

Conduire l'église dans une étape de transition

(Rédigé par Philippe Bottemanne)

Résumé du livre de Kevin E. Martin, *The Myth of The 200 Barrier. How to Lead Through Transitional Growth*, Nashville, Abington Press, 2005, 136 p.

Il n'y a rien de vertueux concernant la grandeur et le nombre. Il y a des petites églises vibrantes de vie et des grandes qui sont malades.

Ce qui est vrai, c'est que personne voulant suivre Jésus n'est exempté du grand ordre de mission (Mt 28.18-20). Que Dieu vous donne la force et la conduite de son Saint-Esprit alors que vous vous engagez sur le chemin qui rejoint ceux qui ne connaissent pas Christ, afin qu'ils entrent en relation avec Lui et avec la communauté qui porte son Nom.

Kevin E. Martin

Passer d'une petite communauté à une grande n'est pas facile, car cela implique un changement de culture et de fonctionnement. C'est pour cette raison que beaucoup de communautés s'arrêtent de grandir, parce qu'elles n'arrivent pas à franchir l'étape de la transition. Ceci est particulièrement vrai lorsqu'on s'approche des 200 personnes.

I. Comprendre la culture de la communauté

1. Grande ou petite ?

Les grandes communautés ont tendance à grandir, alors que les petites ont plutôt une propension à stagner ou même à diminuer.

Qu'entend-on par grande ?

Y a-t-il une ligne entre petite et grande ?

Oui. C'est celle de 150 personnes de tout âge en moyenne au culte.

La "moyenne annuelle du nombre de participants au culte" "ASA" (average sunday attendance) est plus pertinente que le nombre de membres inscrits.

Les Boomers

Dans ce qui suit, il faut prendre conscience que l'émergence de la génération non-traditionnelle des boomers a changé le profil de toutes les institutions y compris l'église.

- Les boomers fonctionnent en ayant plusieurs options
- Ils sont la première génération audio-visuelle
- Ils aiment la musique éclectique de qualité
- Ils ne sont pas traditionnels lorsqu'il s'agit d'institutions
- Ils ont rompu avec la loyauté institutionnelle

La pression culturelle qui pousse les petites églises à devenir plus petites et les grandes à devenir plus grandes a placé les églises entre 150 et 225 personnes dans un entre-deux inconfortable.

Questions :

1. Quelle est la grandeur de votre église ?
2. Depuis combien de temps a-t-elle cette grandeur ?
3. Quelle est la tendance actuelle ?
4. Sur une référence ASA de 150, votre église est-elle grande ou petite ?

Les différentes grandeurs d'églises

Selon les cahiers pastoraux

1. La famille <12
2. Le clan familial avec un patriarche bénévole (20-50)
3. La tribu (80-150)
4. Le bataillon (220 - 500)

Note : Une fois qu'on dépasse 12, il faut prendre des décisions de structures pour aller plus loin.

Certains franchissent les seuils de croissance facilement, d'autres pas (cf. adolescence).

Ici nous prendrons les catégories suivantes :

L'église familiale : 3 à 75 ASA moyenne 35

Ces communautés fonctionnent comme des familles élargies avec des responsables bénévoles.

L'église pastorale : 76 à 140 ASA moyenne 110

Ces communautés sont organisées autour des activités d'un pasteur à plein temps. Elles ont généralement entre 60 et 80 familles actives, principalement les parents et leurs enfants.

A noter : Les églises qui dépassent les 225 s'organisent généralement autour de différents centres d'intérêts et de réponses aux besoins présents dans la communauté et dans son environnement. Le monde anglophone les appelle "Program Church". Il me semble que "église multifonctionnelle" convient mieux en français.

L'église multifonctionnelle de petite taille : 225 à 400 ASA

Dans ces églises, une équipe de ministères a pris une place importante dans le leadership et la communauté a développé des activités au-delà du culte et de la formation. Ces ministères sont souvent en lien avec les besoins observés.

L'église multifonctionnelle de taille moyenne : 400 à 600 ASA

Ces communautés sont fortes au niveau de leur équipe de ministères ainsi que des programmes d'activités et de délégation des tâches, tout en maintenant une forte participation des membres aux cultes du dimanche.

L'église multifonctionnelle de grande taille : 600 à 900 ASA

L'équipe de ministères et les responsables de secteurs ressemblent à la famille élargie d'une petite église familiale. La qualité du travail d'équipe va donner le style au reste de la communauté.

L'église corporation : 1000+ ASA

Aux USA, ces megachurches ont des ministères de gestion permettant au pasteur principal de se concentrer sur la prédication, l'enseignement et l'élaboration de la vision.

Les études faites sur les églises montrent qu'il y a des éléments prévisibles qui les caractérisent.

Nous savons que leur grandeur correspond à un système de fonctionnement. Chaque système contient des éléments propres à fournir de l'énergie, de la vie et de la croissance.

Mais le système contient aussi des éléments qui empêchent d'aller au-delà d'une certaine croissance.

Selon la théorie des systèmes, il y a des éléments qui renforcent un système en lui amenant de l'énergie et des éléments qui limitent cette énergie pour rester en équilibre. Ces deux types d'éléments gardent un système à l'intérieur de leurs limites.

Jusqu'à quelle dimension une petite église peut-elle se maintenir dans sa culture ? Entre 125 et 150. Il y a bien sûr des exceptions qui permettent à une église de type pastoral à dépasser les 150, mais au fil du temps, elle aura tendance à redescendre dans la grandeur qui permet à ce système de fonctionner.

Un système peut être sain ou toxique.

Lorsqu'il est sain, il tendra à se stabiliser autour de sa valeur moyