une fraction de qu'ils possèdent, nous verrions une croissance logarithmique. Quand les gens mettent en pratique leurs dons, par le biais du service, ils font de l'exercice. Ceci façonne le corps de Christ.⁵

Il faut nous demander si nos efforts et nos modèles de ministère produisent les résultats voulus. Est-ce que les gens changent ? Est-ce qu'ils grandissent et se développent ? Si c'est non, pourquoi ? Que devons-nous faire différemment, afin de favoriser la croissance et le développement des autres pour l'œuvre du ministère ?

Comment les gens changent

En cherchant à comprendre comment les gens changent, on peut aider à les faire grandir. En général, les gens n'aiment pas les changements, et de ce fait, ils y sont réfractaires, surtout s'ils y sont forcés. Hélas, beaucoup de dirigeants d'église commettent la faute de vouloir imposer le changement aux gens. Si les dirigeants arrivent à mieux comprendre le changement, ils réussiront peut-être à aider les gens à l'accepter.

Kurt Lewin est un physicien qui s'est tourné vers les sciences sociales. Il décrit le changement comme un processus comportant trois étapes : dégeler, changer, et recongeler.⁶ L'analogie de Lewin fait allusion au changement de forme d'un bloc de glace. Par exemple, supposons que vous vouliez faire un anneau de glace, pour le faire flotter dans un bol à punch. Si vous utilisez la force pour donner au bloc de glace la forme d'un anneau, vous ne réussirez pas vraiment. Vous pouvez taper dessus, le ciseler au burin, presser, ou donner des coups de marteau, mais il se brisera sans doute. Si vous essayez d'utiliser la force pour obtenir le changement, il y aura résistance. Donc, que devez-vous faire pour que l'eau congelée change de forme ? Vous devez la décongeler, pour qu'elle se liquéfie. Une fois que votre bloc de glace sera décongelé, il vous faudra verser le liquide dans un moule rond. Mais ce liquide qui est maintenant dans le moule ne pourra pas garder sa nouvelle forme si vous le démoulez à ce stade du procédé. Pour qu'il garde sa nouvelle forme, vous devrez le placer dans le congélateur et le recongeler.

Par conséquent, en matière de changement, la première chose à faire pour une personne, un groupe ou une organisation, c'est d'accepter l'idée qu'il soit nécessaire de changer. Luc 15 : 17 dit que le fils prodigue est « rentré en lui-même ».⁷ Ceci

indique qu'il a retrouvé sa raison. Il s'est rendu compte qu'il avait besoin de changer. D'après les trois étapes du processus de Lewin, la prise de conscience du prodigue correspond à la décongélation. Mais cela n'est pas suffisant. Pour que le changement se produise, il faut autre chose. Dans le cas du prodigue, le jeune homme a pensé à un plan d'action, et il l'a suivi. « Je me lèverai et j'irai vers mon père. »⁸ Toutefois, changer ne durera pas sans la recongélation. Dans le cas du prodigue, ceci est arrivé lorsqu'il a retrouvé sa juste place, en tant que fils. Qu'il s'agisse d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation, les trois étapes du processus de changement de Lewin — dégeler, changer, recongeler — sont un excellent modèle pour aider un dirigeant d'église à comprendre le processus qui permet aux gens de changer.

La difficulté, dans le processus de changement, c'est que nous sautons souvent l'une des trois étapes.⁹ Celle que nous négligeons généralement, c'est la première ou la troisième étape. D'habitude, nous essayons la seconde étape, et nous changeons, « mais nous ne réussissons pas totalement, parce que nous oublions qu'il y a trois étapes à suivre, et pas seulement une seule. »¹⁰

Comment un dirigeant d'église aide-t-il une personne, un groupe ou une organisation à dégeler, afin que lui faire accepter le changement ? On peut notamment focaliser sur la souffrance. Trouvez quelque chose qui ne marche pas bien. C'est là, plutôt qu'ailleurs, que le changement aura une chance d'être bien reçu. Voici ce que dit Robert Kent, dans *Installing Change* [*Installer le changement*] :

Recevoir l'opinion des gens est un bon début pour commencer le dégel. La technique du sondage signale à l'organisation qu'il y a des problèmes, que les gens sont

contrariés, que le moral est bas, ou que l'attitude et le rendement ne sont pas satisfaisants. Il s'agit là d'une forme de dégel. Pour une personne, un rapport médical peut motiver le dégel : vous refusez d'admettre qu'il est nécessaire de vous mettre au régime, jusqu'à ce que votre médecin vous dise que si vous ne vous mettez pas au régime, vous mourrez dans six mois. Cela peut dégeler vos réticences à changer vos habitudes alimentaires.¹¹

Le fait de se concentrer sur le problème aide non seulement une personne à changer, mais il aide également les gens au sein d'une organisation à accepter le besoin de changement organisationnel. Selon Tom Karp :

Pour arrêter une tendance négative, les gens au sein d'une organisation doivent affronter les problèmes opérationnels. Ne laissez pas les gens émettre des hypothèses sur la réalité. Les chiffres sont contestables et peu inspirants, mais faire face à un rendement médiocre est choquant et incontournable, et on peut prendre des mesures pour y remédier. Laissez les gens visiter l'espace de travail inefficace dans une usine, parler aux clients fâchés ou aux fournisseurs contrariés, ou bien s'asseoir avec le personnel en panne de motivation.¹²

Dire simplement à quelqu'un ce qu'il doit ou qu'il devrait changer ne donne rien, si cette personne ne voit pas la nécessité de changer. Elle préférera plutôt s'y opposer. C'est uniquement quand elle s'aperçoit du besoin de changement, qu'elle peut y consentir. Par contre, si elle ne voit pas la nécessité de changer, aucun raisonnement ni aucune contrainte ne pourra provoquer chez elle un changement durable. Il est difficile de convaincre une personne, un groupe ou une organisation de

changer. Et plus difficile encore de faire durer le changement, de le recongeler.

Faire durer le changement

Comment faire durer le changement ? Comment « recongeler » le changement ? La solution réside notamment dans l'apprentissage en double boucle. Chris Argyris est un professeur réputé de Harvard et un spécialiste du changement organisationnel. Il postule qu'il existe deux méthodes d'apprentissage différentes : en simple boucle et en double boucle.¹³ Dans un article intitulé « Teaching Smart People How to Learn » [Montrer aux gens intelligents comment apprendre], Argyris présente la différence entre les deux boucles, à partir de l'analogie du thermostat.¹⁴ Un thermostat qui augmente la chaleur automatiquement quand la température dans une pièce est inférieure à 20 degrés est un exemple d'apprentissage en simple boucle. Quant à l'apprentissage en double boucle, le thermostat se demande pourquoi il est réglé à 20 degrés. Est-ce que 20 degrés représente la température optimale ? Il serait aussi capable d'explorer s'il existe un moyen plus économique pour chauffer la pièce. La double boucle va au-delà la simple conformité au changement, pour chercher à comprendre la ou les raisons du changement. C'est par l'apprentissage en double boucle que le changement devient durable pour une personne, un groupe ou une organisation.

Définir l'apprentissage

William Barclay relève neuf caractéristiques de l'église, dans Actes 2 : 42-47.¹⁵ Les voici :

- L'église qui apprend ;
- L'église de communion fraternelle ;

- L'église qui prie ;
- L'église qui se recueille ;
- L'église où il se passe des choses ;
- L'église qui partage ;
- L'église qui adore ;
- L'église heureuse ; et
- L'église dont les autres ne peuvent s'empêcher d'aimer ses membres.

Remarquez que l'Église primitive était une église qui apprend. Qu'est-ce qu'une église qui apprend ? À quoi ressemble-t-elle ? Que veut dire « qui apprend », dans le contexte du changement ? Je suggère qu'une église qui apprend est une église où les gens expérimentent le changement ; c'est un endroit où ils croissent et mûrissent.

Chris Argyris précise :

La majorité des gens ont une définition trop étroite de l'apprentissage, qu'ils voient simplement comme la « résolution de problèmes » Aussi cherchent-ils à identifier et à corriger les erreurs dans l'environnement externe. Il est certes important de résoudre les problèmes. Mais pour que l'apprentissage continue, il faut que les responsables et les employés fassent, eux aussi, un examen de conscience. Il faut qu'ils analysent leur propre comportement, qu'ils sachent comment ils contribuent parfois, involontairement, aux problèmes de l'organisation, et ensuite qu'ils changent leur manière d'agir. En particulier, ils doivent se rendre compte que leurs façons de définir et de résoudre les problèmes peuvent elles-mêmes être la source des problèmes.¹⁶

Voilà un point important. Nous pouvons apprendre à une personne à modifier ses crises de colère — ceci relève

de l'identification et de la correction des erreurs, dans l'environnement externe — mais l'apprentissage en double boucle force une personne à gérer la colère qui déclenche la crise. L'apprentissage en double boucle va plus loin, au-delà l'extérieur, en touchant les valeurs sous-jacentes de la personne. Argyris déclare :

Si les humains agissent toujours différemment par rapport aux buts qu'ils se sont fixés, il est nécessaire de réexaminer leurs valeurs sous-jacentes, pour voir s'il n'y aurait pas entre les deux un décalage ou une erreur. Il y a au moins deux moyens pour rectifier une erreur. Le premier consiste à changer le comportement (par exemple, réduire la médisance et la diffamation entre les membres d'une organisation); c'est l'apprentissage en simple boucle. Le second moyen est de changer les valeurs dominantes qui mènent à un comportement contre-productif. C'est l'apprentissage en double boucle.¹⁷

L'apprentissage en double boucle est essentiel pour faire durer le changement. C'est un processus difficile, qui demande du travail, mais dont les résultats valent la peine. L'apprentissage en double boucle augmente les chances pour que le changement persiste, alors que l'apprentissage en simple boucle voit diminuer les chances de faire durer le changement. Malheureusement, beaucoup de gens ne vont pas plus loin que la première boucle. Par conséquent, ils « passent leur vie à se débrouiller, au lieu de changer. »¹⁸

Il faut que les gens arrivent à découvrir les « écarts entre ce qu'ils disent et ce qu'ils font », s'ils veulent un changement durable.¹⁹ C'est là que l'apprentissage en double boucle entre en jeu. « L'apprentissage en double boucle est important parce que sans lui, les gens sont incapables de réexaminer

leurs valeurs et leurs principes. »²⁰ L'apprentissage en double boucle essaie de traiter les causes principales des problèmes. Après quoi, le changement durera. Comme Argyris déclare : « L'apprentissage est réalisé quand on détecte et qu'on corrige l'erreur, de telle sorte que la correction persiste. »²¹

La puissance des questions

L'un des meilleurs moyens pour détecter les erreurs, c'est de poser des questions. Ainsi, il n'est pas surprenant de voir ici l'une des différences principales entre l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. Ceux qui pratiquent la double boucle posent des questions (souvent perspicaces), ce que ne font pas ceux de la simple boucle. Les questions favorisent la pensée critique nécessaire pour qu'une personne, un groupe ou une organisation réalise un changement durable. Dans une entrevue accordée au *Time*, Eric Schmidt, alors PDG de Google, a dit : « Nous gérons cette entreprise sur la base des questions, pas des réponses. »²² Schmidt a compris que les questions sont essentielles au succès d'une organisation.

Souvent, les dirigeants d'église doivent se débattre avec les questions, surtout quand ce sont les autres qui les posent. Il existe, dans la culture de beaucoup d'églises, une notion selon laquelle s'interroger est perçu comme un manque de soumission à l'autorité spirituelle. Cependant, ce n'est pas nécessairement vrai. À défaut de s'interroger, les gens restent dans l'apprentissage en simple boucle, où le changement n'est pas durable. C'est par les questions qu'on arrive à participer à l'apprentissage en double boucle, où le changement persiste.

Jésus encourageait les questions; il les posait même. Plusieurs fois, il a répondu en posant à son tour une question. En

fait, les auteurs synoptiques ont enregistré cent quatre-vingt-sept occasions où Jésus a répondu à une question par une question.²³ Karen Lee-Thorp dit : « Les questions de Jésus... forcent les gens à réfléchir eux-mêmes et à examiner leur cœur. »²⁴ Ses questions ont stimulé l'apprentissage, comme nous le voyons dans la révélation de Pierre, au sujet de Jésus (Marc 8 : 27-29). De plus, comme les rabbins de son temps, Jésus utilisait les questions de manière astucieuse (Matthieu 22 : 20 ; Luc 10 : 25-26).

Par exemple, quand ils ont mis Jésus à l'épreuve, sur l'obéissance à César, il a réclamé un denier et a demandé : 'De qui sont cette effigie et cette inscription ?' (Matthieu 22 : 20) Presque toujours, les questions pénétrantes de Jésus confrontaient les gens ou renvoyaient les interrogateurs à leurs propres expériences de vie, pour trouver réponse à leurs questions !²⁵

Apprendre en « faisant »

Non seulement les questions aident-elles les gens à expérimenter l'apprentissage en double boucle et, par là, augmenter la possibilité de faire perdurer le changement, mais les gens apprennent aussi par la pratique. Durant les années 1960, Edgar Dale, un pédagogue américain, a développé le fameux *Cone of Experience* [Cône d'apprentissage], un modèle qui incorpore différentes théories liées à la conception pédagogique et au processus d'apprentissage. Selon la théorie de Dale, les gens apprennent plus par ce qu'ils « font » que par ce qu'ils « entendent », ce qu'ils « lisent » ou ce qu'ils « voient ». De nos jours, on désigne souvent sous le nom d'« apprentissage

expérientiel » ou d'« apprentissage actif » cette notion d'apprendre par ce qu'on fait).

Les recherches de Dale ont permis de découvrir qu'en général, les gens ne retiennent que 10 % de ce qu'ils lisent, 20 % de ce qu'ils entendent, 30 % de ce qu'ils voient, 50 % de ce qu'ils voient et entendent, 70 % de ce qu'ils disent et écrivent, et 90 % de ce qu'ils font. De plus, la personne qui lit et qui entend quelque chose est capable de la définir, de la décrire, de la noter ou de l'expliquer. La personne qui parvient à voir et à entendre quelque chose est capable d'en faire la démonstration, de l'appliquer et de la pratiquer. Et quand elle atteint le niveau où elle peut le dire, l'écrire et le faire, elle devient capable de l'analyser, de la concevoir, de la créer et de l'évaluer. C'est à ce niveau que les choses se concrétisent. Les gens apprennent en « faisant ».

La personne qui participe à l'action augmente ses chances de connaître un changement durable. C'est probablement pour cette raison que tant d'églises ont du mal à former des disciples. L'approche consiste à donner des instructions à la personne, puis d'autres instructions, et d'autres instructions encore. Mais l'audition s'arrête là. Dans la parabole de l'homme sage et de l'homme insensé, la différence entre la maison de chacun ces deux hommes se trouvait dans les fondations de leurs maisons respectives.²⁶ La maison de l'homme sage était fondée sur le roc. L'homme insensé avait bâti la sienne sur du sable. Durant les tempêtes, la maison sur le roc a tenu ferme, mais celle bâtie sur le sable s'est écroulée. Jésus a expliqué la différence, en disant que l'homme sage, qui a bâti sa maison sur le roc, est comme celui qui entend la Parole et qui fait quelque chose avec elle, tandis que l'homme insensé est celui qui entend la Parole, mais qui n'en fait rien. Il ne suffit pas d'entendre; on doit faire quelque chose avec ce qu'on a

entendu. Les dirigeants d'église doivent s'engager à aider les gens à faire quelque chose. Les dirigeants d'église sont tenus de faire plus que de simplement diffuser des informations.

Le problème de la formation spirituelle traditionnelle, c'est qu'elle ne marche pas. Concernant la formation des disciples, Alan Nelson maintient que :

Nous devons retourner à l'apprentissage sur le terrain, où nous faisons l'expérience de servir ensemble, de cultiver et de saisir les moments propices à l'apprentissage qui se présentent dans la vie réelle — au-delà des discussions sur la Bible en classe. Par exemple, nous apprenons plus sur le bon Samaritain en servant un repas dans un refuge de sans-abris qu'en disséquant Luc 10 dans une classe de l'École du dimanche.²⁷

L'appel de Nelson à « apprendre en faisant » est un pas dans la bonne direction. Si nous voulons aider les gens à vivre un véritable changement, il nous faut modifier notre méthode pour former les disciples. Dans « A Biblical View of Discipleship » [Un point de vue biblique sur la formation de disciples], James Samra fait cette remarque :

Jésus a aussi encouragé les Douze à essayer eux-mêmes plusieurs choses. S'ils échouaient, il les corrigeait, et quand ils réussissaient, il s'en réjouissait. Parmi les exemples de ce genre d'activités, mentionnons la tentative de marcher sur l'eau par Pierre (Matthieu 14 : 28-31), l'échec des disciples à chasser un démon (Luc 9 : 37-45), et les missions évangélistes des Douze et des soixante-dix (Luc 9 : 1-6 ; 10 : 1-20).²⁸

Le chapitre suivant traitera en profondeur le sujet de la participation des autres. Le fait est que pour faire durer le

changement, il faut pousser l'apprentissage au-delà de l'instruction. Or, la personne apprend mieux par la pratique. La pratique augmente les chances de faire durer le changement.

Modéliser le changement

La formation de disciples était une méthode d'éducation largement répandue dans l'Antiquité. Ce n'était pas un programme ou une série de cours. C'était une méthode d'apprentissage péripatéticienne, c'est-à-dire en marchant.²⁹ Nous voyons ce style d'apprentissage à l'œuvre dans la formation et le perfectionnement des douze disciples. Gene Getz, dans *Sharpening the Focus of the Church* [*Orienter l'attention de l'Église*], déclare ceci :

Jésus a passé trois ans et demi à enseigner sur cette terre. Il allait partout pour prêcher le royaume de Dieu aux foules, enseigner aux gens qui il était et démontrer sa déité en accomplissant des miracles (Jean 20 : 30-31). Mais il a de même consacré beaucoup de temps aux douze hommes qu'il avait soigneusement choisis et formés ; non pas dans un environnement éducatif formel, mais 'sur le terrain' et dans des situations réelles.³⁰

Selon Robert Webber, dans *Ancient-Future Evangelism : Making Your Church a Faith-Forming Community* [*Évangélisme ancien futur : Faire de votre église une communauté qui enseigne la foi*] :

La Grande commission montre que Jésus n'a pas présenté plusieurs programmes, pour l'évangélisation, pour la formation des disciples et pour la formation chrétienne. Poursuivant plutôt la tradition de l'holisme hébraïque, Jésus enseignait que le fait de devenir disciple est un

processus qui se fait dans l'adoration constante et la vie communautaire de l'église.³¹

Mais, au lieu de suivre la méthode de Jésus, nous avons développé des cours et des programmes spéciaux, tous conçus pour enseigner aux gens, à chaque niveau de leur développement spirituel. En dépit de leurs bonnes intentions, ces classes et ces programmes échoueront toujours à faire des disciples. La méthode de formation de disciples de Jésus, contrairement à la nôtre, a produit des disciples qui ont bouleversé le monde. Quelle est la différence fondamentale entre ces deux méthodes ? Jésus modelait le comportement attendu et consacrait beaucoup de temps à ses disciples.

Notre dessein principal ne vise pas le partage d'informations. En fait, ceux qui sont nés après 1965 font partie de la première génération, dans l'histoire humaine, qui ne compte pas sur l'autorité pour s'informer.

Ce monde nouveau accède aux informations par des milliers de façons différentes. Les gens veulent en savoir plus de leurs mentors, que simplement ceci : « Il faut que je compte sur vous pour me renseigner. » Ils veulent savoir comment mettre en pratique cette information, comment la modeler ; bref, ils veulent qu'on leur « montre » comment utiliser cette information. La culture entière et les fondements de la culture ont basculé : ils sont passés d'une dépendance à l'imprimé, qui mettait l'accent sur la représentation, à une culture électronique et bientôt bionomique, qui met l'accent sur la participation.³²

Il faut nous demander : Où nos gens peuvent-ils voir quelqu'un modéliser le comportement attendu, dans les situations de la vie réelle d'aujourd'hui ? À défaut de pouvoir

donner une réponse valable, il faut ajuster notre modèle actuel pour former des disciples. Si nous désirons aider les gens à atteindre un changement qui dure, il nous faut nous agir différemment.

Un exemple biblique

Jean 21 offre une illustration biblique de l'apprentissage en double boucle. Les deux derniers versets 30-31 du chapitre 20 auraient parfaitement pu conclure le livre de Jean.³³

Jésus a fait encore, en présence de ses disciples, beaucoup d'autres miracles, qui ne sont pas écrits dans ce livre. Mais ces choses ont été écrites afin que vous croyiez que Jésus est le Christ, le Fils de Dieu, et qu'en croyant vous ayez la vie en son nom.³⁴

Or, Jean continue avec le chapitre 21. Dans ce dernier chapitre, Jean termine l'histoire du reniement de Pierre. Il ne s'agit pas d'un simple passage secondaire.

Pierre a lamentablement laissé tomber Jésus. Sous le poids d'intenses pressions, il avait abandonné son mentor et ami, au moment même où Jésus avait le plus besoin de son amitié et de son soutien. Comme il a dû se sentir humilié et dégradé. Mais Jean prend soin de raconter l'étonnant récit où Jésus rétablit Pierre.³⁵

Le récit de Jean se trouve aux versets 15-18.

Après qu'ils eurent mangé, Jésus dit à Simon Pierre : Simon, fils de Jonas, m'aimes-tu plus que ne m'aiment ceux-ci ? Il lui répondit : Oui, Seigneur, tu sais que je t'aime. Jésus lui dit : Pais mes agneaux. Il lui dit une seconde fois : Simon, fils de Jonas, m'aimes-tu ? Pierre lui répondit :

Oui, Seigneur, tu sais que je t'aime. Jésus lui dit : Pais mes brebis. Il lui dit pour la troisième fois : Simon, fils de Jonas, m'aimes-tu ? Pierre fut attristé de ce qu'il lui avait dit pour la troisième fois : M'aimes-tu ? Et il lui répondit : Seigneur, tu sais toutes choses, tu sais que je t'aime. Jésus lui dit : Pais mes brebis. »

Remarquez comment Jésus a traité l'échec de Pierre. Il aurait pu le sermonner sur son engagement. Il aurait pu lui parler du dévouement. Mais il n'a pas du tout mentionné le comportement de Pierre. Jésus a plutôt « pénétré au cœur du problème et de l'homme qui avait le problème. »³⁶

Au lieu de lui faire un sermon ou de lui faire la morale, Jésus pose une question. Il ne demande pas si Pierre regrette son geste. Il ne lui demande pas de promettre de ne plus recommencer. Le comportement de Pierre n'est pas le problème principal : le comportement relève de l'apprentissage en simple boucle. L'apprentissage en double boucle va au-delà de l'apprentissage en simple boucle, il traite des causes sous-jacentes du comportement de Pierre. Pierre a renié son Seigneur trois fois, et « trois fois, Jésus l'a forcé à s'attaquer à la cause fondamentale de son problème. »³⁷ Pierre avait un important problème de comportement, mais Jésus savait que le changement ne tiendrait pas, à moins d'en découvrir la cause fondamentale.

Les causes du comportement d'une personne sont plus importantes que le comportement lui-même. I Samuel 16 : 7 dit : « L'Éternel ne considère pas ce que l'homme considère ; l'homme regarde ce qui frappe les yeux, mais l'Éternel regarde au cœur. »³⁸ Proverbes 4 : 23 déclare : « Garde ton cœur plus que toute autre chose, car de lui viennent les sources de la vie. »³⁹ Les dirigeants qui équipent se préoccupent de la

croissance et du développement des autres. Par conséquent, ils veulent que les gens apprennent en double boucle. Ils se soucient d'aller au fond du problème, c'est-à-dire les valeurs et les attitudes qui incitent au comportement. Par contre, l'apprentissage en simple boucle ne vise que le comportement. Les dirigeants d'église qui équipent ne se contentent pas de la boucle simple. Au contraire, ils poussent plus loin, sachant que l'apprentissage en double boucle fait durer le changement.

Il est impératif que les dirigeants d'église s'alignent sur le dessein de Dieu : équiper les autres pour l'œuvre du ministère. Les styles de leadership tels que le leadership autoritaire et le leadership charismatique ne sont pas aussi intéressés par la croissance des autres que par l'aide aux gens à se conformer à un idéal. Les dirigeants d'église doivent arrêter de dire aux gens ce qu'ils doivent faire (apprentissage à simple boucle) et aider les gens à vraiment changer (apprentissage en double boucle).

La culture organisationnelle et le changement

Pour conclure, je m'en voudrais de passer sous silence la question de la culture organisationnelle, dans le contexte du changement. Le dirigeant d'église ne fait pas qu'aider les gens à changer, il s'occupe aussi des changements dans l'organisation. *Le Robert* définit l'organisation comme étant l'« action d'organiser... son résultat ».⁴⁰ Ainsi, une église locale est une organisation, peu importe qu'elle appartienne ou non à une plus grande organisation. Le dirigeant qui fait face au changement, au sein d'une organisation, doit tenir compte de la culture propre à son organisation. La culture organisationnelle est la conduite collective des membres de l'organisation. La culture d'une organisation comprend les valeurs, la vision, et

les normes qui définissent les attitudes et les comportements de ses membres.⁴¹ La culture organisationnelle agit sur les interactions parmi les gens et les groupes, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Michael Tushman et Charles O'Reilly soutiennent, dans *Winning through Innovation* [*Gagner par l'innovation*], que gérer le changement au sein d'une organisation consiste à « souligner le contenu du changement, en précisant soigneusement comment l'état futur devrait être, sans trop se préoccuper de la façon dont le changement sera réalisé. »⁴² Plusieurs dirigeants d'église sont coupables de ce genre d'attitude. Peut-être parce qu'ils ont tendance à adopter un style de leadership centré sur le pasteur. Dans ce modèle, que nous avons examiné en détail au chapitre trois, le pasteur décide et tout le monde est censé suivre. Cependant, cela ne fonctionne pas toujours ainsi. Tom Karp déclare :

Plusieurs dirigeants croient à tort qu'un nouvel ordre des choses sera accepté simplement parce que c'est une 'bonne' idée. Mais ce n'est pas le cas. Les gens s'approprient davantage le changement s'ils ont pu s'exprimer sur la question. La reconnaissance incite à une forte motivation intrinsèque, qui pousse souvent les gens à se surpasser, au-delà de ce qu'on attend d'eux. Sur le plan affectif, les gens veulent que leur valeur soit reconnue, non pas en tant que 'ressources humaines', 'équipes de gestion' ou 'collègues', mais en tant qu'êtres humains. Ils veulent être appréciés à leur juste valeur. Intellectuellement, les gens désirent qu'on leur demande leur avis et qu'on tienne compte de leurs idées, et que nous respections suffisamment leur intelligence pour leur expliquer notre opinion.⁴³

Le dirigeant qui est sensible à la culture organisationnelle comprend qu'il faut tenir compte des valeurs, des visions et des normes qui définissent les attitudes et les comportements des membres de l'organisation, quand ils ont affaire au changement. Il est assez facile de changer les structures et les systèmes ; mais il n'est pas facile de changer la culture.

La plupart des projets de changement qui n'aboutissent à rien n'échouent pas par manque de vision ou d'intentions nobles ; ils tombent à l'eau parce que les gens ne voient pas les réalités devant eux. Je pense à cette triste histoire d'un PDG d'une entreprise d'envergure mondiale, qui a tenté de changer l'orientation stratégique de l'entreprise. Il a échoué, et a été licencié au bout d'un an. Il pensait pouvoir changer la compagnie simplement par son intellect, sans susciter d'émotion chez les gens, ni se soucier de rallier à sa cause ceux qui allaient exécuter ces changements.⁴⁴

D'après les recherches, la plupart des organisations éprouvent des difficultés à gérer le changement. En fait, « moins de dix pour cent des hauts dirigeants des plus grandes entreprises à travers le monde qualifient de 'succès' la gestion du changement dans leur compagnie. »⁴⁵ Malheureusement, je doute que le taux de succès dans la gestion du changement soit meilleur dans les églises. C'est pourquoi le dirigeant d'église qui équipe doit, pour améliorer les choses, considérer l'importance de la culture organisationnelle, quand il envisage le changement.

Entretien avec Kent Elliott : Comprendre comment les gens changent

Au *Faith Tabernacle* de Manchester, dans le Connecticut, il existe un processus d'assimilation bien défini, mais en constante évolution, pour aider à établir de nouveaux convertis et pour former des disciples. Le résultat ? Une assemblée enthousiaste et en pleine croissance. Quand Kent Elliott et son épouse ont assumé le pastoralat de la congrégation en l'an 2000, la participation moyenne était de 100 personnes. En 2010, la congrégation a emménagé sur son nouveau campus ; avec un sanctuaire qui peut accueillir 450 personnes, la participation moyenne se situait alors aux environs de 300.

Marvin et Loretta Stuart, la belle-famille de Kent Elliott, avaient été les pasteurs de *Faith Tabernacle* depuis 1977. Après avoir reçu leur diplôme du *Jackson College of Ministries* en 1992, Kent a servi avec son épouse en tant que pasteur auprès des jeunes, puis comme pasteur associé, avant de devenir le pasteur principal. Comme beaucoup de pasteurs, il a cumulé deux emplois pendant douze ans. Son expérience de travail dans le domaine de la commercialisation, combinée à son désir d'aider les églises, l'a conduit à fonder « FAITHWORKS Image Consulting » — une entreprise de commercialisation avec pour mission d'assister les églises à partager leurs rêves et leurs visions.

La quête d'excellence, chez Elliott, laisse peu de place à la complaisance. Il est constamment à la recherche de nouveaux moyens pour l'église d'améliorer les services offerts aux gens. Elliott a grandi dans une église qui accordait une grande importance aux études bibliques à domicile. Peu de temps après avoir assumé le pastoralat, il a demandé au directeur de l'évangélisation de son ancienne église de venir parler à la

congrégation du *Faith Tabernacle*. Le conférencier a déclaré que nous parlons souvent de la bonne gestion des finances et des talents, mais pas des âmes. Cela a été un moment décisif, qui a permis de mettre en place les procédés par lesquels l'église accueille les nouvelles personnes et forme les disciples. Elliott dit : « Dieu enverra des gens, si nous sommes de bons intendants pour ceux qu'il envoie ».

Elliott impute en grande partie la croissance du *Faith Tabernacle* à la notion du « faire ce qu'on sait faire ». Le modèle de départ pour l'intégration des nouveaux ressemblait plus ou moins au modèle « L'église, une passion, une vision » de Rick Warren ; mais il a continué à évoluer et à changer. Elliott déclare : « Il faut commencer quelque part. Vous pouvez penser que vous n'êtes pas assez importants pour vous lancer, mais vous pouvez commencer avec une ou deux personnes. » Sa première classe d'intégration n'avait que deux participants.

L'équipement des gens au *Faith Tabernacle* se fait principalement au sein du « Forum », un programme de formation de trois semestres et qui comprend neuf classes, sur une période de plusieurs mois. En général, il faut trois ans pour compléter le processus. Le Forum comporte les cours suivants : Introduction apostolique, La crainte du Seigneur, La maturité chrétienne, La doctrine, L'accès à l'ennemi interdit, Les investisseurs du Royaume, L'arme cachée de Satan, et Les vraies couleurs — une classe sur les dons ministériels.

Elliott déclare que le processus « est délibérément conçu pour ne pas trop surcharger les gens, au début ». Lorsqu'une personne se fait baptiser ou reçoit le Saint-Esprit, elle est invitée à revenir le mardi soir, pour entendre davantage sur ce qui lui est arrivé. La première classe dure une heure et donne un aperçu général du baptême du Saint-Esprit. De plus, la personne doit avoir commencé une étude biblique à domicile,

avant de rejoindre le Forum. Elliott explique : « Nous voulons établir des relations seul à seul, avant des relations de groupe. » La personne ne peut pas commencer le second semestre, si elle n'a pas été baptisée d'eau et du Saint-Esprit. Elliott affirme que le Saint-Esprit est essentiel, pour enseigner la vérité à une personne : « Les gens ne saisiront pas ce qu'on leur enseigne dans ce semestre, s'ils n'ont pas le Saint-Esprit. » Le procédé systématique est efficace. Tout a un but et un sens. Le but est de refermer la porte arrière.

Un autre élément essentiel au développement des gens au *Faith Tabernacle*, c'est de les encourager à servir. Un exemple du premier stade de service se passe chaque dimanche soir, au refuge pour les sans-abri. Tout le monde est encouragé à servir dans ce ministère, peu importe où ils sont dans leur parcours spirituel. Un bon exemple du second stade de service, c'est l'accueil. Il comporte certaines conditions de base, entre autres, le baptême d'eau, le baptême du Saint-Esprit, et la participation au Forum. Cependant, les conditions ne sont pas aussi restrictives que dans le cas de l'enseignement ou du service sur la plateforme, qui font partie du troisième stade de service.

Créer des liens est une autre composante clé du développement des gens, au *Faith Tabernacle*. En 2011, le pasteur Elliott et son épouse ont démarré un groupe pilote pour les ministères en petits groupes. Ils ont pensé à huit couples en qui ils voyaient des qualités de dirigeants et qui étaient membres de l'église depuis un maximum de trois ans, et ils leur ont demandé de se joindre au groupe. Maintenant, ces couples font partie des chrétiens et des dirigeants les plus solides de l'église. Elliot attribue leur succès au temps investi auprès d'eux, aux efforts pour favoriser la création de liens, non seulement durant les réunions en petits groupes, mais aussi en

dehors des réunions officielles. Ce temps personnel investi auprès des couples a porté fruit. Elliott croit que les ministères générés par ces couples auront un impact sur l'église et les communautés environnantes, au cours des années à venir. À la suite du succès du groupe pilote, d'autres petits groupes ont été lancés en 2012, qui connaissent également beaucoup de succès.

Durant son enfance, la femme d'Elliot a eu une vision de milliers de gens au *Faith Tabernacle*. Kent Elliott dit que cette pensée peut être bouleversante, alors il préfère se concentrer sur une personne à la fois. Avec un taux de rétention de 36,8 % pour ceux qui ont été baptisés et de 31,58 % pour ceux qui ont reçu le Saint-Esprit, *Faith Tabernacle* continue de progresser, sachant que la vision se réalisera un jour.

Pour voir une vidéo avec plus d'information à ce sujet [seulement disponible en anglais], visitez :

Realign.wordaflamepress.com/kentelliott

CHAPITRE 6

← FAIRE PARTICIPER LES AUTRES →

Le but des cinq ministères est d'équiper les autres pour l'œuvre du ministère, d'engager les autres à participer activement au service du royaume de Dieu. Alan Nelson déclare :

La plupart des pasteurs seraient d'accord avec Éphésiens 4. Le problème est de savoir comment s'y prendre pour équiper les gens. Nous supposons que, par la prédication, par des études bibliques, et par quelques annonces de recrutement publiées en chaire, nous équipons et nous préparons les gens. Heureusement, les congrégations clés, partout au pays, ont incorporé cette question parmi les valeurs de leur philosophie pastorale. Il faut un système de formation robuste, de mentorat sur le terrain, de rétroaction, de reddition de comptes, ainsi que de développement d'équipe et de leadership, pour qu'Éphésiens 4 s'incarne. Ces églises voient entre 60 % et 90 % de leurs membres actifs remplir des rôles de service à l'intérieur et à l'extérieur de l'église. La plupart des églises peuvent utiliser jusqu'à 50 % de leurs participants dans leur ministère interne. Mais, lorsque vous laissez ainsi agir plus de la moitié de votre église dans le service, vous atteignez une masse critique, permettant à votre église de se faire remarquer, grâce à l'impact qu'elle produit sur votre communauté. Elle devient ainsi un effort d'évangélisation.¹

Hélas, nos dirigeants actuels semblent mettre trop d'efforts à chercher à faire asseoir des gens autour de la table, alors que nous devrions plutôt aider les gens à mettre la table.² Au lieu de chercher à faire participer les gens aux divers programmes

et événements de l'église, il nous faudrait viser à les équiper, à les habiliter, à les activer et à les laisser agir dans le ministère. Lorsque nous habilitons les gens pour qu'ils assument les fonctions significatives dans le ministère, il se passe deux choses : (1) cela aide les gens à continuer de croître, et (2) cela élève le niveau d'efficacité générale de l'église dans le ministère, auprès du monde environnant.

Le manque d'engagement ou le manque d'opportunité

L'une des plus grandes frustrations des dirigeants d'église réside dans leur perception d'un manque d'engagement parmi les membres de l'église. Nelson dit ceci :

Si je devais résumer les centaines de conversations que j'ai eues avec d'autres pasteurs au cours de ces dernières années, je dirais que la plus grande frustration chez eux, c'est la perception d'une absence d'engagement dans nos congrégations. On le constate dans la présence, dans l'attitude, dans la participation et dans les dîmes. Nous avons favorisé une culture de consumérisme, mais le fait de servir alimente le sentiment d'appropriation. Il ne faut pas nous étonner de nous faire répondre : « Je n'ai pas le temps. » C'est un écran de fumée. Nous avons tous le temps de faire ce que nous voulons faire ou ce que nous pensons nécessaire de faire. Le fait de voir l'impact de notre acte de service sur un autre être humain nous motive à en faire plus, à trouver le temps, parce que nous comprenons l'importance de notre action ».³

Les gens veulent faire partie de quelque chose qui compte. Ils cherchent un moyen de contribuer à quelque chose de plus important qu'eux. Si le problème n'est pas le manque de

temps, qu'est-ce qui retient donc les gens de s'engager dans un ministère significatif? Je suggère que le manque d'engagement s'explique en grande partie par l'échec des dirigeants d'église à partager le ministère.

Beaucoup de dirigeants d'église veulent que les gens participent, mais ils n'arrivent pas à partager le pouvoir ou à lâcher prise, pour permettre aux gens de participer à un ministère significatif. Les dirigeants d'église veulent que les gens s'intéressent au ministère, et cependant, ils ont du mal à leur laisser les coudées franches. Si les dirigeants ne sont pas disposés à partager le pouvoir avec les gens, comment peuvent-ils s'attendre à ce que les gens soient disposés à se donner entièrement au ministère?

L'absence de possibilité de prendre part à un ministère significatif est une raison pour laquelle les gens restent à l'écart de l'église locale. Selon les recherches, ce détachement continue d'augmenter parmi les chrétiens.⁴ Quand l'église n'est plus captivante pour les gens, quelle raison ont-ils d'y rester? Les gens deviennent frustrés, si on ne leur offre pas la possibilité de participer à un ministère significatif. Entre-temps, les dirigeants sont fatigués de porter le fardeau du ministère, et ils ne comprennent pas pourquoi les gens ne participent pas davantage. De ce fait, les dirigeants d'église se mettent à faire pression sur les gens, pour qu'ils participent et qu'ils s'engagent. Ils feraient mieux de partager simplement le ministère avec les autres.

La vision partagée et le ministère partagé

Partager la vision est essentiel au partage du ministère. De même, partager le ministère est essentiel au partage de la vision. L'un ne va pas sans l'autre. Les dirigeants d'église

qui déplorent le manque d'aide pour porter le fardeau du ministère peuvent à juste titre régler le problème en invitant les autres à participer à la construction de la vision. En engageant les autres et en leur donnant l'occasion de s'exprimer, les dirigeants gagnent la coopération qu'il faut pour réussir à intégrer une vision. Par la collaboration, les dirigeants et les membres peuvent voir la mission de l'église se réaliser.

Quand on leur demande de définir ce qu'est le « partage de la vision », bon nombre de dirigeants d'église disent qu'il s'agit pour un dirigeant de faire partager aux autres sa vision à lui. Cependant, ce n'est pas là un véritable partage. Le partage de la vision consiste à s'adjoindre d'autres personnes pour aider à élaborer la vision. Il s'agit là d'un concept étranger à beaucoup de dirigeants d'église, parce que la plupart d'entre eux se pensent les seuls à avoir reçu la vision, et que les membres de l'église sont là pour la soutenir.

Le problème d'une vision qui vient seulement du pasteur principal, c'est qu'elle est généralement limitée. On obtient une vision plus robuste en incluant les autres. Pensez à l'histoire des hommes aveugles et de l'éléphant : chacun a touché l'éléphant et est reparti avec une idée différente de l'apparence de l'éléphant. L'un d'eux lui a tâté la jambe, et il a dit que l'éléphant ressemblait à une souche. Un autre lui a touché l'oreille, et il a dit que l'éléphant ressemblait à un gros éventail. Un autre lui a touché la queue, et il a déclaré qu'il était comme une corde. Un autre lui a saisi la trompe, et il a dit que l'éléphant était comme un tronc d'arbre. Enfin, un autre lui a tâté le flanc, et il a pensé que l'éléphant était un mur. Et ce n'est qu'après avoir réuni tous les avis différents qu'ils ont été capables d'imaginer la forme de l'éléphant. Voilà un exemple de partage d'une vision. Contrairement à l'opinion courante, la vision partagée n'a rien à voir avec quelqu'un qui

reçoit une vision et qui la fait partager à d'autres. On parle de vision partagée quand tout le monde travaille ensemble à élaborer la vision.

On entend souvent dire : « Il faut que nous suivions la vision du pasteur », ou : « Nous sommes là pour soutenir la vision du pasteur », ou encore : « Nous devons faire notre possible pour réaliser la vision du pasteur. » De tels propos ne sont pas aussi bibliques que certains voudraient le croire. Paul, en parlant de la vision qu'il a reçue, a dit la « vision céleste » (Actes 26 : 19). Il n'a pas dit « ma vision » ; c'était une vision céleste. Il n'est dit nulle part dans les Écritures qu'un pasteur est celui qui reçoit la vision pour l'église, et que tout le monde doit l'appuyer. En outre, si le pasteur est la seule personne à avoir la vision, tous les autres sont relégués à un simple rôle de soutien auprès du pasteur, ce qui contredit complètement Éphésiens 4 : 11-12, où Paul énonce clairement que le but des cinq ministères est d'équiper les autres pour l'œuvre du ministère.

Qu'y a-t-il de mal à l'idée que des gens, au sein de l'église, reçoivent une vision de Dieu et œuvrent pour atteindre cet objectif ? Actes 2 : 17 dit que dans les derniers jours, « vos jeunes gens auront des visions ». Je suis convaincu que, lorsque les dirigeants d'église puiseront dans les visions des membres de l'église, cette dernière connaîtra une force et un élan d'énergie surnaturels. Les dirigeants d'église qui équipent faciliteront ces événements en laissant les autres se faire entendre, concernant la formulation de la vision. Il faut inviter les gens et même les encourager à venir participer à l'élaboration de la vision. Il en résultera une véritable « vision partagée », et cette véritable vision partagée est essentielle à un véritable ministère partagé.

Partager la vision et le ministère permet de faire l'unité

Amos 3 : 3 demande : « Deux hommes marchent-ils ensemble, sans en être convenus ? » La première étape vers l'engagement des autres est de se réunir autour d'une vision commune et d'une stratégie globale pour concrétiser la vision. La vision partagée et le ministère partagé améliorent l'alignement du dirigeant et des membres. Le fait de ne pas donner aux gens le droit de s'exprimer ne les empêche pas d'avoir des opinions ou des idées contraires. De plus, même si une personne reste silencieuse, le degré d'engagement et de soutien qu'elle accorde est l'indice de ses véritables sentiments.

Certains dirigeants se conduisent comme s'ils pensaient vraiment qu'avec du leadership, on pouvait forcer les gens à s'unir. Or, selon Jim Kouzes et Barry Posner, les célèbres auteurs de *The Leadership Challenge* [*Le défi des dirigeants*], on ne peut pas imposer l'unité ; on doit plutôt la forger.⁵ En général, les gens répugnent à faire des choses qui leur sont imposées. Au lieu d'imposer une vision aux gens, les dirigeants d'église ont intérêt à laisser les gens participer au processus d'élaboration de la vision. Voilà ce qu'est la véritable vision partagée. C'est un travail de collaboration. Il s'agit de permettre aux autres de faire partie du développement de la vision. Voici ce qu'en dit Phillip Sell :

Le premier principe du travail d'équipe est la clarification de la mission ou de l'objectif de l'équipe. Quiconque a travaillé avec des équipes de ministère sait que parfois, les équipes ne savent pas très bien en quoi consiste leur mission ou leur objectif, et ce genre de confusion peut faire dérailler rapidement l'équipe, lui faire perdre son unité et l'écarter de son ministère.⁶

Pat MacMillan explique clairement ce principe, dans *The Performance Factor : Unlocking the Secrets of Teamwork* [*Le facteur de la performance : Dévoiler les secrets du travail d'équipe*] :

La composante la plus importante du succès d'une équipe est d'avoir une tâche claire, commune et captivante. La puissance d'une équipe émane de l'alignement de chaque membre sur leur but commun. La tâche de n'importe quelle équipe est d'atteindre un objectif, et de le faire avec excellence. L'équipe n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen de parvenir à une fin. C'est pourquoi les équipes qui performant sont axées sur l'objectif et, en bout de ligne, sont jugées à leurs résultats.⁷

Un grand nombre de gens croient que c'est la responsabilité des membres de l'équipe de suivre le dirigeant. Nous l'avons appris tout jeunes, dans nos jeux d'enfants : « Suivez le chef ». Toutefois, les membres ainsi que les chefs doivent graviter ensemble autour des buts principaux et des grandes valeurs d'une organisation.⁸ Les membres n'ont pas à graviter autour du dirigeant. Ceux et celles qui gravitent autour des mêmes buts principaux et des mêmes grandes valeurs de l'organisation continueront à faire les choses correctement, même si le dirigeant vient à s'égarer. En tant que dirigeants d'église qui équipent, nous ne devrions pas désirer que les gens nous suivent, mais bien qu'ils gravitent avec nous autour des buts et des valeurs du royaume de Dieu. De plus : « Quand un objectif commun conduit le dirigeant et le membre, le contrôle bascule, il passe du dirigeant au but lui-même ; nous n'avons pas besoin d'autorisation pour agir d'une manière qui nous fait avancer vers le but. »⁹ Les gens sont habilités lorsqu'ils sont encouragés

à graviter autour des objectifs principaux de l'organisation, plutôt qu'autour du dirigeant lui-même.

Cet appel à graviter autour du but principal et des grandes valeurs du Royaume, nous pouvons le voir dans le dialogue entre Jésus et Pierre, dans Marc 8, qui a été traité en détail dans le quatrième chapitre. Les remarques de Pierre auraient certes plu à la chair de Jésus, mais elles n'étaient néanmoins pas alignées sur le dessein principal du Royaume. Jésus l'a compris : il a appelé Pierre « Satan » et lui a dit « Arrière de moi, Satan ! » Jésus a exhorté Pierre à s'aligner sur l'objectif principal du Royaume. Ceci est un point crucial : si les objectifs et les valeurs ne sont pas clairs et inspirants, les gens poursuivront leurs intérêts personnels au lieu du bien commun.¹⁰ Il appartient à la direction de s'assurer que les objectifs principaux et les valeurs fondamentales de l'organisation soient clairs et convaincants. Sans un certain accord sur les valeurs principales qui guident les méthodes et la prise des décisions, les gens ont du mal à faire plus que coopérer. Les gens se dévoueront seulement s'ils sont convaincus que ce qu'ils font compte réellement.

Malheureusement, beaucoup de dirigeants chrétiens croient que les membres sont censés adhérer d'emblée à la vision du dirigeant. Une personne qui remet en question les décisions ou la gestion du pasteur est souvent vue comme étant inspirée par un mauvais esprit. S'il est vrai que certains ont un mauvais esprit, le fait de poser des questions n'est pas forcément un signe d'insubordination. Il ne faudrait pas dire de quelqu'un qu'il est querelleur, qu'il n'est pas solidaire ou qu'il est insoumis, seulement parce qu'il conteste les décisions prises par un dirigeant. Au contraire. Les membres qui aiment l'église ont des opinions, et ils devraient avoir le droit de les exprimer.

Le succès auquel aspirent les dirigeants et les membres s'obtient en grande partie « en apportant aux processus et aux structures des changements qui s'inscrivent dans la vision commune des gens — des personnes engagées, qui ont de l'énergie et qui savent s'approprier la nouvelle réalité. »¹¹ En permettant ainsi aux autres de s'exprimer, les dirigeants gagnent la coopération si nécessaire pour réaliser la mission de l'organisation. Il est très préférable de donner la chance aux gens de participer au processus de la vision, plutôt que d'exécuter la vision vous-même, puis d'essayer de la vendre à tout le monde. Les membres doivent pouvoir faire le lien entre leur travail et la vision globale, s'ils veulent contribuer pleinement; en partageant la vision, cela devient possible.

Partager la vision et le ministère donne à une personne un sentiment d'appropriation. Il en résulte un mélange de connaissance et d'engagement, qui permet aux gens de voir comment leur apport contribue au plus grand effort. Cela aide les gens à s'intégrer au grand jeu. Quand l'intégration est mauvaise, la personne ayant un sentiment d'appartenance, un sentiment d'appropriation, demandera d'abord pourquoi; elle cherchera des réponses, et agira en conséquence. Si nous voulons que les gens partagent les responsabilités (qu'ils possèdent le territoire), il nous faut consentir à partager la puissance de la connaissance. Souvent, les dirigeants négligent le fait que les membres doivent pouvoir faire des liens entre leur travail et la vue d'ensemble, afin de contribuer pleinement. Or, si nous ne partageons pas les informations avec eux, comment pourraient-ils comprendre?

Partager la vision et le ministère aide à augmenter l'efficacité de l'église

L'un des aspects dans lesquels les dirigeants peuvent collaborer avec les autres et élever le niveau d'efficacité de l'église est celui de la réflexion stratégique. Richard Hughes et Katherine Beatty, dans *Becoming a Strategic Leader* [*Devenir un dirigeant stratégique*], définissent la réflexion stratégique comme « un processus cognitif requis pour la collecte, l'interprétation, la génération, et l'évaluation des informations et des idées qui déterminent l'avantage concurrentiel et durable d'une organisation. »¹² L'auteur Ira Sanders note, pour sa part, que la réflexion stratégique est « la perception du présent et la prévoyance de l'avenir... et que la clé est de comprendre la vue d'ensemble. »¹³ Cornelis Kluyver et John Pearce, dans *Strategy : A View from the Top* [*La stratégie : une vue d'en haut*], disent que la réflexion stratégique est une concentration sur « la création d'une vision future pour l'organisation et l'élaboration d'un plan clair et précis pour réaliser cette vision. »¹⁴ Sanders dit que la réflexion stratégique consiste à devenir un penseur visuel, c'est-à-dire quelqu'un qui est « capable de créer dans sa tête une image du problème, d'y cogiter, de tourner cette image dans tous les sens, de travailler avec elle, de la raffiner et de l'utiliser pour soulever plus de questions. »¹⁵

Les penseurs stratégiques finissent par voir « les interactions et les connexions sous-jacentes qui auraient pu être négligées autrement. »¹⁶ Ils tiennent compte de la façon dont l'organisation entière fonctionne, pas juste une partie.¹⁷ Tout est mis sur la table de discussion : le passé, le présent et l'avenir, et pas seulement une partie de ce qui existe déjà.¹⁸ La clé pour influencer l'avenir consiste à « penser et planifier les

ressources MAINTENANT pour les conditions, les problèmes et les occasions qui se présentent. »¹⁹

Ce qui est intéressant, c'est que la meilleure réflexion stratégique n'est pas celle du dirigeant lui-même, mais celle faite en collaboration avec d'autres. Le fait d'inclure les autres augmente les chances de prendre la meilleure décision.²⁰ Les choses qui se passent à la périphérie d'une organisation sont importantes pour la réflexion stratégique. La collaboration est essentielle pour que les dirigeants puissent établir quelle est la meilleure stratégie. De plus, la collaboration est importante pour que la stratégie ait les meilleures chances de réussir. Richard Axelrod dit : « Les esprits les plus grands et les plus intelligents peuvent produire des stratégies brillantes, mais sans une organisation habile, flexible, et prête à les appliquer, ces stratégies sont inutiles. »²¹ Le succès est possible quand les gens ont un sentiment d'appropriation et sont enthousiastes à l'idée d'accomplir quelque chose. Les autres doivent avoir le droit d'être des membres à part entière de l'équipe.

Habiller ou déléguer

« Le leadership d'une église est toujours une réalité plurielle. Il n'existe nulle part un style dictatorial au sein de la communauté ecclésiale. »²² En fait, III Jean 9–10 révèle que Diotrèphe a été corrigé pour avoir montré ce style de leadership. Jean s'adresse ainsi :

J'ai écrit quelques mots à l'église ; mais Diotrèphe, qui aime à être le premier parmi eux, ne nous reçoit point, c'est pourquoi, si je vais, je rappellerai les actes qu'il commet, en tenant contre nous de méchants propos ; non content de cela, il ne reçoit pas les frères, et ceux qui voudraient le faire, il les en empêche et les chasse de l'église.²³

Un style de leadership dictatorial est contraire à la nature de Christ, qui habilite au lieu de déléguer. « Le leadership de l'église doit se faire au sein d'un environnement d'équipe, où la diversité et la sagesse d'une multitude de conseillers sont la norme. »²⁴ Jésus n'a jamais voulu que l'église soit l'affaire d'un seul homme ; il a formé non pas un, mais douze hommes. Paul n'était pas davantage un solitaire.²⁵ Il était entouré de plusieurs associés, dans sa vie comme durant son ministère. Dans chaque ville, il a ordonné « des » anciens, jamais un seul ancien (Actes 14 : 23). Les dirigeants d'église occupent un poste clé, par le fait qu'ils peuvent habiliter ou déshabiliter.²⁶ Il faut que les dirigeants d'église consentent volontiers à habiliter les autres, s'ils recherchent la croissance de l'église.

Il faut savoir que l'habilitation n'est pas la même chose que la délégation.²⁷ Partager le ministère ne consiste pas uniquement à déléguer ; il faut aussi habiliter, responsabiliser. Certains aspects d'Actes 6 peuvent laisser croire qu'il ne s'agit que d'une délégation, notamment lorsque les apôtres dictent aux autres de choisir sept hommes remplis du Saint-Esprit et de sagesse pour le corps de l'église (verset 3). Les apôtres ont ensuite habilité les sept hommes choisis (verset 6). Il n'y a aucune mention d'instructions détaillées qui aient été données aux sept, quant à la manière de répondre aux besoins des veuves. Les apôtres ont plutôt confié aux sept la gestion des systèmes de distribution.

Les dirigeants qui ont du mal à habiliter les autres, à leur donner une voix, à partager la vision et le ministère, doivent se demander : « Est-ce que je pense que l'autorité est quelque chose à imposer ou à donner ? » La réponse de la personne est un bon indice de ses qualités de chef, de son degré d'humilité, et de ses chances de réussir ou pas.²⁸ C'est aussi une bonne indication de sa façon d'aborder la vision. Un dirigeant qui

croit que l'autorité est quelque chose qu'il faut imposer aux gens va dicter la vision. Un dirigeant qui croit que l'autorité est quelque chose qui se donne n'aura pas de difficulté à partager la vision.

Habiller les autres est essentiel à l'église qui veut connaître une croissance exponentielle. Aucun dirigeant n'est capable de tout faire seul. Avec la participation des autres, on peut accomplir davantage. Quand les gens sont habilités pour aider à porter le fardeau du ministère, cela stimule leur enthousiasme et le dynamisme augmente dans toute l'église. De plus, les gens ont ainsi de meilleures chances de grandir spirituellement quand ils sont engagés, plutôt que d'attendre sur le côté.

Plusieurs dirigeants d'église veulent se faire aider dans l'œuvre du ministère, mais il leur manque la philosophie nécessaire pour habiller les autres à exercer leur ministère. Phillip Sell remarque :

Une fois que la mission d'une équipe d'église a été clairement définie et que des gens qualifiés ont été recrutés au sein de l'équipe, cette dernière devrait recevoir l'autorité pour exécuter son ministère, sans être gênée inutilement par la bureaucratie et la microgestion. Les apôtres ont fait deux choses pour aider les sept hommes. Tout d'abord, ils ont fait appel à la congrégation de Jérusalem, pour qu'ils nomment ceux qu'ils aimeraient avoir comme serviteurs, dans la mesure où ils répondaient aux conditions énoncées par les apôtres (versets 2-3). Ceci a encouragé les sept à agir, parce que ceux qui allaient bénéficier de leur ministère avaient participé à leur sélection. Il est difficile de critiquer le ministère de ceux qu'on a aidé à sélectionner. Une deuxième façon dont les apôtres ont aidé les sept à agir, c'est par l'imposition des mains. Comme il a été dit

plus tôt, il s'agissait probablement d'une forme d'investiture et de bénédiction des sept, avant qu'ils ne s'attellent à leur tâche. La nature publique de cette imposition des mains a probablement transmis aussi une certaine autorité apostolique. C'est-à-dire que les sept étaient ainsi habilités à agir au nom des apôtres et pour le bien de l'église. Les sept avaient donc l'autorité d'exécuter leur mission.²⁹

Ceux qui critiquent l'habilitation des autres prétendent que les gens ont une soif insatiable de pouvoir et de contrôle, et que, si l'occasion se présente, ils affaibliraient l'autorité des dirigeants de l'église. Ils parlent des problèmes que l'église a connus dans le passé avec des personnes avides de pouvoir, comme si tous les chrétiens bien intentionnés avaient été formés dans le même moule. Cependant, la vérité est que la plupart des chrétiens désirent sincèrement contribuer d'une façon significative.

Voici une bonne question à nous poser : « Est-ce que notre leadership, celui que nous montrons aux futurs dirigeants et aux disciples, est un leadership qui les habilite, ou est-il toujours imprégné d'une mentalité de commandant de bord, d'une mentalité de chien de garde par rapport à la doctrine et à la moralité, cette mentalité si commune dans le passé ? »³⁰ Le dirigeant d'église doit consentir à partager son autorité avec les autres, afin que ces derniers apprennent à l'utiliser avec sagesse. Plus tôt un dirigeant partage un grand pouvoir avec les autres, plus tôt ils deviendront la prochaine génération de dirigeants. « Ce procédé subtil, qui consiste à partager le pouvoir gracieusement et adroitement, c'est ce qui fait de la formation des dirigeants... un art. »³¹

Les membres

C'est quoi, un membre ? Comment vous-même, en tant que dirigeant, voyez-vous ceux que vous dirigez ? Appréciez-vous les membres qui vous défient, qui défendent leurs principes, qui ont une opinion, même s'ils ne l'expriment pas toujours avec beaucoup de finesse ? Est-ce que vous les encouragez à être tels qu'ils sont ? Ou préférez-vous que les membres se contentent de faire ce qu'on leur demande, sans poser de questions ?

Plusieurs traits de caractère que les grands dirigeants possèdent se retrouvent aussi chez les membres. Les grands dirigeants sont visionnaires, déterminés, communicatifs, énergiques, engagés, et responsables. Il en est ainsi des membres qui se distinguent. De plus, les membres déploient souvent des capacités, des talents, et des compétences qui dépassent ceux du dirigeant. Le dirigeant sage ne sera pas intimidé par ce genre de situation. Au contraire, il cherchera à l'encourager. De plus, il cherchera à s'entourer de membres qui sont doués dans les domaines où lui-même ne l'est pas.

Robert E. Kelley, dans *In Praise of Followers* [*En hommage aux suiveurs*], dit que les membres efficaces possèdent les attributs suivants³² :

- Ils se gèrent bien ;
- Ils sont dévoués envers l'organisation et attachés à un objectif, à un principe ou à une personne autre qu'eux-mêmes ;
- Ils renforcent leur compétence et concentrent leurs efforts, pour produire un maximum d'impact ; et
- Ils sont courageux, honnêtes et fiables.

Lorsque les membres réussissent, tout le monde y gagne : les membres, le dirigeant, et l'organisation. C'est donc dire que le dirigeant et l'organisation bénéficient, eux aussi, de l'aide

que le dirigeant peut apporter aux membres, pour développer leur initiative et leurs forces, et pour les habiliter à utiliser leur jugement personnel, car il leur permet ainsi de grandir et de devenir de meilleurs contributeurs.

Il y a ceux qui pensent qu'un membre est un subalterne. Rien n'est plus faux. Ira Chaleff, dans *The Courageous Follower* [*Le suiveur courageux*], fait cette observation :

« Membre » et « subalterne » ne sont pas des synonymes. Le subalterne doit rendre des comptes à un supérieur dont il peut être, en pratique, un défenseur ou un adversaire, ou envers qui il peut être simplement indifférent. Un membre partage un but commun avec le dirigeant, il croit en ce que l'organisation essaie d'accomplir, il veut que le dirigeant et l'organisation réussissent, et il travaille dur pour y arriver.³³

Les types de membres

Tout comme il existe différents types de dirigeants, il existe aussi différents types de membres. Chaleff en énumère quatre : (1) la ressource ; (2) l'individualiste ; (3) l'exécutant ; et (4) le partenaire.³⁴ Voici une courte description de chaque type :

La ressource

Les membres-ressources sont peu solidaires et présentent peu de défis.³⁵ Ils sont comme des moutons, c'est-à-dire qu'ils ne feront que ce que vous leur dites de faire (on se demande s'ils font même quelque chose), mais certainement rien de plus. Comme ils ressemblent aux moutons, il faut les surveiller beaucoup. Vous devez les guider personnellement dans tout ce qu'ils doivent faire, pour vous assurer que ce soit fait ;

sinon, rien ne se fera. Il est rare que les membres-ressources s'approprient la mission d'une organisation. Ils se contentent d'être présents, de suivre superficiellement, d'en faire le moins possible, et de rentrer chez eux.

L'individualiste

Les individualistes sont des membres qui sont peu solidaires, mais qui présentent beaucoup de défis. Du point de vue du dirigeant, les individualistes sont des membres qui semblent toujours travailler à contre-courant. On dirait qu'ils cherchent tout le temps à contredire et à s'opposer. Les dirigeants souhaitent souvent voir disparaître les individualistes. Toutefois, les dirigeants feraient mieux de comprendre que si, pour diverses raisons, certains membres sont mécontents, une chose est certaine : ce sont là des gens qui sont sincèrement intéressés. S'ils sont contrariés par l'orientation prise par le groupe ou par l'organisation, cela veut dire qu'ils ne sont pas indifférents.

Il est difficile de remplacer un membre qui s'intéresse aux valeurs et au but d'une organisation. De plus, ces libres penseurs à la critique facile sont importants pour l'organisation.³⁶ Ils savent poser des questions difficiles. Ils savent contester l'état des choses. Ils aident ainsi l'organisation à s'améliorer. Les dirigeants qui savent reconnaître la valeur des individualistes découvriront souvent qu'il ne faut pas beaucoup de temps pour que l'individualiste devienne un membre efficace et solidaire. La communication est la clé. Quand on permet aux membres de s'exprimer, ils sont plus disposés à s'engager et à accorder leur soutien, même si la décision est contraire à leur volonté.³⁷

L'exécutant

L'exécutant est un membre très solidaire, qui présente peu de défis. Comme l'exécutant offre un grand soutien et qu'il crée peu de gros problèmes, ce genre de membre attire les dirigeants.³⁸ Les exécutants feront ce que veut le dirigeant. Les dirigeants d'église sont particulièrement susceptibles de graviter vers les exécutants. Cependant, tout bénéfique que peut être un exécutant, le membre-partenaire est plus précieux encore.

Le partenaire

Le membre-partenaire se distingue de l'individualiste par sa très grande solidarité. Mais il se compare à l'individualiste, parce que son style de membre présente beaucoup de défis. Le membre-partenaire s'exprime. Il a une opinion et tient à la partager. Chaleff note les traits suivants, chez les membres-partenaires :

1. Ils interrogent ;
2. Ils aident les dirigeants à préciser où, quoi, comment et pourquoi ;
3. Ils contestent le dirigeant quand il le faut, et partagent leur avis, même s'ils risquent de susciter la controverse ;
4. Ils se gèrent bien ;
5. Ils sont dévoués envers l'organisation ;
6. Ils renforcent leur compétence et concentrent leurs efforts de manière à produire un impact maximal ; et
7. Ils sont courageux, honnêtes et fiables.

Les dirigeants voient comme une bénédiction les membres qui ont une opinion et qui sont prêts à la partager, dans une attitude positive. Les dirigeants n'ont pas besoin de « bényoui-bényoui », ces suiveurs qui disent toujours « oui » à tout. Ce

sont les membres les plus dangereux qu'un dirigeant puisse avoir. Ils ne vous diront pas ce qu'ils pensent vraiment. Au contraire, ils diront ce que vous voulez entendre. De plus, au moment voulu, le béni-oui-oui laissera tomber son dirigeant. Les béni-oui-oui n'apportent pas de véritable valeur à l'organisation ; ils ne cherchent qu'à se protéger eux-mêmes. Plutôt que de béni-oui-oui, les dirigeants ont besoin de membres qui s'expriment.

Laisser parler l'église

Le dirigeant sage encourage les gens qu'il dirige à s'exprimer, même si ce qu'ils ont à dire risque de ne pas lui plaire. Les dirigeants d'église, en particulier, doivent s'entourer de membres qui n'ont pas peur de dire les choses telles qu'elles sont. Chaleff constate :

Tous les dirigeants ont besoin de rapports avec les pairs ; ces rapports sont même essentiels pour les dirigeants charismatiques tels que les personnalités religieuses, dont le dévouement des membres les empêche de voir leurs défauts. Nous avons vu un nombre de ministres évangélistes déçus de la grâce, ces dernières années. Les membres courageux doivent encourager les dirigeants charismatiques à cultiver des rapports avec les autres qui ne les mettent pas sur un piédestal.³⁹

« Le potentiel d'influence qu'un membre peut exercer sur un dirigeant dépend de la qualité de la relation établie entre eux. »⁴⁰ C'est aux dirigeants de créer cette relation. Ils doivent ouvrir la porte de la communication et inviter les membres à se faire entendre. Il faut qu'ils leur fassent comprendre qu'ils apprécient ce que les membres ont à dire et qu'ils sont prêts à les écouter. Le chapitre huit traitera ce sujet en profondeur, en

examinant la responsabilité du dirigeant quant à la création et au maintien d'un lieu sûr, d'un endroit où les membres se sentent libres de parler. Si une personne ne se sent pas en sécurité pour parler, elle se taira. Les dirigeants se font beaucoup de tort, quand ils créent un environnement dans lequel les gens sont récompensés pour leur silence et mal vus s'ils s'expriment.

Entretien avec D. G. Hargrove et Steve Schobert : Engager les autres

D. G. Hargrove est le pasteur principal de *North Cities United Pentecostal Church*, située dans la région métropolitaine de Dallas Fort Worth, au Texas. Steve Schobert est l'un des pasteurs associés.

Le ministère est un effort d'équipe, à *North Cities*. En plus du pasteur principal et des pasteurs associés, l'équipe pastorale comprend un pasteur de soins, un pasteur des étudiants, un pasteur des enfants, un pasteur de jeunes adultes, un pasteur coréen, un pasteur indien, et un pasteur africain, ainsi que d'autres ministres et d'autres dirigeants, y compris le révérend Irving Baxter de *EndTime Ministries*. L'équipe de pasteurs, de ministres et de dirigeants, oints et talentueux, représente une large variété de milieux, de talents et d'expérience ministérielle.

Quand on lui demande d'expliquer le rôle que joue la vision, lorsqu'il s'agit de susciter l'engagement, Schobert répond : « Nous croyons que l'efficacité du ministère se multiplie, quand des dirigeants compétents unissent leurs efforts. » La vision de *North Cities* est de connecter les gens à Dieu, par l'intermédiaire de l'adoration, de les connecter aux autres par la communion fraternelle, et de les connecter à l'objectif par la formation. Schobert déclare : « En regroupant ses talents variés, l'équipe ministérielle arrive à diriger avec efficacité une congrégation diversifiée, dans sa vision de connecter les gens à Dieu, aux autres et à l'objectif. »

À *North Cities*, la vision est constamment communiquée et elle est publiée partout. Elle sert à guider les activités du ministère et est visible dans l'organigramme. Schobert constate : « Les ministères sont régulièrement évalués à la lumière de la

vision, en se demandant : 'Comment cette activité s'inscrit-elle dans la vision de connecter les gens à Dieu, aux autres et à l'objectif?' Même les locaux sont construits en fonction de la vision, avec des salles prévues soit pour l'adoration, soit pour la communion fraternelle, soit pour la formation. »

Concernant la présentation de la vision, l'équipe pastorale et l'équipe dirigeante comprennent l'importance et la valeur de la cohérence dans la communication, ainsi que dans l'application. L'énoncé de la vision n'est pas qu'un slogan ou qu'une signature sur un document publicitaire. La vision définit les activités des différents ministères de l'église. Schobert fait cette remarque : « Elle définit notre identité et ce que nous faisons. »

Il y a une différence entre déléguer quelque chose à quelqu'un et habilitier une personne. Craig Groschel, pasteur d'une mégaéglise, déclare ceci : « Quand vous déléguez des tâches, vous créez des suiveurs ; quand vous déléguez de l'autorité, vous créez des leaders. » L'équipe dirigeante de *North Cities* y croit et agit en conséquence. Schobert dit : « C'est la différence entre former une équipe de dirigeants et simplement rassembler les membres d'un cabinet ».

À *North Cities*, les dirigeants agissent en fonction de leurs talents et de leurs appels particuliers, et ils ont pour cela l'autorité nécessaire. Par conséquent, le rendement de l'ensemble du ministère se voit multiplié. *North Cities* sert d'exemple au principe de la synergie.

Donc, sur le plan pratique, comment l'équipe ministérielle de *North Cities* fonctionne-t-elle, au jour le jour ? Le pasteur principal D. G. Hargrove explique : « Une bonne communication favorise la solidité des rapports. Des rapports solides créent une atmosphère de confiance. La confiance est le bien le plus précieux que nous ayons. Dans un environnement de

confiance, les gens exploitent à fond leurs dons, leurs appels et leurs onctions. » C'est l'élément de base de la culture organisationnelle de *North Cities*, et il est devenu une sorte de mantra dans son équipe de direction. Les différents dirigeants et ministres sont unis dans leurs efforts, grâce à la vision qu'ils partagent et à la force des relations de confiance.

Cette communication honnête et sincère, à *North Cities*, on l'apprécie à tous les niveaux. Les réunions hebdomadaires du personnel se tiennent dans une atmosphère de confiance et de communication ouverte : « S'il arrive qu'une personne hésite à partager ses pensées, fait remarquer Schobert, on l'encourage tout de suite à le dire 'comme cela vient'. Ce n'est que par une bonne communication — franche, ouverte et sincère — qu'on bâtit des relations solides et, de là, qu'on crée une atmosphère de confiance. »

Hargrove insiste pour dire que c'est sur les valeurs philosophiques que reposent la culture organisationnelle et ses formes de comportement : « Les valeurs poussent au désir, le désir établit les priorités. Les priorités fournissent la direction. Et la direction aboutit finalement à la destination. » Beaucoup d'églises et de ministères sont orientés vers la performance et la récompense ; *North Cities* est motivée par les valeurs. Certes, il faut d'emblée un plus grand effort pour établir les valeurs fondamentales, mais les fruits à long terme méritent bien cet effort.

La vision de *North Cities* est d'implanter des églises et d'atteindre les régions non évangélisées de la région métropolitaine de Dallas-Fort Worth. En faisant participer les autres, ils croient pouvoir accomplir davantage que s'ils le faisaient seuls.

CHAPITRE 7

← STRUCTURER POUR ÉQUIPER →

Le succès d'une organisation est largement déterminé par sa structure.¹ La structure peut entraver ou favoriser la capacité de croissance de l'organisation. Certaines structures organisationnelles encouragent la croissance; d'autres non. John Maxwell explique comment la structure influence la croissance, et par conséquent la réussite.² Il y a quelques années, Maxwell a tenu une conversation avec une personne qui avait été le plus important joueur de l'équipe de football américain de son lycée. Il avait joué comme secondeur (*line-backer*), et il avait le plus grand nombre de plaquages (*tackles*); il était, de loin, le meilleur joueur de l'équipe; il s'attendait à recevoir une bourse d'études, pour jouer dans la Division 1-A de football, à l'université. Mais à sa très grande surprise, un autre joueur de son équipe, qui était loin d'être aussi qualifié que lui, a reçu la bourse, plutôt que lui. Quand il a demandé au recruteur pourquoi il n'avait pas reçu de bourse, alors que l'autre joueur en avait reçu, le recruteur lui a dit qu'il n'avait pas la corpulence ni le poids nécessaires pour jouer dans la Division 1-A au football, ce que l'autre avait.

Maxwell soutient que, bien souvent, notre structure détermine notre croissance, alors que ce devrait plutôt être notre croissance qui détermine notre structure.³

Malheureusement, c'est ce qui se passe trop souvent dans les églises. L'un des problèmes que j'ai vus à maintes reprises, c'est que les dirigeants d'église ne se rendent pas compte de la valeur de la structure organisationnelle. De plus, bon nombre parmi eux ne comprennent pas l'effet négatif que peut avoir

leur structure actuelle sur la croissance de leur église, ainsi que sur le développement et la croissance spirituelle des gens.

Définir la structure organisationnelle

« On peut considérer que la structure organisationnelle est un ensemble de décisions prises concernant une variété d'aspects, tels que le degré de spécialisation contenu dans les tâches, le degré d'autonomie, ou le type d'interdépendance. »⁴ La structure organisationnelle se voit clairement à la manière dont les divisions, les départements et les groupes de gens interagissent les uns avec les autres et sont connectés les uns aux autres. Les flux de communication et d'information sont largement déterminés par la structure de l'organisation.

Les facteurs structurels se rapportent aux relations relativement fixes qui existent dans une organisation, quant à la répartition des ressources humaines. C'est le moyen unique par lequel une entreprise réunit ses membres pour créer une organisation. Cette notion inclut des facteurs tels que la centralisation/décentralisation, la chaîne de commandement, la nature de l'autorité, le climat organisationnel, les relations entre les départements, et la mesure dans laquelle les interactions entre les gens sont formalisées.⁵

Le terme « structure organisationnelle » désigne la manière dont une organisation répartit les gens et les postes, de façon à pouvoir réaliser les tâches et atteindre les objectifs.⁶ La structure décide qui fait quoi, qui répond à qui, qui a le pouvoir de décision, et dans quelle mesure les règles qui sont mises en place permettent de régir ce que tout le monde fait.⁷ Ainsi, la structure d'une organisation affecte le comportement de ses

membres. De plus, la structure détermine largement à quel point l'organisation est ouverte aux opinions, à la créativité et aux idées de ses membres.

La structure organisationnelle, cela compte

Souvent, les dirigeants d'église ne comprennent pas l'importance de la structure organisationnelle, en partie à cause de la nature spirituelle de l'Église.

L'Église est un organisme unique, dans lequel Christ et l'Esprit demeurent. Elle a une unique source de vie, elle est particulièrement tournée vers des fins et des objectifs spécifiques, et elle est gouvernée par des engagements et des pratiques bien à elle, tels que la prière, l'adoration, l'étude, le témoignage, et le service, ce qui donne une forme particulière à la vie et au ministère de l'église. L'église ne peut pas s'expliquer seulement en termes d'organisation, et elle doit se protéger contre les approches du leadership qui ne font que s'adapter à la plus vaste culture.⁸

L'église a cependant un aspect humain.

[Elle] peut être caractérisée par des attributs humains (organisationnels) et divins (spirituels). Elle est à la fois le corps de Christ et une institution humaine. À cause de sa double nature, qui lui est exclusive, l'église locale a besoin d'une gestion à la fois spirituelle et organisationnelle. Ce mélange du spirituel et de l'organisationnel pose un défi à la gestion de l'église.⁹

Même s'il est impossible d'expliquer l'église uniquement en termes organisationnels, et même si elle doit se protéger contre les approches au leadership qui cherchent à s'adapter

simplement à la plus vaste culture, ses dirigeants ne peuvent pas faire l'erreur de ne pas comprendre l'importance des éléments organisationnels, tels que la structure organisationnelle. Comme nous le verrons dans une autre section, la structure organisationnelle fait partie de l'Église depuis sa création, et elle continue d'influencer les églises locales, que ses dirigeants le veuillent ou non.

L'Église primitive et la structure organisationnelle

Dans les lettres de Paul, le mot « corps » est utilisé à maintes reprises pour désigner l'ensemble des croyants. Dans I Corinthiens 12 : 12-14, Paul écrit :

Car, comme le corps est un et a plusieurs membres, et comme tous les membres du corps, malgré leur nombre, ne forment qu'un seul corps, — ainsi en est-il de Christ. Nous avons tous, en effet, été baptisés dans un seul Esprit, pour former un seul corps, soit Juifs, soit Grecs, soit esclaves, soit libres, et nous avons tous été abreuvés d'un seul Esprit. Ainsi le corps n'est pas un seul membre, mais il est formé de plusieurs membres.¹⁰

S. E. Brodd déclare que, sur le plan ecclésiologique, le fait que l'église soit un corps « doit transparaître dans la vie et dans les structures de l'église, et tous les croyants baptisés doivent en témoigner dans leur vie commune.¹¹ Brodd continue :

La psychologie moderne nous apprend qu'une personne n'est pas la somme de ses expériences, de son patrimoine ou d'autre chose, mais qu'elle est fondamentalement un tout, une totalité à part entière. C'est ce qui s'appelle une structure. Si l'Église est le corps de Christ, impliquant

ainsi la présence et la représentation de la tête, il est évident que l'Église est alors vue comme une personne morale. L'église est donc une structure, et elle devrait être facile à identifier ainsi par tous ceux qui savent ce qu'est une église.¹²

Nous pouvons voir la structure de l'Église primitive dans la relation entre Jésus et les douze disciples. « Depuis le début, l'Église a eu une certaine structure. Jésus a personnellement choisi et formé les douze apôtres pour diriger l'Église, et il a désigné Judas comme trésorier du groupe (Jean 13 : 29) ». ¹³

La structure organisationnelle consiste à répartir les tâches entre les personnes, pour que le travail se fasse et que l'on atteigne les objectifs. On voit cette pratique en action dans l'Église primitive, où Dieu a placé des dons variés aux fins du ministère. I Corinthiens 12 : 28 dit : « Et Dieu a établi dans l'Église premièrement des apôtres, secondement des prophètes, troisièmement des docteurs, ensuite ceux qui ont le don des miracles, puis ceux qui ont le don de guérir, de secourir, de gouverner, de parler diverses langues. » ¹⁴ Il a donné à l'Église les cinq ministères d'apôtres, de prophètes, d'évangélistes, de pasteurs et d'instructeurs (Éphésiens 4 : 11). Romains 12 : 4-8 dit que Dieu a donné aux gens dons de prophétiser, de servir, d'enseigner, d'exhorter ou d'encourager, de donner, de mener, et de faire preuve de miséricorde.

La structure organisationnelle de l'Église primitive se voit dans la façon dont les gens se comportaient entre eux. Le livre des Actes raconte l'histoire d'un effort organisé, de la reconnaissance d'un leadership, d'une prise de décision unanime, et d'une communion fraternelle. ¹⁵ De plus, comme David Bernard le dit dans « *A Call to Build: Doing Church in the Twenty-First Century* [Un appel à bâtir : Opérer l'église au

XXI^e siècle], les évènements suivants, dans Actes, illustrent l'importance de la structure organisationnelle à l'œuvre dans l'Église primitive.

Dans Actes 1 : 15-26, les 120 fondateurs de l'Église apostolique se sont rassemblés pour trouver un successeur à Judas. Apparemment, Pierre a présidé l'assemblée. Le groupe a établi des qualités requises pour le poste d'apôtre, puis il a mis en candidature deux personnes, et finalement, a tiré au sort Matthias.¹⁶

Dans Actes 6, une fois de plus, les Douze ont rassemblé tous les croyants pour instituer un système de gestion des affaires de l'église. L'assemblée a choisi sept hommes pour s'occuper des affaires, sous la direction des apôtres, permettant ainsi à ces derniers de consacrer plus de temps à prier et prêcher. Les apôtres ont d'abord stipulé que les hommes devaient avoir le Saint-Esprit et la sagesse. Ensuite, l'assemblée a désigné les sept, et les apôtres ont prié et leur ont imposé les mains. L'imposition des mains est l'une des doctrines fondamentales de l'Église (Hébreux 6 : 2), et elle est pratiquée afin que Dieu bénisse, guérisse, ou consacre quelqu'un pour un but spécial. Dans ce cas-ci, cela a montré que Dieu avait autorisé et accepté, par l'intermédiaire des dirigeants, le choix de ces hommes.¹⁷

L'église de Jérusalem a envoyé Barnabas à Antioche, pour faire enquête sur la croissance d'une église qui n'avait pas été fondée par elle (Actes 11 : 22-30). Sa mission consistait à enseigner et à diriger. Barnabas est resté à Antioche et a fait venir plus tard Paul pour l'aider. Des prophètes sont aussi venus de Jérusalem pour aider. Peu après, l'église d'Antioche a fait une collecte pour les pauvres de l'église

de Jérusalem ; Barnabas et Paul ont amené cette offrande aux anciens de Jérusalem.¹⁸

Après cette réunion, Paul est devenu la figure majeure du livre des Actes. Bien que ce titre ait été validé, Paul est allé à Jérusalem après son troisième voyage missionnaire, pour faire rapport à Jacques et aux autres dirigeants à Jérusalem. Ils étaient ravis de son rapport, mais ils lui ont conseillé d'observer quelques coutumes juives, afin de calmer la communauté judéo-chrétienne. Il a suivi leurs conseils, pour renforcer l'unité et pour se soumettre à leur autorité (Actes 21 : 18-26).¹⁹

Ces passages bibliques révèlent l'importance de la structure organisationnelle dans l'Église primitive. Parmi cette variété de dons, de ministères et de gens, au sein du corps, chacun avait sa juste place. Le flux de communication entre ces dons, ces ministères et ces personnes, a une signification particulière. Des rapports étaient donnés et reçus. Il fallait s'occuper des problèmes et les régler de façon appropriée. La façon unique de faire en sorte que tout s'harmonise, voilà l'essence de la structure. La manière dont les différents ministères, les dons et les personnes étaient liés et interagissaient entre eux, c'était la structure.

La structure a son importance, bien plus que plusieurs dirigeants d'église ne le comprennent. À propos de l'importance de la structure, Bernard déclare ceci :

Chaque église et chaque ministère opérait sous l'autorité des dirigeants. Même les plus hauts dirigeants, tels que Pierre et Paul, s'exhortaient l'un l'autre, et ils étaient soumis à l'ensemble de l'Église. Ils ont tous les deux fait rapport à l'assemblée de ministres à Jérusalem, et ils ont

reçu leurs conseils. Ces exemples montrent que le gouvernement de l'église (la structure) prévaut sur les postes personnels, même les ministères ordonnés par Dieu.²⁰

La structure, cela compte.

Les problèmes des structures organisationnelles

L'une des plus grandes ressources d'une organisation réside dans ses membres. Cependant, il ne faut pas prendre les gens pour de simples instruments. Les compétences, les talents, les perceptions, et les connaissances des gens s'étendent bien au-delà des rôles qu'ils jouent et des tâches qu'ils exécutent. Les gens ont beaucoup à donner. Ce sont des personnes qui entendent, qui ressentent, et qui savent des choses que les autres ne savent peut-être pas. Ces gens sont d'une grande importance pour les organisations.

Le type de structure qu'une organisation maintient a un effet substantiel sur le type de membres qu'elle retient. Un dirigeant d'église peut vouloir que les gens l'aident à porter le fardeau du ministère, mais la structure organisationnelle peut envoyer un message contraire. La structure organisationnelle peut encourager les membres à s'engager ou, au contraire, les en décourager. Les structures horizontales encouragent les membres à devenir des partenaires, à participer activement à la prise de décision, à partager leur opinion, à contribuer à la créativité. Ce n'est pas le cas d'autres formes de structures, telles que les hiérarchies.

Les hiérarchies

Bien que la hiérarchie soit la forme la plus courante de structure organisationnelle, ce n'est pas la meilleure.²¹ La

hiérarchie comporte des règles, des procédures et des règlements. Dans une organisation à structure hiérarchique, les membres sont censés faire ce que le dirigeant décide. Ils ne sont pas censés contester le dirigeant, ni exprimer librement leur opinion, ni demander aux dirigeants d'expliquer pourquoi les choses doivent être telles qu'elles sont. Par conséquent, les hiérarchies excluent les gens de l'organisation. Ce qu'une personne peut offrir, tel que les connaissances, les réflexions, les expériences et ainsi de suite, n'est pas reconnu, dans une organisation structurée autour d'une hiérarchie. Plutôt que d'inclure les autres, les hiérarchies les excluent.

Les hiérarchies ne favorisent pas un comportement de membre-partenaire. Les hiérarchies encouragent plutôt les membres-ressources et les membres-exécutants. Elles aident aussi à créer des individualistes, ces membres qui se soucient de l'organisation, mais qui n'ont pas droit à la parole. Par contre, une structure plus plate, plus horizontale, générera vraisemblablement des membres-partenaires.

La structure hiérarchique « met en valeur le fait de suivre des ordres et des règles, et diminue la valeur de l'esprit d'initiative et de la prise de décision personnelles. »²² La nature même de la structure de l'organisation laisse peu de place à une remise en question des processus. Au lieu de créer un environnement réceptif aux pensées et aux avis des autres, les hiérarchies créent un milieu où les gens qui ont une opinion différente de la haute direction sont souvent vus comme rebelles. Au lieu d'inviter les gens à participer au processus de changement, les hiérarchies exigent que les gens se conforment au changement que la direction leur impose d'en haut. Au lieu d'inclure les gens dans le développement de la vision, les organisations hiérarchiquement structurées imposent la vision. Parce que les hiérarchies ne considèrent pas la voix

des autres, elles tendent à « encourager l'autoritarisme et ses rejets destructeurs : la méfiance, la malhonnêteté, la flatterie, et la crainte. »²³

Beaucoup d'églises conservent une structure hiérarchique. Les dirigeants d'église, les pasteurs en particulier, ont tendance à appliquer le style « Faites comme je dis ». L'attitude des dirigeants des organisations hiérarchiques est souvent : « Dirigez, suivez ou dégagez ! » Autrement dit, donnez des ordres ou prenez les ordres – ou allez-vous-en ! La contribution personnelle et la coopération non hiérarchique ont très peu de valeur. »²⁴ Et pourtant, les dirigeants d'église se demandent pourquoi les membres de l'église manquent de zèle et d'engagement. Beaucoup de membres sont frustrés ou s'ennuient, ce qui n'aide pas à accomplir la mission de l'église.

Contrairement à l'attitude des membres d'une organisation hiérarchique, le comportement des membres de l'organisation horizontale est caractérisé par un profond engagement, et par beaucoup d'énergie et de zèle. Les structures horizontales favorisent la circulation des connaissances, elles donnent leur soutien au partage des idées et à la créativité, et elles incitent les membres à poser des questions plus librement. Quand les gens ont droit à la parole, quand ils sont habilités, ils performant bien plus que si on ne leur laisse pas la chance de s'engager de manière significative. En particulier, les hiérarchies malsaines présentent les signes suivants : lenteur à répondre, rigidité à l'égard du changement, activités clandestines (la créativité et l'innovation sont contraintes à la clandestinité), frustration interne, et aliénation des clients.²⁵ En termes simples, quand une église montre des signes d'une structure hiérarchique malsaine, les gens quittent l'église.

La structure organisationnelle d'une église a un impact substantiel sur le type de membres qu'elle retient. Les

structures horizontales encouragent les membres à devenir des partenaires, à participer activement à la prise de décision, à exprimer leur opinion, à mettre à contribution leur créativité et leur esprit d'innovation, à collaborer au ministère et à la production de la vision. Les hiérarchies ne font pas cela. Quand la structure organisationnelle limite les gens, il faut remédier à la situation.

Le plan organisationnel

On ne saurait trop insister sur l'importance des gens, dans une organisation. Les organisations comprennent plusieurs éléments : un travail propre à l'organisation, des personnes qui font ce travail, et des aménagements formels et informels qui fournissent la structure et la voie à suivre pour que les gens exécutent le travail.²⁶ Sans les personnes, l'organisation est inutile. Jeffrey Pfeffer affirme, dans *The Human Equation* [*L'équation humaine*], que la chose la plus néfaste qui puisse arriver à une organisation est de perdre de vue la valeur des personnes.²⁷

La structuration de l'organisation sert à rapprocher le plus possible la forme de l'organisation du ou des buts qu'elle vise. « Grâce au processus de la structuration, une organisation cherche à améliorer la probabilité de réussite des efforts collectifs de ses membres. »²⁸ L'Église est composée de gens, et elle existe pour les gens. En matière de structuration de l'organisation, c'est-à-dire « le processus officiel et guidé pour intégrer les gens, l'information et la technologie d'une organisation », le meilleur plan ne vient pas de la haute direction, mais plutôt des gens.²⁹

Les formes traditionnelles de structuration d'une organisation comprennent une ventilation des tâches, c'est-à-dire de

« subdiviser les tâches jusque dans leurs plus petites composantes, puis de définir chaque élément de tâche aussi étroitement que possible, pour exercer enfin un contrôle structurel et administratif rigoureux. »³⁰ Le problème de cette façon de faire, c'est qu'elle ne donne pas de liberté d'action ; les gens sont plutôt contrôlés. Les formes plus récentes de structuration se concentrent sur la conception des processus, qui mettent l'accent sur la conception des méthodes de travail.³¹ Viser les processus est « une approche conceptuelle au travail de conception, et non pas une trousse de conception vendue en masse ou une conception passe-partout. Ceci implique beaucoup de travail, des frustrations, une grande participation, une profonde compréhension de l'organisation et de ses gens, et une énorme patience. »³² Toutefois, c'est très rentable. En incluant les autres dans le processus, une organisation peut accomplir des choses qui seraient impossibles autrement. Parmi ces choses, il y a l'approbation des membres — un aspect important du succès qui est souvent difficile à réaliser dans l'église, surtout à la lumière du fait que la plus grande partie du ministère de l'église est fait à titre bénévole.

Les experts en matière de leadership soutiennent que la frustration interne est l'un des signes d'une organisation malsaine.³³ Un moyen sûr pour élever le niveau de frustration dans une organisation est de limiter la voix des gens, à l'intérieur de l'organisation. Les gens deviennent vraiment frustrés, quand ils n'ont pas droit à la parole. L'Église primitive a montré des signes de frustration interne, dans Actes 6 : 1-7. Le mécontentement a menacé de détruire l'unité du corps. Cependant, comme les gens avaient le droit de participer au processus, le problème s'est dissipé. Les apôtres ont demandé aux gens de choisir sept hommes ; les gens ont participé à ce

choix, et les sept ont été habilités. Ils ont géré la situation du haut vers le bas, et du bas vers le haut.

Kathleen Austin-Roberson, dans « Making Better, Stronger Churches through Organizational Design » [Améliorer et renforcer les églises par la conception organisationnelle], apporte un nouvel appui au besoin d'inclure les autres :

L'Église chrétienne primitive a aussi pris naissance durant une période de grands bouleversements. Les routes et les voies de navigation romaines sillonnaient l'Europe, l'Afrique du Nord et le Proche-Orient, favorisant ainsi, comme jamais auparavant, une circulation des biens, des gens et des idées. Dans cet environnement turbulent, la coordination horizontale, et non pas verticale, a accéléré l'expansion de l'Église primitive. Tel que les lettres de Paul le suggèrent, les déplacements des messagers, des évangélistes et des missionnaires ont été facilités grâce à un milieu où régnait une coordination mutuelle, plutôt qu'un contrôle centralisé.³⁴

La collaboration est un élément essentiel à l'organisation, pour pouvoir prendre des décisions éclairées.³⁵ Par contre, le manque de collaboration nuit à l'organisation. Hélas, la collaboration ne joue pas un rôle prépondérant dans la pensée occidentale. Toutefois, la conception organisationnelle s'améliore, quand les gens collaborent. Tout le monde a quelque chose à enseigner ; tout le monde a quelque chose à apprendre.

Actes 6 : 1-7 montre que les gens au sein d'une organisation sont la meilleure ressource pour assurer la structuration organisationnelle. Quand les gens avaient le droit de parler, le niveau de frustration s'estompait. Les apôtres ont donné libre cours aux gens de prendre part au processus de structuration. Cette liberté d'action, donnée aux gens par les apôtres, est

visible aussi dans leur volonté de partager l'autorité avec les sept. Parce que les apôtres ont consenti à donner libre cours aux gens, la conception organisationnelle a été un succès.

Le XXI^e siècle voit naître des formes nouvelles de structure organisationnelle. La tendance courante s'écarte des structures où les dirigeants utilisent un style de commande et de contrôle.³⁶ Les structures organisationnelles émergentes sont plutôt des structures plates ou horizontales où les dirigeants partagent les connaissances, la responsabilité, la prise de décision avec les autres, au sein de l'organisation. Ces nouvelles structures organisationnelles trouvent qu'il est plus avantageux de partager les informations que de les garder pour soi. La compétence ne réside plus dans les qualités de leader de ceux qui dirigent ; elle s'exerce dans toute l'organisation. L'autorité a basculé : les décisions prises auparavant par la haute direction se prennent maintenant au niveau approprié. Et les récompenses ne sont plus distribuées en fonction du poste, mais en fonction des réalisations.³⁷

L'un des défis qui se posent aux hiérarchies est celui de ses succès passés. Nombreux sont ceux qui ont du mal à accepter la nécessité de changer une structure organisationnelle qui a fonctionné si bien pendant si longtemps. Mais les succès passés d'une structure organisationnelle ne garantissent pas son succès dans l'avenir. Le XXI^e siècle présente toute une série de nouveaux défis. Les dirigeants d'église qui conservent une structure organisationnelle hiérarchique la trouveront insuffisante. Charles Handy l'affirme clairement, dans *The Age of Paradox [L'époque du paradoxe]* : « Il faut plus que les bonnes intentions pour habiliter une personne à faire ce que nous voulons qu'elle fasse. Il faut que les structures et les systèmes changent, pour refléter un nouvel équilibre du pouvoir. »³⁸

Le comportement des membres des organisations horizontales contraste fortement avec celui des organisations à structure hiérarchique. Comparativement aux structures hiérarchiques, les structures horizontales favorisent une meilleure circulation des connaissances, facilitent le partage des idées et de la créativité, et encouragent les membres à poser des questions plus librement. Ainsi, les structures organisationnelles plus ou moins horizontales ont une plus grande chance de générer des membres-partenaires — le genre de membres que le dirigeant qui équipe recherche et veut développer.

L'Église du XXI^e siècle et la structure organisationnelle

Il se passe quelque chose de spécial en Chine. L'Église clandestine connaît une croissance exponentielle. Contrairement à la grande majorité des églises aux États-Unis, l'église clandestine chinoise ne dépend pas des bâtiments. En fait, elle n'a pas le droit d'avoir de grands rassemblements.³⁹ On se réunit en groupes de cinquante ou moins. Ces groupes appartiennent souvent à un réseau informel de groupes affiliés. Ainsi, leur concept d'église se distingue de celui de la plupart des églises américaines. Il en va de même de leur structure organisationnelle. Ceci n'entrave pas pour autant la croissance de l'église clandestine. Selon certaines estimations, il y aurait plus de 100 millions de croyants illégaux.⁴⁰

Je crois que l'une des raisons pour lesquelles le christianisme connaît cette croissance exponentielle en Chine, c'est qu'elle n'est pas soumise à une structure organisationnelle hiérarchique.⁴¹ Contrairement à la Chine, il n'est pas courant de voir, dans le monde occidental, une structure d'église décentralisée. C'est peut-être pour cela que l'Église se développe en Chine, alors qu'aux États-Unis, vingt-trois des vingt-cinq

principales confessions sont en déclin.⁴² Les recherches de Jennifer Wenger confirment cette affirmation. Jennifer Wenger précise : « Des études sur la croissance religieuse dans les pays occidentaux indiquent que le monopole institutionnel ne signifie pas nécessairement la croissance de l'église. »⁴³

Il y a beaucoup à apprendre de la Bible, au sujet de la croissance et de la structure de l'Église. Entre autres, que la structure a besoin de changer, pour faciliter la croissance d'une église.

Durant des périodes difficiles, plutôt que de garder la même façon de penser, en y apportant simplement quelques modifications, il devient nécessaire de proposer des visions plus révolutionnaires. Pour les Douze, il était difficile d'abord de se rendre à Jérusalem (Luc 9-10) ; puis, une fois en sécurité là-bas et satisfaits de leur ministère, de quitter la ville (Actes 1-8).⁴⁴

Il est clair que quelque chose doit changer, mais quoi ? De plus, quel est le schéma de transition ? David Bernard dit que, quand nous examinons l'Église primitive du Nouveau Testament, au premier siècle :

Nous y trouvons des principes d'organisation, d'autorité et de communion fraternelle pour nous guider aujourd'hui. Pourtant, nous n'y trouvons ni instructions ni aucun détail sur la façon de structurer les églises locales ou de rattacher les églises entre elles.⁴⁵

Il ajoute :

Dieu nous a donné des principes pour nous guider à être l'Église et à opérer une église, mais il nous a laissé beaucoup de liberté d'action, en fonction de notre milieu social, économique, politique et culturel. Dans le plan

divin, la façon d'opérer une église peut varier en fonction des circonstances, des préférences, et des considérations pragmatiques. Cette diversité traverse le temps et l'espace, et ce, même au niveau local.⁴⁶

Il ne s'agit pas de donner à l'Église de l'Amérique du Nord une structure organisationnelle identique à celle de l'Église clandestine en Chine. Nous vivons dans une culture différente. Ce qui marche bien en Chine peut ne pas marcher aussi bien en Amérique du Nord. Toutefois, les principes sont à la fois universels et intemporels, et celui qui est à l'œuvre dans l'église chinoise et qu'il faut répandre davantage dans l'Église nord-américaine, c'est la nécessité d'habiliter les gens. Quand les gens ont le droit de s'exprimer, les bienfaits sont énormes. Quelles leçons peut tirer l'Église nord-américaine de l'Église chinoise, quant à la structure ? Elle peut, certes, apprendre la valeur de la structure organisationnelle horizontale.

En architecture, l'un des plus importants concepts est que la forme suit la fonction. De même, la forme ou la structure du ministère dans une église devrait suivre la fonction et l'objectif de l'église. En tant que dirigeants d'église, nous sommes appelés à équiper les autres pour l'œuvre du ministère. Par conséquent, la structure organisationnelle de l'église devrait le refléter. Les gens devraient avoir le droit de participer. Les gens devraient avoir le droit de s'exprimer, au lieu de se taire. Malheureusement, beaucoup de membres sont limités par une structure. Les dirigeants d'église qui désirent diriger des membres-partenaires doivent laisser les membres, au sein de leur organisation, se joindre à eux pour participer à la modification de la structure organisationnelle.

En modifiant la structure organisationnelle, les dirigeants peuvent créer une organisation dans laquelle les

membres-partenaires peuvent s'épanouir. La modification de la structure peut amener un changement de comportement parmi les membres de l'organisation. Les membres peuvent ainsi être plus que de simples exécutants : ils peuvent être des partenaires. Ce qui fait la différence, c'est souvent la structure d'une organisation.

Entretien avec Tim Zuniga : Structurer pour équiper

Tim Zuniga a assumé le pastorat de *Goodlettsville Pentecostal Church*, au Tennessee, en 2003. Avant son arrivée, le défunt Ray Carson, un ministre honorable et respecté de l'Église Pentecôtiste Unie Internationale, dirigeait l'église.

Le pasteur Carson était aimable, et les gens l'aimaient. Comme la plupart des ministres de sa génération, il s'occupait de tous les problèmes et de tous les besoins des membres de la congrégation. Il décidait de tout, et toutes les décisions passaient par lui. Zuniga a d'autres qualités. C'est un bâtisseur d'équipes, qui cherche à conduire le ministère avec un esprit d'équipe. La transition pastorale s'est bien déroulée, en dépit de leurs différences. Zuniga a honoré Carson, et Carson n'a jamais tenu à ce que Zuniga lui ressemble.

Au moment où Zuniga a pris la relève, il y avait 251 membres, avec une forte représentation des enfants, en raison des efforts déployés en vue d'augmenter la participation à l'École du dimanche. L'église était saine, mais Zuniga a reconnu que des changements dans la structure organisationnelle s'imposaient, pour faire avancer l'église au niveau suivant. Il fallait organiser une équipe, et modifier la culture de l'église pour répondre au concept d'équipe ministérielle.

Natif de San Diego en Californie, Zuniga était influencé par son pasteur Art Hodges III, un grand leader à part entière et un formateur de leaders. Zuniga pense qu'un dirigeant d'église doit être appelé par Dieu à diriger ; cependant, c'est à la personne de reconnaître l'appel de Dieu au leadership et à développer ses talents et ses qualités de chef. C'est ce qu'il a toujours cherché à faire, en écoutant les autres dirigeants et en s'efforçant de parfaire ses connaissances sur le leadership.

Le changement n'est jamais facile, parce que d'habitude, les gens n'aiment pas changer. Or, le changement est nécessaire. Zuniga savait qu'il était obligé de faire embarquer les saints de Goodlettsville dans une aventure. Il a commencé lentement, en identifiant d'abord les influenceurs clés; et il a eu de la chance, car c'étaient des gens pieux, qui avaient le désir et la passion de bien faire. Zuniga précise : « Ce n'étaient pas des dirigeants qui n'ont que le titre ou l'autorité. Ils avaient le cœur et la passion pour Dieu. »

Une fois qu'il a trouvé les influenceurs clés, il a cherché à élargir leur vision et à leur faire voir sous une nouvelle perspective la façon d'opérer. Ils sont allés ensemble à plusieurs conférences. Avec le temps, cette exposition a permis d'élargir leurs vues. Il se souvient de l'expression de surprise sur leur visage, pendant ces conférences où leurs façons de penser, leurs paradigmes, étaient mis à l'épreuve. Il affirme que la culture de l'église a commencé à basculer au fur et à mesure que les gens se mettaient à voir les choses différemment et qu'ils étaient exposés à des styles de leadership différents. Aujourd'hui, l'église ne fonctionne plus comme une organisation de haut en bas, mais plutôt selon un ministère avec une culture d'équipe.

Zuniga aime travailler avec une équipe de dirigeants et il en reconnaît tous les avantages. Il parle de Bill Hybels, ce pasteur d'une mégaéglise et gourou du leadership des églises, comme d'un partisan de la « consolation des collègues ». Zuniga maintient que les gens avec qui il travaille sont plus doués que lui dans plusieurs domaines. Ce sont des dirigeants formidables, mais ce qui est particulièrement extraordinaire, c'est qu'ils dirigent ensemble.

Les dirigeants de *Goodlettsville Pentecostal Church* se sentent libres d'exprimer leur opinion et de s'engager

totale. Ce ne serait pas possible, si l'endroit n'était pas sûr pour ce faire. Zuniga fait remarquer qu'il n'essaie pas de faire valoir son « titre de pasteur » ; il préfère, dans la mesure du possible, s'en tenir aux décisions prises par l'équipe. De plus, il préconise ce type de structure pour l'église au complet. Par conséquent, les gens savent, à tous les niveaux de direction et d'engagement, qu'ils ont droit à la parole et qu'ils peuvent participer.

Quand on lui demande s'il a remarqué une augmentation de la croissance spirituelle dans la vie des gens, à la suite de ces changements structurels, Zuniga répond : « Je vous dirais que oui. Vous ne pouvez pas grandir, si vos talents ne sont pas utilisés. Je pense qu'une partie de votre démarche spirituelle consiste à devenir la personne que Dieu veut que vous soyez. » En plus de constater une augmentation de la croissance spirituelle chez les gens, l'église a continué de croître numériquement, avec une moyenne de 420 membres.

Zuniga a créé et continue de créer une culture de leadership : « Nous comprenons que l'avenir et la croissance de notre église dépendent du développement de leaders ». De plus, il soutient que, parfois, on n'a pas le temps qu'il faut pour former les dirigeants, mais que Dieu enverra des dirigeants au bon moment. Il dit aux dirigeants transplantés que la raison pour laquelle ils n'étaient pas là au moment de son arrivée, c'est parce que « nous n'étions pas prêts à vous accueillir ». Il ajoute : « Quand arrivent de grands dirigeants que vous n'avez pas formés, il faut que l'environnement soit propice pour leur permettre de diriger. Dieu enverra des gens meilleurs que vous dans certains aspects du ministère, et si votre attitude manque d'humilité, vous ne les laisserez pas œuvrer comme ils le devraient, dans le ministère. »

Zuniga affirme que, durant la croissance d'une église, il est nécessaire que la structure organisationnelle se transforme. Faute de changements, l'église finira par mourir. Mais il ne veut pas non plus que l'église et son équipe de dirigeants deviennent obsédées par une structure en particulier. Il reconnaît la valeur et l'importance des changements structurels, et sait que ces changements sont nécessaires à la croissance de l'église. Il prévoit déjà qu'il faudra apporter de nouveaux changements, à mesure que l'église continue de croître, et il se demande bien quels genres de changements ce sera.

CHAPITRE 8

← CRÉER ET MAINTENIR UN LIEU SÛR →

On n'insistera jamais trop sur l'importance de la communauté, et on ne saurait sous-estimer sa valeur. La communauté offre un réseau de solidarité. Elle représente un endroit sûr où une personne peut croître et évoluer. L'apprentissage ne se fait pas dans l'isolement, mais plutôt au sein d'une communauté. I Pierre donne un aperçu de l'importance de la communauté.

La valeur de la communauté

William Barclay soutient que I Pierre a été écrit aux alentours de l'an 67 apr. J.-C., peu après la première persécution des chrétiens par Néron.¹ Pierre a écrit sa lettre aux chrétiens disséminés dans différentes parties de l'Asie Mineure : le Pont, la Galatie, la Cappadoce, l'Asie, la Bithynie. Il leur exprimait ses soucis à leur égard. Il reconnaissait que ses lecteurs étaient « attristés par plusieurs épreuves » (1 : 6), calomniés (2 : 12), et qu'ils avaient supporté des afflictions et souffert injustement (2 : 19). Dans I Pierre 3 : 14, Pierre a dit à ses lecteurs que leurs souffrances étaient pour la justice. Dans I Pierre 4 : 12-13, il a parlé d'un supplice ardent qui les mettrait à l'épreuve.

Bien-aimés, ne soyez pas surpris, comme d'une chose étrange qui vous arrive, de la fournaise qui est au milieu de vous pour vous éprouver. Réjouissez-vous, au contraire, de la part que vous avez aux souffrances de Christ, afin que vous soyez aussi dans la joie et dans l'allégresse lorsque sa gloire apparaîtra.²

De plus, Pierre attirait l'attention sur le fait que les chrétiens souffraient, partout dans le monde (5 : 9).

Les lecteurs de Pierre « étaient déjà en marge de la société, aliénés ou déplacés, avant même d'être convertis au christianisme. »³ Après leur conversion, les choses ne se s'étaient pas améliorées, et ne s'annonçaient pas pour l'être. Pierre a prédit le jour où les souffrances augmenteraient au lieu de s'estomper.⁴ La persécution entreprise à Rome se répandrait bientôt jusqu'en Asie Mineure. La situation ne s'arrangerait pas, mais s'empirerait.

Pierre cherchait à encourager ses lecteurs, en leur rappelant qu'ils étaient les « élus » du Seigneur.⁵ Le mot « élu » vient du terme grec *eklektos*, qui signifie « sélectionner » ou « choisir ». ⁶ On peut remarquer l'importance du terme « élu » par le fait que Pierre l'utilise plus souvent dans ses épîtres que n'importe quel autre livre du Nouveau Testament.⁷ Il est important aussi, parce que I Pierre est le seul livre du Nouveau Testament dans lequel la notion d'élection fait partie de la salutation et constitue, de ce fait, l'un des principaux thèmes théologiques de ce livre. Pierre a utilisé aussi ce terme « élu » à la fin de sa lettre (I Pierre 5 :13), ce qui suggère, une fois de plus, que la notion d'élection était substantiellement significative dans sa lettre aux exilés.

Pierre encourageait ses lecteurs en leur rappelant qu'ils étaient en sécurité, parce que la main de Dieu était sur eux. Il les a aussi encouragés en leur faisant remarquer que Dieu leur avait fourni une communauté où ils pouvaient se sentir en sécurité. L'importance de la communauté est aussi visible partout dans I Pierre. Il a utilisé à plusieurs reprises des termes de nature organisationnelle.⁸ Il écrivait à une communauté de croyants qui souffraient collectivement. Les « pèlerins de la Dispersion dans le Pont, la Galatie, la Cappadoce, l'Asie, et la Bithynie »⁹ étaient les élus du Seigneur ; ils étaient aussi une communauté de croyants. Tout au long de sa lettre, Pierre a

souligné la valeur de la communauté, « l'abri des sans-logis ».¹⁰ La communauté était un refuge sûr. C'était un endroit où les gens pouvaient partager et s'entraider. Les saints d'Asie Mineure souffraient, et les souffrances allaient empirer. Mais Dieu avait procuré une communauté à ceux qui souffraient.

De nos jours, le discours religieux gravite en bonne partie autour d'une relation personnelle avec Dieu. Bien que Dieu veuille avoir une relation personnelle avec nous, une analyse du texte sacré de I Pierre révèle que la relation d'une personne avec Dieu n'est pas entièrement une affaire privée.¹¹ L'engagement d'une personne envers Dieu suppose « une participation, avec d'autres personnes, à des activités qui entretiennent et qui réalisent l'engagement envers les voies divines. »¹² L'engagement d'une personne envers Dieu inclut la communauté. Les gens ont besoin de Dieu ; ils ont aussi besoin de la communauté.

L'importance de la communauté se reflète non seulement dans I Pierre, mais partout dans la Bible. L'apôtre Paul avait beaucoup à dire sur la communauté. Mis à part sa lettre à Philémon, il écrivait toujours à une communauté.¹³ La communauté constitue un élément essentiel à la croissance et au développement des gens. Personne n'apprend dans l'isolement total. Les gens apprennent au sein d'une communauté.

Protéger la communauté

Pierre a compris la valeur de la communauté et il a cherché à le faire comprendre à ses lecteurs. Il a compris son importance, mais aussi sa fragilité. Pierre a présenté un « code de conduite », pour les guider dans leurs relations avec les autres.¹⁴ Il a averti ses lecteurs de se respecter mutuellement, de s'aimer les uns et les autres et de se soutenir.¹⁵ Dans I Pierre

2 :17, Pierre a dit : « Honorez tout le monde ; aimez les frères ; craignez Dieu ; honorez le roi. »¹⁶ Dans I Pierre 3 : 8-9, Pierre a déclaré : « Soyez tous animés des mêmes pensées et des mêmes sentiments, pleins d'amour fraternel, de compassion, d'humilité. Ne rendez point mal pour mal, ou injure pour injure ; bénissez, au contraire, car c'est à cela que vous avez été appelés, afin d'hériter la bénédiction. » Pierre avait l'intention de créer et de maintenir un endroit sûr. Il cherchait à établir un environnement sécuritaire, où il était possible de partager et de s'entraider.

L'apôtre Paul était déterminé, lui aussi, à maintenir un endroit sûr : un endroit propice au partage et à l'entraide. Dans I Corinthiens 11 : 17-21, Paul a dit :

En donnant cet avertissement, ce que je ne loue point, c'est que vous vous assemblez, non pour devenir meilleurs, mais pour devenir pires. Et d'abord, j'apprends que, lorsque vous vous réunissez en assemblée, il y a parmi vous des divisions – et je le crois en partie, car il faut qu'il y ait aussi des sectes parmi vous, afin que ceux qui sont approuvés soient reconnus comme tels au milieu de vous. Donc lorsque vous vous réunissez, ce n'est pas pour manger le repas du Seigneur ; car, quand on se met à table, chacun commence par prendre son propre repas, et l'un a faim, tandis que l'autre est ivre.¹⁷

Paul continue en déclarant que l'absence d'amour et de partage dans le corps entraînait un sentiment d'humiliation chez ceux qui n'avaient rien à manger. Le repas du Seigneur aurait dû être un moment où les chrétiens : (1) se souvenaient du passé ; (2) se réjouissaient du présent ; (3) et regardaient vers l'avenir. Mais le schisme au sein du corps empêchait tout cela. Ce qui devait être un moment joyeux ne l'était pas du

tout. L'amour et le partage qui auraient dû régner dans la communauté étaient absents. Par conséquent, l'église entière en pâtissait. Paul a dit : « C'est pour cette raison qu'il y a parmi vous beaucoup d'infirmes et de malades, et qu'un grand nombre sont morts. »¹⁸ Quelle en était la raison ? Paul parlait du manque d'amour et de partage dans la communauté. L'accent sur la protection de la communauté transparaît partout dans I Corinthiens. Par exemple :

Paul recommande aux chrétiens de Corinthe de reconnaître les droits de chacun et de faire preuve de charité les uns envers les autres. Il insiste sur l'édification mutuelle et de le faire avec amour (par exemple, dans 13 : 1-14 : 1 ; 16 : 14), en mettant l'accent sur la décision de servir les autres comme un esclave (9 : 15, 19 ; voir aussi 7 : 22).¹⁹

On peut aussi voir Paul insister sur la communauté, dans sa façon de répondre à la question concernant la consommation des viandes offertes en sacrifice aux idoles. Richard Ascough déclare :

Donc, en ce qui concerne la question de pouvoir manger ou non les viandes offertes en sacrifice aux idoles, Paul reconnaît que la viande offerte en sacrifice dans un temple païen n'est pas impure (parce qu'il n'existe pas d'autres dieux). Il dit, cependant, qu'il y a des gens dans la communauté qui luttent contre leur propre conscience, quant à savoir s'ils peuvent ou ne peuvent pas manger de telles viandes. Si quelqu'un n'a pas ce problème, il peut en manger, sauf s'il est en présence d'une autre personne qui a ce problème, et dans ce cas, on ne doit pas en manger.²⁰

Dans I Corinthiens 10 : 32-33, Paul dit :

Ne soyez en scandale, ni aux Grecs, ni aux Juifs, ni à l'église de Dieu, de la même manière que moi aussi je m'efforce en toutes choses de complaire à tous, cherchant, non mon avantage, mais celui du plus grand nombre, afin qu'ils soient sauvés.²¹

Notez que Paul « ne dicte aucune règle unique pour gérer toutes les situations. Il offre plutôt un principe, celui de donner préséance à l'autre, en espérant que les Corinthiens sauront l'appliquer à toutes sortes de situations. » Paul était résolu à protéger la communauté. Il en comprenait la valeur.

Concernant la conduite éthique, Paul souligne que le corps de Christ passe avant l'individu, et que les droits de l'individu sont incorporés dans le groupe. Ce n'est pas l'intellect (ce que vous savez), mais le bien de la communauté (ce qui est mieux pour les autres) qui devrait dicter l'action.²²

L'unité

Dans Éphésiens 4 : 1-6, les remarques de Paul concernent la communauté. Il a exhorté ses lecteurs à « conserver l'unité de l'Esprit ».²³

Je vous exhorte donc, moi, le prisonnier dans le Seigneur, à marcher d'une manière digne de la vocation qui vous a été adressée, en toute humilité et douceur, avec patience, vous supportant les uns les autres avec amour, vous efforçant de conserver l'unité de l'Esprit par le lien de la paix. Il y a un seul corps et un seul Esprit, comme aussi vous avez été appelés à une seule espérance par votre vocation ; il y a un seul Seigneur, une seule foi, un seul baptême, un seul

Dieu et Père de tous, qui est au-dessus de tous, et parmi tous, et en tous.²⁴

Lorsqu'on parle de l'unité, on utilise communément l'expression « l'esprit d'unité » ; mais la Bible ne mentionne nulle part l'esprit d'unité. Pour parler de l'unité, Paul dit plutôt : « l'unité de l'Esprit ». Il y a une différence : l'Esprit rend possible l'unité. « Nous avons tous, en effet, été baptisés dans un seul Esprit, pour former un seul corps. »²⁵

Préserver l'unité de l'Esprit représente un défi. Il suffit de penser à l'Église primitive. Elle était unifiée, mais d'après Actes 6, elle faisait face à des difficultés pour rester unie. F. S. Spencer remarque :

Actes 6 : 1 marque un brusque virage dans le récit de Luc à propos du développement de l'Église, à Jérusalem. Une communauté caractérisée par une unité et une générosité extraordinaires, face à une persécution externe, montre soudainement des signes de division et de déficience internes. Sans avertissement, « la multitude...[qui] n'était qu'un cœur et qu'une âme » et regroupait les ressources pour s'assurer « qu'il n'y avait parmi eux aucun indigent » (4 :32, 34) se voit divisée en deux groupes, les Hébreux et les Hellénistes, plongés dans un conflit causé par la négligence à l'endroit de certains indigents dans la communauté : les veuves hellénistes.²⁶

Les apôtres ont su gérer la situation et rétablir l'unité. Peu après, un grand nombre de croyants se sont ajoutés à l'Église.²⁷

Pour que la communauté soit protégée, il faut absolument préserver l'unité de l'Esprit. Il faut avoir une vue d'ensemble. Il faut se débarrasser de la mesquinerie. Paul a dit dans I Corinthiens 3 : 3-4 :

En effet, puisqu'il y a parmi vous de la jalousie et des disputes, n'êtes-vous pas charnels, et ne marchez-vous pas selon l'homme ? Quand l'un dit : Moi, je suis de Paul ! et un autre : Moi, d'Apollos ! n'êtes-vous pas des hommes ?²⁸

Paul continue en disant que lui et Apollos étaient des ouvriers ensemble (I Corinthiens 3 : 9). Ils étaient de la même équipe. Les Corinthiens étaient divisés, alors que la division n'était pas nécessaire. Serait-il possible que nous, l'Église du XXI^e siècle, ayons tendance à nous diviser, sans que ce soit nécessaire ? C'est pourtant l'impression que nous donnons. L'exhortation de Paul à s'efforcer de conserver l'unité de l'Esprit reste pertinente de nos jours.

Conserver l'unité de l'Esprit signifie que nous devons surveiller nos tendances individualistes. Selon les recherches de Geert Hofstede, qui sont peut-être les plus approfondies sur les différences entre les cultures, les États-Unis ont un taux d'individualisme plus élevé que tout autre pays.²⁹ Hofstede maintient que les États-Unis sont une société où les gens n'ont pas de liens solides entre eux ; ce sont des gens indépendants, qui ne comptent que sur eux-mêmes et sur leur famille proche. Il nous faut prendre conscience de notre individualisme, nous aligner sur les principes bibliques, et nous efforcer de conserver l'unité de l'Esprit.

En tant que dirigeants d'église, nous devons accepter les différences. Si l'unité existe, c'est grâce à la diversité, et non pas en dépit de la diversité.³⁰ En acceptant les différences, l'unité de l'Esprit devient réalisable. S'il n'y avait pas de différences, on n'aurait pas besoin d'unité. Malgré les différences de vision du monde, d'opinion, de personnalité, de style, et de goût, il faut conserver l'unité de l'Esprit.

L'engagement augmente, quand l'environnement est sûr

La communauté et l'unité au sein de la communauté ont un énorme effet sur le niveau de participation d'une personne, au sein de la communauté. Quand une personne ne se sent pas en sécurité, elle a du mal à participer de manière significative. L'engagement augmente chez la personne, quand son milieu environnant est sûr. Si la personne ne se sent pas en sécurité, elle a tendance à se replier ou à combattre.

Il existe un lien étroit entre l'engagement et l'éthique. Si la conduite éthique fait défaut, les gens auront moins envie de s'engager. Si l'environnement n'est pas sûr, ils hésitent à prendre part à la création de la vision, à la réflexion stratégique, à l'innovation, et ainsi de suite. « L'innovation (être imaginatif, animé, innovateur et enthousiaste) est en corrélation avec les vertus d'intégrité (responsabilité sociale, fiabilité, sincérité, et honnêteté) et de courage (ambition, orientation vers la réussite, et direction). »³¹ Pour que la créativité et l'innovation s'épanouissent dans une organisation, il est essentiel de préserver l'éthique.

En se basant sur leur expérience combinée de soixante-sept années de consultations, Joseph Cangemi et Richard Miller livrent de précieux conseils concernant la créativité originale dans les organisations : « Le développement d'un environnement qui stimule la liberté, la créativité, et une attitude qui permet de sortir des sentiers battus, voilà qui requiert une certaine connaissance des besoins psychologiques des employés. »³² À la lumière d'un sondage réalisé auprès de plus de 40 000 employés, Miller et Cangemi ont conclu que les trois besoins principaux étaient : (1) une pleine reconnaissance du travail accompli; (2) un sentiment d'être inclus; et (3) une aide bienveillante, concernant les affaires

personnelles.³³ Autrement dit, le climat propice à la créativité et à l'innovation au sein d'une organisation est celui où les gens se sentent appréciés, bien traités, et qui accueille volontiers leurs opinions et leurs idées.

L'une des meilleures ressources pour trouver des concepts innovateurs et des solutions intéressantes aux problèmes, ce sont les gens. Hélas, les dirigeants d'église négligent souvent cette ressource. Ils peuvent remédier à la situation, en laissant les gens contribuer de manière significative. Ce faisant, les dirigeants permettent aux gens de trouver un sens à leurs activités. Ils deviennent ainsi « plus engagés, plus responsables, plus éthiques, plus coopératifs, et proportionnellement plus créatifs. »³⁴

Toutefois, les dirigeants d'église qui veulent sérieusement augmenter le niveau d'engagement chez les gens doivent faire plus que les inviter à participer. Il leur faut créer et maintenir un endroit sûr, pour favoriser la participation des gens. Les dirigeants d'église doivent suivre en cela l'exemple de Jésus qui protégeait les disciples, soit contre les accusations des Phari-siens (Marc 2 : 18-28) soit contre les tempêtes (Luc 8 : 22-25). Le fait de se trouver avec Jésus constituait un endroit sûr, dans lequel les disciples pouvaient apprendre, poser des questions, échouer, s'instruire, et réussir.

Un environnement sûr est essentiel pour que les gens puissent contribuer de manière significative.³⁵ L'une des raisons pour lesquelles le christianisme primitif a prospéré était l'ambiance d'entraide et de partage qui existait dans la communauté. Ces réseaux sociaux jouaient un rôle clé dans la créativité et l'innovation nécessaires pour que les premières communautés chrétiennes, repliées sur elles-mêmes, deviennent une force mondiale.

Pour créer un environnement sûr, il faut s'assurer que les participants soient charitables les uns envers les autres. Dans *The Light Prize : Perspectives on Christian Innovation* [Le prix de la lumière : Les perspectives sur l'innovation chrétienne], l'auteur Gary Oster affirme : « La créativité requiert des soins attentifs. »³⁶ Personne ne devrait se moquer des idées des autres, peu importe si ces idées peuvent paraître absurdes. Bien sûr, il y aura de la friction créative ; c'est la nature même de la créativité. Les différences d'opinions apparaîtront. C'est quelque chose qu'il faudrait accepter, plutôt que d'étouffer.

Les dirigeants d'église doivent veiller tout particulièrement à ne pas afficher l'attitude de celui qui a toujours raison. Une personne respectueuse n'exprimera pas le fond de sa pensée, si elle craint que son idée ou son opinion soit rejetée ou mal vue.³⁷ Ceci peut poser un véritable défi pour les dirigeants d'église, envers qui beaucoup de membres de l'église ont un grand respect.

Toute autorité contrôlante, peu importe le soin avec lequel elle est présentée, aura tendance à empêcher l'exercice de la libre pensée. Si une personne a l'habitude de faire prévaloir son avis, du seul fait qu'elle a la plus d'ancienneté, il lui faut, au préalable, renoncer à ce privilège.³⁸

Les dirigeants qui prennent plaisir à avoir toujours raison exercent un contrôle ; et quand les gens sont contrôlés, c'est l'organisation qui est perdante ; ainsi, les idées innovatrices et les solutions aux problèmes ne sont pas mises à la lumière. Afin que la créativité puisse s'exprimer au sein d'une organisation, il faut « un changement radical de la perspective, c'est-à-dire mettre fin au contrôle des gens et favoriser la création de conditions où les gens peuvent s'exprimer et rechercher

leur plein épanouissement, sans la contrainte de systèmes de contrôle ou de règles inutiles. »³⁹

La responsabilité du dirigeant d'église

La responsabilité incombe au dirigeant d'église de créer et de maintenir un environnement sûr. Ainsi, le dirigeant d'église doit être à l'affût des loups parmi les brebis. Paul l'a bien dit aux anciens d'Éphèse :

Je sais qu'il s'introduira parmi vous, après mon départ, des loups cruels qui n'épargneront pas le troupeau, et qu'il s'élèvera du milieu de vous des hommes qui enseigneront des choses pernicieuses, pour entraîner les disciples après eux. Veillez donc, vous souvenant que, durant trois années, je n'ai cessé nuit et jour d'exhorter avec larmes chacun de vous.⁴⁰

Plus tard, Paul a écrit à Timothée, le chef de l'église d'Éphèse, au sujet de l'accroissement du nombre de faux enseignants qui nuisaient au bien-être spirituel de la congrégation ; il lui a dit de faire attention.⁴¹

Bien qu'il appartienne au dirigeant d'église de protéger le troupeau en créant et en maintenant un endroit sûr, il ne suffit pas de surveiller les loups. Un dirigeant d'église risque, par ses propres actions, de faire du mal aux gens qu'il dirige. Si le dirigeant montre l'attitude de celui qui a toujours raison, cela peut avoir un effet négatif sur le lieu sûr. De même, quand un dirigeant maintient des structures organisationnelles qui musellent les autres, il ne maintient pas un endroit sûr. Pour maintenir un endroit sûr et assurer la surveillance, il faut plus qu'être à l'affût des faux docteurs ; il s'agit de prendre conscience de ses propres actions et de ses propres attitudes.

Les dirigeants d'église qui sont déterminés à créer et à maintenir un endroit sûr sont attentifs à l'impact que peuvent avoir leurs propres actions et leurs propres attitudes sur un environnement sûr, et ils s'efforcent de faire ce qu'il faut pour le protéger.

L'absence d'environnement sûr est la cause principale du manque d'engagement. Quand les gens se sentent en sécurité, ils sont plus susceptibles de contribuer entièrement. En s'assurant que l'environnement représente un endroit sûr, les dirigeants peuvent augmenter le niveau d'engagement parmi les membres de la congrégation.

Entretien avec Darrell Johns : Créer et maintenir un endroit sûr

Darrell Johns est le pasteur principal d'*Atlanta West Pentecostal Church*, à Atlanta, en Georgie. Il est aussi le directeur du district de Georgie de l'Église Pentecôtiste Unie Internationale, et il a servi également dans le *General Youth Division* de l'EPUI.

À *Atlanta West*, un endroit sûr signifie reddition de comptes et intégrité. Quand Johns a assumé le pastorat en 1995, c'était une période difficile. Il voulait rétablir le niveau de confiance entre la congrégation et ses dirigeants. Au lieu de réclamer cette confiance aux gens, il a cherché à gagner leur confiance. Il a fait venir un expert-comptable, un « CPA », pour examiner les comptes, et il a établi des systèmes de comptabilité de responsabilité, surtout dans le domaine des finances. De plus, il a compris l'importance de laisser le Seigneur établir son leadership parmi les gens.

Johns dit : « On a le choix. On peut être un héros ou un dirigeant. En tant que héros, on est invincible; on peut tout faire, et on fait mieux les choses que n'importe qui d'autre. Un dirigeant qui est un héros est motivé par l'ego ou par l'insécurité. Il prétend être une personne qu'il n'est pas. Il veut projeter l'image de quelqu'un qui est capable de faire des choses que les autres sont incapables de faire. C'est pourquoi les gens ont tendance à l'adorer et à le regarder faire. Un héros est toujours si loin devant nous, bien qu'on l'admire, on n'arriverait jamais à l'imiter. »

Johns déclare : « Un dirigeant doit admettre que ses compétences ont des limites. Il a des points forts et beaucoup de faiblesses, et il doit faire savoir qu'il a besoin des autres. Il est difficile d'attirer les gens, si on donne l'impression qu'on

est complet en soi. » Johns reconnaît qu'il a des difficultés avec cela. C'est un fils aîné et, en tant que tel, il est de nature indépendante : il a tendance à penser qu'il a très peu besoin de l'aide des autres ; il compte sur lui-même pour gérer les choses. Donc, il recherche intentionnellement un équilibre dans sa vie.

Johns affirme qu'un dirigeant n'est pas un dirigeant si personne ne le suit, et que sa réussite dépend largement de la qualité des gens qui sont derrière lui. Quand le dirigeant est plus âgé, qu'il a acquis beaucoup d'expérience, et qu'il a réussi, les gens sont moins enclins à signaler les points faibles, car ils pensent qu'ils ne sont pas qualifiés pour le faire. Par conséquent, Johns dit : « Plus un dirigeant prend de l'âge et plus il réussit, plus il doit faire des heures supplémentaires. » Johns demande souvent à ceux qui servent dans l'équipe gestionnaire d'*Atlanta West* de bien vouloir lui dire s'il se trompe dans une décision. De plus, quand il commet une erreur, il en prend la responsabilité. Il cite à ce sujet John Maxwell : « Tout le monde sait que vous avez fait quelque chose de stupide ; les gens attendent simplement de voir si vous allez l'admettre. »

Si un membre veut se faire entendre, il a besoin de se sentir en sécurité. Johns s'inspire de l'histoire de l'empereur qui ne s'habillait pas. Ses sujets ne voulaient pas lui dire la vérité, parce qu'ils craignaient de perdre leur poste, et ils savaient, de toute façon, qu'il ne les écouterait pas. Ils préféraient le laisser se faire ridiculiser, plutôt que de prendre des risques en lui disant la vérité. L'empereur avait créé une culture où personne n'avait le droit de lui dire ce qui se passait réellement. Johns dit qu'un dirigeant doit « créer un environnement où les gens peuvent exprimer leur opinion. Il faut le cultiver et le redemander sans cesse. »

Les grands dirigeants mènent les grands hommes. Johns fait remarquer que David menait des hommes puissants. « Il

s'entourait d'hommes forts. Certains pasteurs, par leur façon de diriger, n'attirent pas des hommes forts. Les hommes de David ne l'ont pas suivi parce qu'ils étaient dans le besoin et qu'ils avaient trouvé en David quelque chose qu'ils n'avaient pas ; ils étaient doués. David leur a donné la meilleure opportunité de se distinguer. Ils avaient passé leur vie à développer leurs talents de grands guerriers. Sous David, ils avaient la chance d'accomplir quelque chose de spécial. »

La création et la conservation d'un milieu sûr sont essentielles, pour exercer le ministère en équipe. « Au lieu de vous attendre à ce que le pasteur soit en charge de tout, si vous voulez un environnement sûr qui facilite l'engagement au ministère, vous devez le modeler. Il est important de faire savoir que vous avez besoin de l'aide et du soutien d'autres personnes. » Johns dit : « Un dirigeant, espérons-le, a une longueur d'avance par rapport à vous, mais il n'est pas avancé au point de vous faire croire que vous êtes incapables de faire ce qu'il fait. Au contraire, il vous fait comprendre que vous pouvez faire ce qu'il fait, et il vous encourage à réaliser votre plein potentiel. Un dirigeant se réjouit, lorsque les personnes qui le suivent finissent par le dépasser.

Johns croit qu'un environnement sûr est aussi important pour le développement spirituel que pour le leadership. Il faut que les gens se sentent à l'aise de faire des erreurs, alors qu'ils essaient de faire leur mieux. Il y a quelques années, alors qu'on insistait sur l'excellence au niveau de la gestion à *Atlanta West*, quelqu'un a demandé : « Et si on n'y arrive pas ? » Johns admet qu'il avait envoyé, par mégarde, le message qu'on n'était pas en sécurité si on faisait des erreurs. Il a répondu : « Si vous ratez, vous l'admettez et vous rectifiez. » Johns dit : « Si vous créez un gâchis, nous voulons un environnement sûr où nous

ne vous détruirons pas. Nous voulons vous aider, autant que possible, à vous améliorer. »

Habiller les autres, cela veut dire que vous ne pouvez pas faire avec eux de la microgestion. Johns dit : « Laissez les chefs de service gérer leur secteur. Laissez à ceux qui sont familiers avec les problèmes le soin de décider. Les gens qui sont doués pour leur travail n'ont pas besoin de moi pour gérer leur département. » De plus, les dirigeants doivent résister à la tentation de vouloir résoudre les problèmes de tout le monde. « Écoutez, et au lieu de proposer une solution, arrêtez-vous pour demander : 'Qu'en pensez-vous ?' Laissez les gens assumer la responsabilité. »

Johns maintient qu'il existe dans la Bible, outre le modèle de la brebis et du berger, d'autres paradigmes concernant le leadership organisationnel. « Un pasteur est un sous-berger, mais il est aussi une brebis. » Il suggère un autre modèle biblique pour le ministère : celui de Moïse, qui a institué des chefs de milliers, de centaines, de cinquante et de dix. De son côté, Jésus avait la multitude, les soixante-dix, les douze, les trois, et sans doute un seul — Jean.

Darrell Johns applique ce qu'il préconise. Il se passionne pour le développement de la future génération de dirigeants. Il y a dix employés à plein temps, soixante dirigeants principaux (ce qui inclut le mari et la femme), et plus de trois cents bénévoles qui servent à *Atlanta West*. Johns réunit ses ministres en formation le premier mardi de chaque mois, et plus de trois cents dirigeants bénévoles et chefs de service, le second mardi du mois.

Atlanta West est une église enthousiaste et en pleine croissance. L'assistance moyenne dépasse les sept cents personnes, et l'église compte plusieurs annexes. En 2009, sa chorale a remporté le prix « *How Sweet the Sound, Best Church Choir*

in America », elle a chanté au *Stellar Awards* et a participé aux émissions de télévision *Good Morning America* et *Fox and Friends*. Cette visibilité accrue a fait augmenter le nombre de visiteurs à l'église. Les services religieux sont toujours bondés.

Pour voir une vidéo avec plus d'information à ce sujet [seulement disponible en anglais], visitez :

Realign.wordaflamepress.com/darrelljohns

ÉPILOGUE

Le christianisme montre des signes de difficulté en Amérique du Nord, et plusieurs dirigeants d'église semblent démunis, devant ce problème. Leur première réaction consiste souvent à rejeter le blâme sur les autres. Toutefois, au lieu de faire des reproches à la société, les dirigeants d'église feraient mieux de faire un examen de conscience. Une bonne partie des problèmes du christianisme en Amérique du Nord est causée par le fait que les dirigeants d'église ne s'alignent pas sur l'objectif des cinq ministères. Et si l'œuvre du ministère reste largement irréalisée, c'est à cause des dirigeants qui ne cherchent pas à équiper les saints. Pour corriger le problème, il faut que les dirigeants s'alignent sur l'objectif que Dieu leur a donné : équiper les saints pour l'œuvre du ministère, et les laisser exercer leur ministère.

Au lieu d'être obsédés par les chiffres, les dirigeants doivent redéfinir le succès. Voici le vrai succès : accomplir le plan et les desseins de Dieu. Un dirigeant d'église qui réussit n'est pas celui qui bâtit de grands édifices, ni cet orateur remarquable, ou qui est capable d'attirer des foules. Le dirigeant qui réussit est celui qui s'aligne sur le but des cinq ministères et qui sait équiper les autres pour l'œuvre du ministère. Jésus a focalisé ses efforts sur un petit nombre de personnes. Il s'est consacré à la formation des autres. Il était déterminé à en faire ses disciples, c'est-à-dire à les équiper, à les rendre capables et à les habilitier pour le travail du ministère. Les efforts de Jésus se sont révélés efficaces. Paul a suivi son exemple, et lui aussi, il a réussi. Il est dans notre intérêt de faire de même.

Un dirigeant d'église qui équipe comprend que tout le monde a reçu un talent et, pour cette raison, il doit se charger

de développer les gens, pour qu'ils puissent mettre leur don au service des autres. Paul dit dans I Corinthiens 12 : 30 : « Chaque membre du corps a reçu un don particulier à exercer, pour compléter les tâches dans la communion fraternelle, et accomplir sa commande de proclamer la bonne nouvelle au monde. »¹ Quand les gens sont équipés, habilités, et qu'on les laisse exercer le ministère, l'église s'anime, se dynamise. C'est cela, former des disciples. C'est cela, équiper les autres. Mark Setch dit ceci :

Cette compréhension de l'église comme un organisme vivant et énergique, tendu entre l'unité et la diversité, illustre l'appel de l'Église à former des disciples. Les disciples ne peuvent pas être efficaces par eux-mêmes à faire des disciples, parce qu'ils ne possèdent pas tous les dons que Christ avait. Cependant, l'église continue de faire des disciples : lorsque les disciples témoignent ensemble de Christ et qu'ils le servent dans le monde, ils réussissent ainsi à faire des disciples. Ceci ne signifie pas que les disciples ne peuvent pas, individuellement, emmener d'autres personnes à établir une relation avec Jésus-Christ. Mais les efforts d'éducation et de mentorat auprès d'un disciple, qui fera lui aussi des disciples, sont plus rentables quand ils ne proviennent pas uniquement d'un seul disciple. C'est dans le contexte de l'Église — corps de Christ — que la démarche holistique pour faire des disciples est réalisable.²

Quand les saints sont équipés, habilités, et qu'on les laisse œuvrer selon le don que Dieu leur a donné, l'église connaît une croissance exponentielle.

Les dirigeants d'église sont appelés à s'aligner sur l'objectif des cinq ministères : équiper les saints pour qu'ils puissent œuvrer au ministère. Ceci demande un changement de

mentalité, et pour plusieurs dirigeants d'église, des changements dans leur style de leadership. Il faudrait peut-être changer aussi la structure organisationnelle. J'ai cherché à traiter de ces problèmes, en focalisant sur les principes de la Bible. Je me suis également inspiré du monde séculier pour essayer d'illustrer ces principes. Bien que soient énormes les problèmes actuels de l'Église de l'Amérique du Nord, je pense que si les dirigeants d'église se réalignent sur l'objectif des cinq ministères, il se produira une résurgence de la foi. L'Église primitive a bouleversé le monde. Nous pouvons en faire autant.

BIBLIOGRAPHIE

- Allio, Robert J. « Leadership Development: Teaching Versus Learning, » *Management Decision* 43, no. 7/8 (2005) : 1076.
- Alpander, Guvenc G. « Culture, Strategy and Teamwork: The Keys to Organizational Change. » *Journal of Management Development* 14, no. 8, (1995) : 4-18.
- Altemeyer, Bob. « The Decline of Organized Religion in Western Civilization. » *The International Journal for the Psychology of Religion* 14, no. 2 (2004) : 77-89.
- Andriopoulos, Constantine. « Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review. » *Management Decision* 39, no. 10, (2001) : 834-840, 839.
- Argyris, Chris. « Initiating Change that Preserves. » *Journal of Public Administration Research and Theory* 3, (1994) : 343-355.
- Argyris, Chris. « Single-loop and Double-loop Models in Research on Decision Making. » *Administrative Science Quarterly* 21, no. 3, (1976) : 363-375.
- Argyris, Chris. « Teaching Smart People How to Learn. » *Harvard Business Review* 4, no. 2, (1991) : 4-15.
- Argyris, Chris. « Theories of Action that Inhibit Individual Learning. » *American Psychologist* 31, no. 9 (1976) : 638-654, 638.
- Ascough, Richard S. « Chaos Theory and Paul's Organizational Leadership Style. » *Journal of Religious Leadership* 1, no. 2 (Fall 2002) : 21-43.
- Ashkenas, Ron, Dave Ulrich, Todd Jick et Steve Kerr. *The Boundary-less Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2002.
- Austin-Roberson, Kathleen. « Making Better, Stronger Churches through Organizational Design. » *Journal of Strategic Leadership* 2, no. 1 (2009) : 27-39.
- Axelrod, Richard. *Terms of Engagement: Changing the Way We Change Organizations*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2000.
- Baldoni, John. « Humility as a Leadership Trait. » *Harvard Business Review*, 2009. http://blogs.hbr.org/baldoni/2009/09/humility_as_a_leadership_trait.html (accédé le 21 juin 2012), par. 3.

- Barclay, William (1976). *The Daily Study Bible Series: The Letters of James and Peter*. Louisville, KY : Westminster John Knox Press.
- Barclay, William. *The Daily Study Bible: The Acts of the Apostles*. Louisville, KY : Westminster John Know Press, 1976 (version pdf).
- Barna, George. *Revolution* . Carol Stream, IL : Tyndale House Publishers, 2005.
- Bass, Bernard M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ : Erlbaum, 1998.
- Bernard, David. « A Call to Build: Doing Church in the Twenty-First Century. » *United Pentecostal Church International* (April 28, 2011). <http://www.upci.org/resources/instructional-devotional-leadership/55-a-call-to-build> (accédé le 13 juin 2012).
- Blackaby, Henry et Richard Blackaby. *Spiritual Leadership: Moving People on to God's Agenda* . Nashville, TN : Bradman & Holman Publishers, 2001.
- Block, Peter. *The Flawless Consulting Fieldbook and Companion: A Guide to Understanding Your Expertise* . San Francisco, CA : Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001. 342.
- Boa, Kenneth, *Leadership Qualities: Double-Loop Learning*, (n.d.) http://www.kenboa.org/downloads/pdf/Double-Loop_Learning.pdf (accédé le 13 juin 2012).
- Bohon, Dave. « China Cracks Down on Large Underground Church in Beijing. » *The New American* (2011). <http://thenewamerican.com/world-news/asia/item/10379-china-cracks-down-on-large-underground-church-in-beijing> (accédé le 13 juin 2012).
- Briggs, David. « Is Religion In America in Decline? » *Huff Post : Religion* (2011). http://www.huffingtonpost.com/david-briggs/is-religion-in-america-in_b_843801.html (accédé le 2 juin 2012).
- Brodd, S. E. « Church, Organisation, and Church Oranisation: Some Reflections on an Ecclesiological Dilemma. » *Swedish Missiological Themes* 93, no. 2 (2005) : 250.
- Cangemi, Joseph et Richard Miller. « Breaking-Out-of-the-Box in Organizations. » *Journal of Management Development* 26, no. 5, (2007) : 401-410.
- Chaleff, Ira. *The Courageous Follower: Standing Up to & For Our Leaders* (2^e éd). San Francisco : CA, Berrett-Koehler Publishers, 2003.

- Chambers, Oswald. « A Bondservant of Jesus. My Utmost for His Highest. » <http://utmost.org/a-bondservant-of-jesus/> (accédé le 24 juin 2012).
- Christianity Today. « Willow Creek Repents?: Why the most influential church in America now says We made a mistake » (2007). http://www.outofur.com/archives/2007/10/willow_creek_re.html (accédé le 19 juin 2012).
- Church management: Combining the spiritual and the organizational (n.d.). [http://business.baylor.edu/Phil VanAuken/CManage.htm](http://business.baylor.edu/Phil%20VanAuken/CManage.htm) (accédé le 12 juillet 2012).
- Collins, Jim C. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York : Harper Business, 2001.
- Collins, Jim. « Aligning with Vision and Values. » *Leadership Excellence* 23, no. 4 (2006) : 6.
- Conner, Mark. « A New Testament Pattern for Church Leadership. » (2001). <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Leadership+in+the+church+is+to+be+done+in+a+team+environment,+where+diversity+and+the+wisdom+of+a+multitude+of+counsel+is+the+norm.&ie=UTF-8&oe=UTF-8> (accédé le 12 juin 2012).
- Copeland, Mark A. « Disciplines for the Disciple: Introduction to Spiritual Discipline » (2011). http://executableoutlines.com/disc/disc_01.htm (accédé le 11 juillet 2012).
- Coughlin, Paul. *No More Christian Nice Guy*. Bloomington, MN : Bethany House Publishers, 2005.
- Covey, Stephen M. R. « How the Best Leaders Build Trust. » *Leadership Now*. <http://www.leadershipnow.com/CoveyOnTrust.html> (accédé le 25 juin 2012).
- Crabb, Larry. *Inside Out*. Colorado Springs, CO : NavPress, 1992.
- Daft, Richard L. *Organization Theory & Design*, 10^e éd. South-Western : Cengage Learning, 2007.
- DeGroot, Timothy et Amy L. Brownlee. « Effect of Department Structure on the Organizational Citizenship Behavior–Department Effectiveness Relationship. » *Journal of Business Research* 59 (2006) : 1116–1123.

- DeSilva, David A. *An Introduction to the New Testament: Context, Methods and Ministry Formation*. Downers Grove : Intervarsity Press, 2004.
- Dulles, Avery. *Models of the Church*. New York : Doubleday, 2000.
- Dunbar, Robin I. M. « Coevolution of Neocortical Size, Group Size and Language in Humans. » *Behavioral and Brain Sciences* 16, no. 4 (1993) : 681-735.
- Effective Leadership in the Church (2005). http://www.crcna.org/site_uploads/uploads/spe/spe_effectiveleadership.pdf (accédé le 2 juillet 2012).
- Elmer, Duane. *Cross-Cultural Servanthood: Serving the World in Christlike Humility*. Downers Grove, IL : InterVarsity Press, 2006.
- Ensminger, Shawntel Lyn, « Mission to the Seekers: Evaluating Seeker Sensitive Churches through Andrew Walls' Missionary Paradigm » (2007). Electronic Theses, Treatises and Dissertations. Paper 558. <http://diginole.lib.fsu.edu/etd/558>
- Ephesians 4:12-13 Commentary. http://preceptaustin.org/ephesians_412-13.htm (accédé le 9 juillet 2012).
- Fagbemi, Stephen Ayodeji A. « Living for Christ in a Hostile World: The Christian Identity and its Present Challenges in 1 Peter. » *Transformation* 26, no. 1 (2009) : 1-14. 2.
- Faulhaber, Jacqueline. « The Role of Tribulation and Virtue in Creativity: A Sacred Texture Analysis of 1 Peter. » *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 1, no. 2 (2007) : 135-147.
- Feddes, D. J. « Caring for God's Household: A Leadership Paradigm among New Testament Christians and Its Relevance for Church and Mission Today. » *Calvin Theological Journal* 43 (2008) : 274-299.
- Fortin, Jack. « The Centered Life Initiative: Equipping the Saints. » *Word & World* 25, no. 4 (2005) : 363-372.
- Frambach, Nathan C. P. « Models of Leadership for the Congregation. » *Word & World* 20, no. 4 (2000) : 379-389.
- Galbraith, Jay R. *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2002.
- Gangel, Kenneth O. « Leadership: Coping with Cultural Corruption. » *Bibliotheca Sacra* 144, no. 157 (1987) : 450-460.
- Geirland, John. « Go With The Flow. » *Wired* 4, no. 9 (1996).

- George, Carl et Warren Bird. *How to Break Growth Barriers: Capturing Overlooked Opportunities for Church Growth*. Grand Rapids, MI : Baker Book House, 1993.
- Getz, Gene A. *Sharpening the Focus of the Church*. Wheaton, IL : Victor Books, 1984.
- Gonzalez-Balado, Jose L. *Mother Teresa: In My Own Words*. New York : Random House Value Publishing, 1997.
- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 1977.
- Greiner, Larry E. « Evolution and revolution as organizations grow. » *Harvard Business Review* 50 (1972) : 37-46.
- Grossman Cathy, Lynn. « Most Religious Groups in USA Have Lost Ground, Survey Finds. » (2009). http://www.usatoday.com/news/religion/2009-03-09-american-religion-ARIS_N.htm (accédé le 28 juin 2012).
- Guinness, Os. *When No One Sees: The Importance of Character in an Age of Image*. Colorado Springs, CO : NavPress, 2000.
- Hamel, Gary. « Organized Religion's Management Problem. » *The Wall Street Journal* (August 21, 2009).
- Handy, Charles. *The Age of Paradox*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1995. Handy, Charles. *The Age of Unreason*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1989.
- Harrison, Janelle. *Moral Global Leadership and the Seven Capital Sins: Pride vs. Humility*. Manuscrit publié de manière informelle, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Virginia Beach, VA. (2010). [http://www.regent.edu/acad/global/conferences/virtual/pdfs/Pride vs. Humility.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/conferences/virtual/pdfs/Pride%20vs.%20Humility.pdf) p. 4 (accédé le 22 juin 2012).
- Hawkins, Greg L. et Cally Parkinson. *Reveal: Where Are You?* Willow Creek, 2007.
- Hendrix, William, Christopher B. Barlow et Cassie. J. Luedtke. « Multimethod Approach for Measuring Changes in Character. » *Journal of Research in Character Education* 2, no. 1 (2003) : 60.
- Higgs, Malcolm et Deborah Rowland. « All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. » *Journal of Change Management* 5, no. 2 (2005) : 121-151.

- Hofstede, Geert. « National Culture: Countries. » *Geert Hofstede*.
<http://geert-hofstede.com/united-states.html> (accédé le 12 juillet 2012)
- Hughes, Richard L. et Katherine M. Beatty. *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2005.
- Ingram, Larry C. « Notes on Pastoral Power in the Congregational Tradition. » *Journal for the Scientific Study of Religion* 19, no. 1 (1980) : 40-48.
- Järvinen, Tomi. « Equipping and Empowering for God's Service: Empowerment: Sociological, Psychological, Organizational, and Biblical Perspectives for Empowering People and Organizations. » *The Journal of European Pentecostal Theological Association* 27, no. 2 (n.d.) : 173-182.
- Karakas, Fahri. « Reflections on Zero and Zero-Centered Spirituality in Organizations. » *Competitiveness Review* 18, no. 4 (2008) : 367-377.
- Karp, Tom. « Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership. » *Journal of Change Management* 6, no. 1 (2006) : 3-20.
- Keathley, J. Hampton. « Unity of the Spirit (Ephesians 4:1-6). » <http://bible.org/article/unity-spirit-ephesians-41-6> (accédé le 2 juillet 2012).
- Keidel, Robert W. *Seeing Organizational Patterns: A New Theory and Language of Organizational Design*. Washington, DC : Beard-Books, 1995.
- Keller, Marie Noel. « Jesus the Teacher. » *Currents in Theology and Mission* 25, no. 6, 1998 : 450-460.
- Kelley, Robert E. *In Praise of Followers: The Leader's Companion*, J. Charles Wren (éd.), New York : Simon & Schuster, 1995.
- Kent, Robert H. *Installing Change: An Executive Guide for Implementing and Maintaining Organizational Change*, 2e éd. Winnipeg : Pragma Press, Inc., 2001 (version pdf).
- Kinnaman, David et Gabe Lyons. *Unchristian*. Grand Rapids, MI : Baker Books, 2009.
- Kluyver, Cornelis et John Pearce. *Strategy: A View from the Top*. Upper Saddle River, NJ : Pearson, 2008.

- Kouzes, James M. et Barry Z. Posner, B. Z. *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2003.
- Kouzes, James M. et Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002.
- Kreeft, Peter. *Back to Virtue: Traditional Moral Wisdom for Modern Moral Confusion*. San Francisco : Ignatius Press, 1992.
- Krejcir, Richard J. « The Problem with Most Church Growth Paradigms. *Into Thy Word: Teaching People How to Study the Bible*, 2002 http://www.intothyword.org/articles_view.asp?articleid=32777&columnid= (accédé le 15 juillet 2012).
- Krogh, George V., Kazuo Ichijo et Ikujiro Nonaka. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford : Oxford Press, 2000 .
- Le Robert pour tous*. Paris : Dictionnaires LE ROBERT, 1994.
- Leavitt, H. J. « Why Hierarchies Thrive. » *Harvard Business Journal* (2003) : 96-102.
- Lee-Thorp, Karen. *How to Ask Great Questions: Guide Your Group to Discovery With These Proven Techniques*. Colorado Springs, CO : NavPress, 1998.
- Lewin, Kurt. « Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. » *Human Relations* 1, (1947) : 5-41.
- Lewis, C. S. *Mere Christianity*. New York : Harper Collins Publishers, 1952.
- Liedtka, Jeanna M. « Linking Strategic Thinking with Strategic Planning. » *Strategy and Leadership* 26, no. 4 (1998) : 30-35.
- MacMillan, Pat. *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork*. Nashville, TN : Broadman & Holman, 2001.
- Maranatha's Life. « Statistics About Pastors. » *Life-Line for Pastors*. <http://maranathalife.com/lifeline/stats.htm> (accédé le 30 juin 2012).
- Maxwell, John. « The John Maxwell Team: A Minute with Maxwell » (2012) <http://john-maxwellteam.com/structure/> (accédé le 20 juillet 2012).

- McKnight, Richard. « Top Team Alignment: The Epicenter of Strategy Execution. » *OD Practitioner* 41, no. 2 (2009) : 30-36. <http://search.ebscohost.com> (accédé le 2 juillet 2012).
- McLaren, Brian et Duane Litfin. « Emergent Evangelism The place of absolute truths in a postmodern world—two views. » *Christianity Today* (2004) <http://www.christianitytoday.com/ct/2004/november/14.42.html> (accédé le 10 mai 2012).
- Meacham, Jon. « The End of Christian America. » *Newsweek* (4 avril 2009) <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2009/04/03/> (accédé le 19 juin 2012).
- Michalko, Michael. *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*. Berkeley, CA : Ten Speed Press, 2001.
- Miller, Richard et Joseph Cangemi. « North American Employee Attitudes in the 1900s: Changing Attitudes for Changing Times. » *Education* 120, no. 3 (2000) : 449.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York : The Free Press, 2005.
- Mintzberg, Henry. « The Pitfalls of Strategic Planning. » *California Management Review*, 36, no. 1 (1993) : 32-47.
- Moody, D. L. comme cité dans Wiersbe, Warren W. « The Wiersbe Bible Commentary: The Complete Old Testament » (2007).
- Morgan, Garth. *Images of Organization* 2^e éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2006.
- Nadler, David A. et Michael L. Tushman. *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York : Oxford University Press, 1997.
- National Congregations Study. « American Congregations at the Beginning of the 21st Century » (2009). <http://www.soc.duke.edu/natcong/> (accédé le 18 juin 2012)
- Nelson, Alan. « From Me to We. » *Rev*, (2007). <http://www.rev.org/article.asp?ID=2729> (accédé le 3 juillet 2012).
- News from the National Council of Churches. « Trends continue in church membership growth or decline, reports 2011 Yearbook of American & Canadian Churches » (2011). <http://www.nccusa.org/news/110210yearbook2011.html> (accédé le 2 juillet 2012).
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice* 4^e éd. Thousand Oaks : Sage Publications, 2007.

- O'Brien, Brandon J. *The Strategically Small Church*. Bloomington, MN : Bethany House Publishers, 2010.
- O'Quin, Christopher. « Paul and the Early Church Fathers: Examining the Early Synagogue/ Church Schism » (2002). <http://followingtheancientpaths.files.wordpress.com/2007/10/paul-and-the-early-church-fathers.pdf> (accédé le 27 juillet 2012).
- Oghenejobo, Mason J. O. « Personal Leadership Poverty: A Biblical Concept for Developing Transformative Leaders. » *Leadership Advance Online* 16, Spring 2009: http://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue_16/LAO_IssXVI_Oghenejobo.pdf (accédé le 25 juin 2012).
- Olson, David T. *The American Church in Crisis*. Grand Rapids, MI : Zondervan, 2008. Oster, Gary. *The Light Prize: Perspectives on Christian Innovation*. Virginia Beach, VA : Positive Signs Media, 2011.
- Patterson, Kathleen. A. « Servant Leadership: A Theoretical Model. » PhD diss., Regent University School of Leadership Studies, 2003.
- Pfeffer, Jeffrey. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston : Harvard Business School Press, 1992.
- Pfeffer, Jeffrey. *The Human Equation*. Boston : Harvard Business School, 1998.
- Pritchard, Gregory A. *Willow Creek Seeker Services: Evaluating a New Way of Doing Church*. Grand Rapids, MI : Baker Book, 1996.
- Rainer, Thom S. et Eric Geiger. *Simple Church: Returning to God's Process for Making Disciples*. Nashville, TN : B & H Publishers, 2006.
- Reveal. Willow Creek Association. <http://www.revealnow.com/> (accédé le 22 juin 2012).
- Robbins, Vernon K. *Exploring the Texture of Texts: A Guide to Socio-rhetorical Interpretation*. Harrisburg, PA : Trinity, 1996.
- Robinson, Anthony B. « Follow Me: The Renewed Focus on Discipleship, » *Christianity Century*, (2007). 23-25.
- Robinson, Anthony B. « Renewed Life: Seven Ways to Change Congregational Culture. » *Christian Century* (2000) : 1184-1187.
- Samra, James G. « A Biblical View of Discipleship. *Bibliotheca Sacra* (2003) : 219-234.
- Sandage, Steven. J. et Tina W. Wiens. « Contextualizing Humility and Forgiveness: A Reply to Gassin. » *Journal of Psychology and Theology* 29, no. 3 (2001) : 201-211.

- Sanders, Ira. *Strategic Thinking and the New Science: Planning in the Midst of Chaos, Complexity, and Change*. NY : Free Press, 1998.
- Sarros, James C., Brian K. Cooper et Anne M. Hartigan. « Leadership and Character. » *Leadership & Organization Development Journal* 27, no. 8 (2006) : 682-699.
- Scazzero, Peter. *The Emotionally Healthy Church*. Grand Rapids, MI : Zondervan, 2003.
- Schwarz, Christian. *Natural Church Development*. Carol Stream, Illinois: Churchsmart, 1996.
- Sell, Phillip W. « The Seven in Acts 6 as a Ministry Team. » *Bibliotheca Sacra* 167, no. 665 (2010) : 58-67.
- Setch, Mark. « Disciple-Makers. » *Renewal Journal* 8, no. 2 (2012). <http://renewaljournal.word-press.com/2012/05/20/disciple-makers-bymark-setch/> (accédé le 10 juillet 2012).
- Sheldon, Garrett W. *The History of Political Theory: Ancient Greece to Modern America..* New York, NY : Peter Lang Publishing, 2003.
- Skinner, Matthew L. « Denying Self, Bearing a Cross, and Following Jesus: Unpacking the Imperatives of Mark 8:34. » *Word & World*. 23, no. 3 (2003) : 321-331.
- Spencer, Scott. « Follow Me: The Imperious Call of Jesus in the Synoptic Gospels. » *Interpretation* 2, no. 59 (2005) : 142-153.
- Spencer, F. S. « Neglected Widows in Acts 6:1-7 ». *The Catholic Biblical Quarterly* 1, no. 56 (1994) : 715-733.
- Spreitzer, Gretchen. M., Suzanne C. De Janaz et Robert E. Quinn. « Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. » *Journal of Organizational Behavior* 20 (1999) : 511-526.
- Stanley, Andy et Ronald Jones, *Communicating for Change*. Sisters, OR : Multnomah Publishers, 2006.
- Stedman, Ray. « Ephesians 4:12-13 Commentary. » http://preceptaustin.org/ephe-sians_412-13.htm (accédé le 10 juillet 2012).
- Stetzer, Ed. *Planting New Churches in a Postmodern Age*. Nashville, TN : Broadman & Holman Publishers, 2003.
- Stone, Gregory, Robert F. Russell et Kathleen Patterson. « Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. » *The Leadership & Organizational Development Journal* 25, no. 24 (2004) : 349-361.

- Stott, John R. W. *God's New Society: The Message of Ephesians*. Downers Grove, IL : Inter- Varsity Press, 1979.
- Strawbridge, Jennifer. « The Word of the Cross: Mission, Power, and the Theology of Leadership, » *Anglican Theological Review* 91, no. 1 (2009) : 61-79.
- Strong's Concordance. « Disciple. » *Strong's Hebrew and Greek Dictionary* . <http://concordances.org/greek/3101.htm> (accédé le 28 juin 2012).
- Strong's Concordance. « Elect. » *Strong's Hebrew and Greek Dictionary*. <http://concordances.org/greek/1588.htm> (accédé le 20 juillet 2012).
- Sweet, Leonard « The Movies, T-Rex and Vibrational Leadership, » *NetFax* 17, no. 3 (1997) : 3.
- The Hopkinson Report. « Episode 113: Achieving a State of 'Flow' in Life and Business » (15 juillet 2010). <http://www.thehopkinsonreport.com/2010/07/episode-113-achieving-a-state-of-flow-in-life-and-business/> (accédé le 27 juillet 2012).
- The Pew Reform. « US religious landscape survey. » The Pew Reform (2010). <http://religions.pewforum.org/reports> (accédé le 2 mai 2012).
- Tushman, Michael L. et Charles A. O'Reilly. *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston : Harvard University School Press, 2002.
- U.S. Congregants. « Characteristics of U.S. Congregations, by Faith Group. » <http://www.uscongregations.org/character-cong.htm> (accédé le 27 juillet 2012).
- Valleskey, David J. « Equipping the Believers as Disciples. » Forty-Ninth Biennial Convention, Wisconsin Evangelical Lutheran Synod, Northwestern College, Watertown, Wisconsin, 3-7 août 1987.
- Warren, Rick. *The Purpose-Driven Church: Growth without Compromising Your Message and Mission* . Grand Rapids, MI : Zondervan, 1995.
- Webb, Lance. *Conquering the Seven Deadly Sins* . New York : Abingdon Press, 1965.

- Webb, Robert. « The Petrine Epistles: Recent Developments and Trends » in *The Face of New Testament Studies*, eds. Scot McKnight et Grant Osborne (Grand Rapids, MI : Baker Academic, 2004).
- Webber, Robert. *Ancient-Future Evangelism: Making Your Church a Faith-Forming Community*. Grand Rapids, MI : Baker Books, 2003.
- Weber, Max. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. New York : Bedminster Press, 1968. <http://books.google.com/books?id=s7tEAAAIAAJ&dq>
- Wellins, Richard S., Audrey B. Smith, et Scott Erker. « Nine best practices for effective talent management » n.d., White Paper. http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf?ext=.pdf (accédé le 5 juillet 2012).
- Wenger, Jennifer. « Official vs. Underground Protestant Churches in China: Challenges for Reconciliation and Social Influence. » *Review of Religious Research* 46, no. 2 (2004) : 169-182.
- Winston, Bruce et Kathleen Patterson. « An Integrative Definition of Leadership. » *International Journal of Leadership Studies* 1, no. 2 (2006) : 6-66.
- Winston, Bruce E. *Be a Leader for God's Sake..* Virginia Beach : School of Leadership Studies : Regent University, 2002.
- Winston, Bruce E. Leadership Style as an Outcome of Motive: A Contingency 'State' Rather than 'Trait' Concept. Manuscrit non publié, Regent University, Virginia Beach, VA., 2006.
- Zweifel, Thomas D. *Culture Clash: Managing the Global High-Performance Team*. New York : SelectBooks, 2003.

NOTES EN FIN D'OUVRAGE

Nota bene : Toute citation qui provient d'un livre ou d'une article rédigé en anglais a été traduit par la traductrice du présent livre.

PRÉFACE

- ¹ John Geirland, « Go With The Flow, » *Wired* 4, no. 9, (1996). [version française tirée de <https://nospensees.fr/mihaly-csikszentmihalyi-et-la-psychologie-de-lexpérience-optimale/>]
- ² The Hopkinson Report, « Episode 113: Achieving a State of 'Flow' in Life and Business » (July 15, 2010). <http://www.thehopkinsonreport.com/2010/07/episode-113-achieving-a-state-of-flow-in-life-and-business/> (accédé le 27 juillet 2012).
- ³ Christian Schwarz, *Le développement de l'église* (Emmelsbüll, Allemagne : C & P Verlag, 2005).
- ⁴ Ibid., 19.
- ⁵ Ibid.
- ⁶ Mark Setch, « Disciple-Makers, » *Renewal Journal*, 8, no. 2 (2012). <http://renewaljournal.wordpress.com/2012/05/20/disciple-makers-by-mark-setch/> (accédé le 10 juillet 2012).
- ⁷ Schwarz, 7.
- ⁸ Gary Hamel, « Organized Religion's Management Problem, » *The Wall Street Journal* (21 août 2009).

CHAPITRE 1

- ¹ Bob Altemeyer, « The Decline of Organized Religion in Western Civilization, » *The International Journal for the Psychology of Religion* 14.2 (2004) : 77-89.
- ² The Pew Reform, « US Religious Landscape Survey, » The Pew Reform. <http://religions.pewforum.org/reports> (accédé le 19 juin 2012).
- ³ Jon Meacham, « The End of Christian America, » *Newsweek* (April 4, 2009) <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2009/04/03/> (accédé le 19 juin 2012).

⁴ Ibid.

⁵ David Kinnaman et Gabe Lyons, *Unchristian* (Grand Rapids, Michigan : Baker Books, 2009).

⁶ David Briggs, « Is Religion In America in Decline? » Huff Post : Religion (2011). [http:// www.huffingtonpost.com/david-briggs/is-religion-in-america-in_b_843801.html](http://www.huffingtonpost.com/david-briggs/is-religion-in-america-in_b_843801.html) (accédé le 2 juin 2012).

⁷ David T. Olson, *The American Church in Crisis* (Grand Rapids, Michigan : Zondervan, 2008).

⁸ « News from the National Council of Churches, » Trends continue in church membership growth or decline, reports 2011 Yearbook of American & Canadian Churches » (2011) <http://www.nccusa.org/news/110210yearbook2011.html> (accédé le 2 juillet 2012).

⁹ Ed Stetzer, *Planting New Churches in a Postmodern Age* (Nashville, TN : Broadman & Holman Publishers, 2003).

¹⁰ Cathy Lynn Grossman, « Most Religious Groups in USA Have Lost Ground, Survey Finds » (2009). http://www.usatoday.com/news/religion/2009-03-09-american-religion-ARIS_N.htm (accédé le 28 juin 2012).

¹¹ Maranatha's Life, « Statistics about Pastors, » Life-Line for Pastors. [http:// maranathalife.com/lifeline/stats.htm](http://maranathalife.com/lifeline/stats.htm) (accédé le 30 juin 2012).

¹² Éphésiens 4 : 11-12.

¹³ Apocalypse 2 : 13.

¹⁴ Matthieu 16 : 18.

¹⁵ Brian McLaren et Duane Litfin, « Emergent Evangelism: The place of absolute truths in a postmodern world—two views, » *Christianity Today* (2004). <http://www.christianitytoday.com/ct/2004/november/14.42.html> (accédé le 10 mai 2012).

¹⁶ Jose L. Gonzalez-Balado, *Mother Teresa: In My Own Words* (New York : Random House Value Publishing, 1997), 99.

¹⁷ Matthieu 25 : 21.

¹⁸ Brandon J. O'Brien, *The Strategically Small Church* (Bloomington, MN : Bethany House Publishers, 2010), 25.

¹⁹ Ibid., 25.

²⁰ Jennifer Strawbridge, « The Word of the Cross: Mission, Power, and the Theology of Leadership, » *Anglican Theological Review* 91.1 (2009) : 61-79.

²¹ Richard J. Krejcir, « The Problem with Most Church Growth Paradigms, » *Into Thy Word: Teaching People How to Study the Bible* (2002). http://www.intothyword.org/articles_view.asp?articleid=32777&-columnid= (accédé le 15 juillet 2012).

CHAPITRE 2

¹ Avery Dulles, *Models of the Church* (New York : Doubleday, 2000).

² Larousse.fr, « Modèle », <https://larousse.fr/dictionnaires/francais/mod%c3%a8le/51916?q=mod%c3%a8le#51793> (accédé le 25 octobre 2019).

³ Anthony B. Robinson, « Follow Me: The Renewed Focus on Discipleship, » *Christian Century* (2007) : 23-25, 24.

⁴ Thom S. Rainer et Eric Geiger, *Simple Church: Returning to God's Process for Making Disciples* (Nashville, TN : B & H Publishers, 2006).

⁵ Shawntel Lyn Ensminger, « Mission to the Seekers: Evaluating Seeker Sensitive Churches through Andrew Walls' Missionary Paradigm » (2007). Electronic Theses, Treatises and Dissertations, paper 558. <http://diginole.lib.fsu.edu/etd/558>.

⁶ Gregory A. Pritchard, *Willow Creek Seeker Services: Evaluating a New Way of Doing Church* (Grand Rapids, MI : Baker Book, 1996).

⁷ Ibid.

⁸ Greg L. Hawkins et Cally Parkinson, *Reveal: Where Are You?* (Willow Creek, 2007).

⁹ « Reveal », Willow Creek Association <http://www.revealnow.com/> (accédé le 22 juin 2012).

¹⁰ Hawkins et Parkinson.

¹¹ *Christianity Today*, « Willow Creek Repents?: Why the most influential church in America now says « We made a mistake » (2007). http://www.outofur.com/archives/2007/10/willow_creek_re.html (accédé le 19 juin 2012).

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

¹⁴ Robinson, 24.

¹⁵ Rainer et Geiger.

¹⁶ Rick Warren, *L'Église : Une passion, une vision* (Longueuil, QC : Ministère Multilingue International, 1999), 70.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Strong's Concordance (2012). Disciple. <http://concordances.org/greek/3101.htm>. (accédé le 22 juin 2012)

¹⁹ Mark A. Copeland, « Disciplines for the Disciple: Introduction to Spiritual Discipline » (2011) http://executableoutlines.com/disc/disc_01.htm (accédé le 11 juillet 2012).

²⁰ Mark Setch, « Disciple-Makers, *Renewal Journal*, 8, no. 2 (2012) <http://renewaljournal.wordpress.com/2012/05/20/disciple-makers-by-mark-setch/> (accédé le 10 juillet 2012).

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Ephesians 4:12-13 Commentary. http://preceptaustin.org/ephesians_412-13.htm (accédé le 9 juillet 2012).

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ray Stedman, « Ephesians 4:12-13 Commentary. » http://preceptaustin.org/ephesians_412-13.htm (accédé le 10 juillet 2012).

²⁷ David J. Valleskey, « Equipping the Believers as Disciples, » Forty-Ninth Biennial Convention, Wisconsin Evangelical Lutheran Synod, Northwestern College, Watertown, Wisconsin (3-7 août 1987), 7-8.

²⁸ Paul Coughlin, *No More Christian Nice Guy* (Bloomington, MN : Bethany House Publishers), 2005.

²⁹ Setch.

³⁰ John R. W. Stott, *God's New Society: The Message of Ephesians* (Downers Grove, IL : Inter-Varsity Press, 1979), 167.

³¹ D. L. Moody, comme cité dans Wiersbe, Warren W., « The Wiersbe Bible Commentary: The Complete Old Testament » (2007), 76.

³² *Le Robert pour tous*. « Alignement. » Paris : Dictionnaires LE ROBERT, 1994.

³³ Richard McKnight, « Top Team Alignment: The Epicenter of Strategy Execution, » *OD Practitioner* 41.2 (2009): 30-36. <http://search.ebscohost.com> (accédé le 2 juillet 2012).

³⁴ Jim Collins, « Aligning with Vision and Values, » *Leadership Excellence* 23.4 (2006) : 6.

³⁵ Ibid., 6.

CHAPITRE 3

¹ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* 4^e éd. (Thousand Oaks : Sage Publications, 2007), 3.

² Bruce Winston et Kathleen Patterson, « An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies* 1.2 (2006) : 7.

³ Henry Blackaby et Richard Blackaby, *Spiritual Leadership: Moving People on to God's Agenda* (Nashville, TN : Bradman & Holman Publishers, 2001).

⁴ Ephesians 4:12-13 Commentary. http://preceptaustin.org/ephesians_412-13.htm (accédé le 9 juillet 2012).

⁵ Thomas D. Zweifel, *Culture Clash: Managing the Global High-Performance Team* (New York : SelectBooks, 2003).

⁶ James G. Samra, « A Biblical View of Discipleship. *Bibliotheca Sacra* (2003) : 229-230.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

⁹ Philippiens 2 : 20 - 21.

¹⁰ Tomi Järvinen, « Equipping and Empowering for God's Service: Empowerment: Sociological, Psychological, Organizational, and Biblical Perspectives for Empowering People and Organizations, » *The Journal of European Pentecostal Theological Association* 27.2 (n.d.) : 179.

¹¹ Charles Handy, *The Age of Paradox* (Boston, MA : Harvard Business School Press, 1995), 86.

¹² Garth Morgan, *Images of Organization* 2^e éd. (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2006), 69.

¹³ Larry C. Ingram, « Notes on Pastoral Power in the Congregational Tradition, » *Journal for the Scientific Study of Religion* 19.1 (1980) : 40-48.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Alan Nelson, « From Me to We, » Rev, (2007). <http://www.rev.org/article.asp?ID=2729> (accédé le 3 juillet 2012). (par. 2)

- ¹⁷ Henry Mintzberg, « The Pitfalls of Strategic Planning. » *California Management Review*, 36.1 (1993) : 32.
- ¹⁸ Morgan.
- ¹⁹ Éphésiens 1 : 22-23; I Corinthiens 12.
- ²⁰ Handy.
- ²¹ Nelson.
- ²² Ibid.
- ²³ Nathan C. P. Frambach, « Models of Leadership for the Congregation, » *Word & World* 20.4 (2000) : 387.
- ²⁴ Carl George et Warren Bird, *How to Break Growth Barriers: Capturing Overlooked Opportunities for Church Growth* (Grand Rapids, MI : Baker Book House, 1993).
- ²⁵ Larry E. Greiner, « Evolution and revolution as organizations grow, » *Harvard Business Review* 50 (1972) : 37-46.
- ²⁶ Richard L. Daft, *Organization Theory & Design*, 10^e éd. (South-Western : Cengage Learning, 2007).
- ²⁷ Ibid.
- ²⁸ Ibid., 341.
- ²⁹ Ibid.
- ³⁰ Ibid.
- ³¹ Ibid.
- ³² Ibid.
- ³³ Ibid.
- ³⁴ National Congregations Study, « American Congregations at the Beginning of the 21st Century » (2009) <http://www.soc.duke.edu/natcong/> (accédé le 8 juin 2012).
- ³⁵ U.S. Congregants, « Characteristics of U.S. Congregations, by Faith Group, » [http:// www.uscongregations.org/charact-cong.htm](http://www.uscongregations.org/charact-cong.htm) (accédé le 27 juillet 2012).
- ³⁶ Daft, 342.
- ³⁷ George et Bird.
- ³⁸ Robin I. M. Dunbar, « Coevolution of Neocortical Size, Group Size and Language in Humans, » *Behavioral and Brain Sciences* 16.4 (1993) : 681-735.

- ³⁹ Larry E. Greiner, « Evolution and Revolution as Organizations Grow, » *Harvard Business Review* 50 (1972) : 37-46. 39.
- ⁴⁰ George et Bird.
- ⁴¹ Malcolm Higgs et Deborah Rowland, « All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership, » *Journal of Change Management* 5.2 (2005) : 126.
- ⁴² Jack Fortin, « The Centered Life Initiative: Equipping the Saints, » *Word & World* 25.4 (2005) : 367.
- ⁴³ Nelson, par 5.

CHAPITRE 4

- ¹ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* 4^e éd. (Thousand Oaks : Sage Publications, 2007), 15.
- ² Max Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (New York : Bedminster Press, 1968). <http://books.google.com/books?id=s7tEAAAIAAJ&dq> 215.
- ³ Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York : Paulist Press, 1977).
- ⁴ Kathleen A. Patterson, « Servant Leadership: A Theoretical Model » PhD diss., (Regent University School of Leadership Studies, 2003), 8.
- ⁵ Northouse, 202.
- ⁶ Richard L. Daft, *Organization Theory & Design* 10^e éd. (South-Western : Cengage Learning, 2007).
- ⁷ Gregory Stone, Robert F. Russell, et Kathleen Patterson, « Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, » *The Leadership & Organizational Development Journal* 25.24 (2004) : 354.
- ⁸ Bruce E. Winston, « Leadership Style as an Outcome of Motive: A Contingency 'State' Rather than 'Trait' Concept » (Unpublished Manuscript, Regent University, Virginia Beach, VA., 2006).
- ⁹ Bernard M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (Mahwah, NJ : Erlbaum, 1998), 26.
- ¹⁰ Matthieu 26 : 29.

- ¹¹ Scott Spencer, « Follow Me: The Imperious Call of Jesus in the Synoptic Gospels, » *Interpretation*, 2.59 (2005) : 143.
- ¹² Matthew L. Skinner, « Denying Self, Bearing a Cross, and Following Jesus: Unpacking the Imperatives of Mark 8:34, » *Word & World* 23.3 (2003) : 322.
- ¹³ Os Guinness, *When No One Sees: The Importance of Character in an Age of Image* (Colorado Springs, CO : NavPress, 2000), 15.
- ¹⁴ William Hendrix, Christopher B. Barlow, et Cassie. J. Luedtke, « Multimethod Approach for Measuring Changes in Character, » *Journal of Research in Character Education* 2.1 (2003) : 60.
- ¹⁵ Guinness, 15.
- ¹⁶ James C. Sarros, Brian K. Cooper, et Anne M. Hartican, « Leadership and Character, » *Leadership & Organization Development Journal* 27.8 (2006) : 683.
- ¹⁷ Bruce Winston et Kathleen Patterson, « An Integrative Definition of Leadership, » *International Journal of Leadership Studies* 1.2 (2006) : 6-66.
- ¹⁸ Mason J. O. Oghenejobo, « Personal Leadership Poverty: A Biblical Concept for Developing Transformative Leaders, » *Leadership Advance Online* 16 (Spring 2009): 5. http://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue_16/LAO_IssXVI_Oghenejobo.pdf (accédé le 25 juin 2012).
- ¹⁹ Peter Scazzero, *The Emotionally Healthy Church* (Grand Rapids, MI : Zondervan, 2003), 20.
- ²⁰ Oghenejobo, 2.
- ²¹ Actes 20 : 29.
- ²² I Timothée 3 : 1-13.
- ²³ I Timothée 3 : 12.
- ²⁴ I Timothée 3 : 4.
- ²⁵ D. J. Feddes. « Caring for God's Household: A Leadership Paradigm among New Testament Christians and Its Relevance for Church and Mission Today, » *Calvin Theological Journal* 43 (2008) : 274-299.
- ²⁶ Ibid.
- ²⁷ I Timothée 2 : 2-3.
- ²⁸ Chaleff.

- ²⁹ James M. Kouzes et Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco : Jossey-Bass, 2002).
- ³⁰ James M. Kouzes et Barry Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2003).
- ³¹ Stephen M. R. Covey, « How the Best Leaders Build Trust, » *Leadership Now* [http:// www.leadershipnow.com/CoveyOnTrust.html](http://www.leadershipnow.com/CoveyOnTrust.html) (accédé le 25 juin, 2012).
- ³² Kouzes et Posner, *The Leadership Challenge*.
- ³³ Guinness, 26.
- ³⁴ Covey.
- ³⁵ Northouse.
- ³⁶ Chaleff.
- ³⁷ Covey.
- ³⁸ Covey.
- ³⁹ Romains 1 : 1.
- ⁴⁰ II Pierre 1 : 1.
- ⁴¹ Jacques 1 : 1.
- ⁴² Jude 1 : 1.
- ⁴³ Exode 21 : 2-6.
- ⁴⁴ Galates 1 : 10.
- ⁴⁵ Oswald Chambers, « A Bondservant of Jesus. My Utmost for His Highest » [http:// utmost.org/a-bondservant-of-jesus/](http://utmost.org/a-bondservant-of-jesus/) (accédé le 24 juin 2012).
- ⁴⁶ Matthieu 20 : 25-28.
- ⁴⁷ Philippiens 2 : 3-4.
- ⁴⁸ Bernard, David, « A Call to Build: Doing Church in the Twenty-First Century, » United Pentecostal Church International (April 28, 2011). [http://www.upci.org/resources/ instructional-devotional-leadership/55-a-call-to-build](http://www.upci.org/resources/instructional-devotional-leadership/55-a-call-to-build) (accédé le 13 juin 2012).
- ⁴⁹ Ibid.
- ⁵⁰ Ibid.

- ⁵¹ Jennifer Strawbridge, « The Word of the Cross: Mission, Power, and the Theology of Leadership, » *Anglican Theological Review* 91.1 (2009) : 68.
- ⁵² Jeffery Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston : Harvard Business School Press, 1992).
- ⁵³ Elmer, Duane, *Cross-Cultural Servanthood: Serving the World in Christlike Humility* (Downers Grove, IL : InterVarsity Press, 2006), 156.
- ⁵⁴ Matthieu 11 : 29.
- ⁵⁵ Peter Kreeft, *Back to Virtue: Traditional Moral Wisdom for Modern Moral Confusion* (San Francisco : Ignatius Press, 1992).
- ⁵⁶ Bruce E. Winston, *Be a Leader for God's Sake* (Virginia Beach : School of Leadership Studies : Regent University, 2002).
- ⁵⁷ Bruce Winston et Kathleen Patterson, « An Integrative Definition of Leadership, » *International Journal of Leadership Studies* 1.2 (2006) : 6-66.
- ⁵⁸ Lance Webb, *Conquering the Seven Deadly Sins* (New York : Abingdon Press, 1965).
- ⁵⁹ C. S. Lewis, *Mere Christianity* (New York : Harper Collins Publishers, 1952).
- ⁶⁰ Janelle Harrison, « Moral Global Leadership and the Seven Capital Sins: Pride vs. Humility » (Informally Published Manuscript, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Virginia Beach, VA., 2010) [http://www.regent.edu/acad/global/conferences/virtual/pdfs/Pride vs. Humility.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/conferences/virtual/pdfs/Pride%20vs.%20Humility.pdf) p4 (accédé le 22 juin 2012).
- ⁶¹ Steven. J. Sandage et Tina W. Wiens, « Contextualizing Humility and Forgiveness: A Reply to Gassin, » *Journal of Psychology and Theology* 29.3 (2001) : 201-211, 206.
- ⁶² Winston, *Be a Leader for God's Sake*, 25.
- ⁶³ John Baldoni, « Humility as a Leadership Trait, » *Harvard Business Review*, 2009 [http:// blogs.hbr.org/baldoni/2009/09/humility_as_a_leadership_trait.html](http://blogs.hbr.org/baldoni/2009/09/humility_as_a_leadership_trait.html) (accédé le 21 juin 2012), par. 3.
- ⁶⁴ Jim C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (New York : Harper Business, 2001).
- ⁶⁵ Ibid., 28.
- ⁶⁶ Jacques 4 : 10.

⁶⁷ Romains 12 : 3.

⁶⁸ Kenneth O. Gangel, « Leadership: Coping with Cultural Corruption, » *Bibliotheca Sacra* 144.157 (1987) : 456.

CHAPITRE 5

¹ Anthony B. Robinson, « Renewed Life: Seven Ways to Change Congregational Culture, » *Christian Century* (2000) : 1184-1187.

² Andy Stanley et Ronald Jones, *Communicating for Change* (Sisters, OR : Multnomah Publishers, 2006).

³ Marie Noel Keller, « Jesus the Teacher, » *Currents in Theology and Mission* 25.6, 1998 : 450-460.

⁴ Ibid., 455.

⁵ Alan Nelson, « From Me to We. » Rev, (2007). <http://www.rev.org/article.asp?ID=2729> (accédé le 3 juillet 2012, par 13.

⁶ Kurt Lewin, « Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, » *Human Relations* 1, (1947) : 5-41.

⁷ Luc 15:17

⁸ Luc 15 : 20.

⁹ Robert H. Kent, *Installing Change: An Executive Guide for Implementing and Maintaining Organizational Change*, 2^e éd. (Winnipeg : Pragma Press, Inc., 2001). (version pdf).

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

¹² Tom Karp, « Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership, » *Journal of Change Management* 6.1 (2006) : 3-20. 13.

¹³ Chris Argyris, « Single-loop and Double-loop Models in Research on Decision Making, » *Administrative Science Quarterly* 21.3 (1976) : 363-375.

¹⁴ Chris Argyris, « Teaching Smart People How to Learn, » *Harvard Business Review* 4.2 (1991) : 4-15.

¹⁵ William Barclay, *The Daily Study Bible: The Acts of the Apostles* (Louisville, KY : Westminster John Know Press, 1976). (pdf version).

¹⁶ Argyris, « Teaching Smart People How to Learn. »

- ¹⁷ Chris Argyris, « Initiating Change that Preserves, » *Journal of Public Administration Research and Theory* 3 (1994) : 343-355. 345.
- ¹⁸ Larry Crabb, *Inside Out* (Colorado Springs, CO : NavPress, 1992), 31.
- ¹⁹ Argyris, « Initiating Change that Preserves. »
- ²⁰ Chris Argyris, « Theories of Action that Inhibit Individual Learning, » *American Psychologist* 31.9 (1976) : 638-654. 638.
- ²¹ Argyris, « Initiating Change that Preserves. »
- ²² Garrett W. Sheldon, *The History of Political Theory: Ancient Greece to Modern America* (New York, NY : Peter Lang Publishing, 2003), 9.
- ²³ Keller.
- ²⁴ Karen Lee-Thorp, *How to Ask Great Questions: Guide Your Group to Discovery With These Proven Techniques* (Colorado Springs, CO : NavPress, 1998), 5.
- ²⁵ Keller, 452.
- ²⁶ Matthieu 7 : 24-29.
- ²⁷ Nelson.
- ²⁸ James G. Samra, « A Biblical View of Discipleship, » *Bibliotheca Sacra*, (2003) : 219-234.
- ²⁹ Gene A. Getz, *Sharpening the Focus of the Church* (Wheaton, IL : Victor Books, 1984).
- ³⁰ Ibid., 56.
- ³¹ Robert Webber, *Ancient-Future Evangelism: Making Your Church a Faith-Forming Community* (Grand Rapids, MI : Baker Books, 2003).
- ³² Leonard Sweet, « The Movies, T-Rex and Vibrational Leadership, » *NetFax* 17.3, (1997) : 3.
- ³³ Kenneth Boa, *Leadership Qualities: Double-Loop Learning* (n.d.). http://www.kenboa.org/downloads/pdf/Double-Loop_Learning.pdf (accédé le 3 juin 2012).
- ³⁴ Jean 20 : 30-31.
- ³⁵ Boa.
- ³⁶ Ibid.
- ³⁷ Ibid.
- ³⁸ I Samuel 16 : 7.
- ³⁹ Proverbes 4 : 23.

⁴⁰ *Le Robert pour tous*. « Organisation. » Paris : Dictionnaires LE ROBERT, 1994.

⁴¹ Michael L. Tushman et Charles A. O'Reilly, *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* (Boston : Harvard University School Press, 2002).

⁴² Ibid., 184.

⁴³ Tom Karp, « Transforming Organizations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership, » *Journal of Change Management* 6.1 (2006) : 3-20. 11.

⁴⁴ Ibid., 4.

⁴⁵ Ibid.

CHAPITRE 6

¹ Alan Nelson, « From Me to We, » *Rev* (2007). <http://www.rev.org/article.asp?ID=2729> (accédé le 3 juillet 2012), par 7.

² Richard S. Wellins, Audrey B. Smith, et Scott Erker, « Nine best practices for effective talent management » (n.d.) (White Paper). http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebest-practicetalentmanagement_wp_ddi.pdf?ext=.pdf (accédé le 5 juillet 2012).

³ Nelson, par. 15.

⁴ George Barna, *Revolution* (Carol Stream, IL : Tyndale House Publishers, 2005).

⁵ Jim M. Kouzes et Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco : Jossey-Bass, 1995).

⁶ Phillip W. Sell, « The Seven in Acts 6 as a Ministry Team, » *Bibliotheca Sacra* 167.665 (2010) : 58-67.

⁷ Pat MacMillan, *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork* (Nashville, TN : Broadman & Holman, 2001), 35.

⁸ Ira Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up to & For Our Leaders* 2^e éd. (San Francisco : CA, Berrett-Koehler Publishers, 2003).

⁹ Ibid., 50.

¹⁰ Ibid.

- ¹¹ Peter Block, *The Flawless Consulting Fieldbook and Companion: A Guide to Understanding Your Expertise* (San Francisco, CA : Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001), 342.
- ¹² Richard L. Hughes et Katherine M. Beatty, *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success* (San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2005), 44.
- ¹³ Ira Sanders, *Strategic Thinking and the New Science: Planning in the Midst of Chaos, Complexity, and Change* (NY : Free Press, 1998), 78.
- ¹⁴ Cornelis Kluyver et John Pearce, *Strategy: A View from the Top* (Upper Saddle River, NJ : Pearson, 2008), 205.
- ¹⁵ Sanders, 93.
- ¹⁶ Ibid., 153.
- ¹⁷ Jeanna M. Liedtka, « Linking Strategic Thinking with Strategic Planning, » *Strategy and Leadership* 26.4 (1998) : 30-35.
- ¹⁸ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (New York : The Free Press, 2005).
- ¹⁹ Sanders, 153.
- ²⁰ Robert W. Keidel, *Seeing Organizational Patterns: A New Theory and Language of Organizational Design* (Washington, DC : Beard-Books, 1995).
- ²¹ Richard Axelrod, *Terms of Engagement: Changing the Way We Change Organizations* (San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2000), 3.
- ²² Mark Conner, « A New Testament Pattern for Church Leadership » (2001) <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Leadership+in+the+church+is+to+be+d+one+in+a+team+environment,+where+diversity+and+the+wisdom+of+a+multitude+of+counsel+is+the+norm.&ie=UTF-8&oe=UTF-8> (accédé le 7 juin 2012).
- ²³ III Jean 9-10.
- ²⁴ Conner.
- ²⁵ Ibid.
- ²⁶ Tomi Järvinen, « Equipping and Empowering for God's Service: Empowerment: Sociological, Psychological, Organizational, and Biblical Perspectives for Empowering People and Organizations, »

The Journal of European Pentecostal Theological Association 27.2 (n.d.) : 173-182.

²⁷ Ibid.

²⁸ Gretchen. M. Spreitzer, Suzanne C. De Janaz et Robert E. Quinn, « Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership, » *Journal of Organizational Behavior* 20 (1999) : 511-526.

²⁹ Sell.

³⁰ Järvinen.

³¹ Robert J. Allio, « Leadership Development: Teaching Versus Learning, » *Management Decision* 43.7/8 (2005) : 1076.

³² Robert E. Kelley, *In Praise of Followers: The Leader's Companion*, J. Charles Wren, éd. (New York : Simon & Schuster, 1995), 96-197.

³³ Chaleff, 15.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid., 76-77.

⁴⁰ Ibid., 83.

CHAPITRE 7

¹ Robert W. Keidel, *Seeing Organizational Patterns: A New Theory and Language of Organizational Design* (Washington, DC : Beard-Books, 1995).

² John Maxwell, « The John Maxwell Team: A Minute with Maxwell » (2012) [http:// johnmaxwellteam.com/structure/](http://johnmaxwellteam.com/structure/) (accédé le 20 juillet 2012).

³ Ibid.

⁴ Timothy DeGroot et Amy L. Brownlee, « Effect of Department Structure on the Organizational Citizenship Behavior—Department Effectiveness Relationship, » *Journal of Business Research* 59 (2006) : 1118.

⁵ Guvenc G. Alpander, « Culture, Strategy and Teamwork: The Keys to Organizational Change, » *Journal of Management Development* 14.8 (1995) : 4-18.

⁶ Kathleen Austin-Roberson, « Making Better, Stronger Churches through Organizational Design, » *Journal of Strategic Leadership* 2.1 (2009) : 27-39.

⁷ Ibid.

⁸ « Effective Leadership in the Church » (2005) http://www.crcna.org/site_uploads/uploads/spe/spe_effectiveleadership.pdf (accédé le 2 juillet 2012).

⁹ « Church management: Combining the spiritual and the organizational » (n.d.) <http://business.baylor.edu/PhilVanAuken/CManage.htm> (accédé le 12 juillet 2012).

¹⁰ I Corinthiens 12 : 12-14.

¹¹ S. E. Brodd, « Church, Organisation, and Church Oranisation: Some Reflections on an Ecclesiological Dilemma, » *Swedish Missiological Themes* 93.2 (2005), 250.

¹² Ibid., 250.

¹³ David Bernard, « A Call to Build: Doing Church in the Twenty-First Century, » *United Pentecostal Church International* (28 avril 2011) <http://www.upci.org/resources/instructional-devotional-leadership/55-a-call-to-build> (accédé le 13 juin 2012).

¹⁴ I Corinthiens 12 : 28.

¹⁵ Bernard.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ H. J. Leavitt, « Why Hierarchies Thrive, » *Harvard Business Journal* (2003) : 96-102.

²² DeGroot et Brownlee, 1118.

²³ Leavitt, 98.

²⁴ Robert W. Keidel, *Seeing Organizational Patterns: A New Theory and Language of Organizational Design* (Washington, DC : Beard-Books, 1995), 18.

- 25 Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick, et Steve Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure* (San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2002).
- 26 David A. Nadler et Michael L. Tushman, *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* (New York : Oxford University Press, 1997).
- 27 Jeffery Pfeffer, *The Human Equation* (Boston : Harvard Business School, 1998).
- 28 Austin-Roberson.
- 29 Ibid.
- 30 Nadler et Tushman, 53.
- 31 Ibid.
- 32 Ibid.
- 33 Ashkenas, Ulrich, Jick, et Kerr.
- 34 Austin-Roberson.
- 35 Keidel, 23.
- 36 Jay R. Galbraith, *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process* (San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2002).
- 37 Ashkenas, Ulrich, Jick, et Kerr.
- 38 Charles Handy, *The Age of Unreason* (Boston, MA : Harvard Business School Press, 1989), 110.
- 39 Dave Bohon, « China Cracks Down on Large Underground Church in Beijing, » *The New American* (2011) <http://thenewamerican.com/world-news/asia/item/10379-china-cracks-down-on-large-underground-church-in-beijing> (accédé le 30 juin 2012).
- 40 Ibid.
- 41 Jennifer Wenger, « Official vs. Underground Protestant Churches in China: Challenges for Reconciliation and Social Influence, » *Review of Religious Research* 46.2 (2004) : 169- 182.
- 42 The Pew Reform, « US religious landscape survey, » *The Pew Reform* (2010). <http://religions.pewforum.org/reports> (accédé le 2 mai 2012).
- 43 Wenger, 177.

⁴⁴ Christopher O'Quin, « Paul and the Early Church Fathers: Examining the Early Synagogue/ Church Schism » (2002) <http://followingtheancientpaths.files.wordpress.com/2007/10/paul-and-the-early-church-fathers.pdf> (accédé le 27 juillet 2012).

⁴⁵ Bernard.

⁴⁶ Ibid.

CHAPITRE 8

¹ William Barclay, *The Daily Study Bible Series: The Letters of James and Peter* (Louisville, KY : Westminster John Knox Press, 1976).

² I Pierre 4 : 12-13.

³ Stephen Ayodeji A. Fagbemi, « Living for Christ in a Hostile World: The Christian Identity and Its Present Challenges in 1 Peter, » *Transformation* 26.1 (2009) : 2.

⁴ Barclay.

⁵ I Pierre 1 : 2.

⁶ Strong's Concordance, « Elect, » *Strong's Hebrew and Greek Dictionary* <http://concordances.org/greek/1588.htm> (accédé le 20 juillet 2012).

⁷ Fagbemi, 2.

⁸ Robert Webb, « The Petrine Epistles: Recent Developments and Trends, » in *The Face of New Testament Studies*, éd. Scot McKnight et Grant Osborne (Grand Rapids, MI : Baker Academic, 2004), 384.

⁹ I Pierre 1 : 1.

¹⁰ Webb, 384.

¹¹ Vernon K. Robbins, *Exploring the Texture of Texts: A Guide to Socio-rhetorical Interpretation* (Harrisburg, PA : Trinity, 1996).

¹² Ibid., 127.

¹³ Jennifer Strawbridge, « The Word of the Cross: Mission, Power, and the Theology of Leadership, » *Anglican Theological Review* 91.1 (2009) : 71.

¹⁴ David A. DeSilva, *An Introduction to the New Testament: Context, Methods and Ministry Formation* (Downers Grove : Intervarsity Press, 2004), 847.

- ¹⁵ Jacqueline Faulhaber, « The Role of Tribulation and Virtue in Creativity: A Sacred Texture Analysis of 1 Peter, » *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 1.2 (2007) : 135- 147.
- ¹⁶ I Pierre 2 : 17.
- ¹⁷ I Corinthiens 11 : 17-21.
- ¹⁸ I Corinthiens 11 : 30.
- ¹⁹ Richard S. Ascough, « Chaos Theory and Paul's Organizational Leadership Style », *Journal of Religious Leadership* 1.2 (Fall 2002) : 31.
- ²⁰ Ibid., 31.
- ²¹ I Corinthiens 10 : 31-11 : 1.
- ²² Ascough, 31.
- ²³ Éphésiens 4 : 3.
- ²⁴ Éphésiens 4 : 1-6.
- ²⁵ I Corinthiens 12 : 13.
- ²⁶ F. S. Spencer, « Neglected Widows in Acts 6:1-7, » *The Catholic Biblical Quarterly* 1.56 (1994) : 715-733.
- ²⁷ Actes 6 : 7.
- ²⁸ I Corinthiens 3 : 3-4.
- ²⁹ Geert Hofstede, « National Culture: Countries, » *Geert Hofstede* <http://geert-hofstede.com/united-states.html> (accédé le 12 juillet 2012).
- ³⁰ J. Hampton Keathley, « Unity of the Spirit (Ephesians 4:1-6) » <http://bible.org/article/unity-spirit-ephesians-41-6> (accédé le 2 juillet 2012).
- ³¹ Chun (comme cité dans Faulhaber, Jacqueline), « The Role of Tribulation and Virtue in Creativity: A Sacred Texture Analysis of 1 Peter, » *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 1.2 (2007) : 136.
- ³² Joseph Cangemi et Richard Miller, « Breaking-Out-of-the-Box in Organizations », *Journal of Management Development* 26.5 (2007) : 409.
- ³³ Richard Miller et Joseph Cangemi, « North American Employee Attitudes in the 1900s: Changing Attitudes for Changing Times, » *Education* 120.3 (2000) : 449.
- ³⁴ Fahri Karakas, « Reflections on Zero and Zero-Centered Spirituality in Organizations, » *Competitiveness Review* 18.4 (2008) : 373.

³⁵ George V. Krogh, Kazuo Ichijo, et Ikujiro Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation* (Oxford : Oxford Press, 2000).

³⁶ Gary Oster, *The Light Prize: Perspectives on Christian Innovation* (Virginia Beach, VA : Positive Signs Media, 2011), 146.

³⁷ Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA : Ten Speed Press, 2001).

³⁸ Ibid., 259.

³⁹ Constantine Andriopoulos, « Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review, » *Management Decision* 39.10 (2001) : 839.

⁴⁰ Actes 20 : 29-31.

⁴¹ II Timothée 4 : 5.

ÉPILOGUE

¹ Mark Setch, « Disciple-Makers. » *Renewal Journal* 8, no. 2 (2012). <http://renewaljournal.wordpress.com/2012/05/20/disciple-makers-by-mark-setch/> (accédé le 10 juillet 2012).

² Ibid.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	9
Remercients	13
Section 1 — Le dirigeant	15
Chapitre 1 — Redéfinir le succès.....	17
Chapitre 2 — S'aligner sur un but.....	35
Chapitre 3 — Devenir un dirigeant qui équipe.....	55
Chapitre 4 — Caractéristiques du dirigeant qui équipe.....	75
Section 2 — Le processus.....	97
Chapitre 5 — Comprendre comment les gens changent....	99
Chapitre 6 — Faire participer les autres.....	123
Chapitre 7 — Structurer pour équiper	147
Chapitre 8 — Créer et maintenir un lieu sûr.....	169
Épilogue.....	187
Bibliographie	191
Notes en fin d'ouvrage	203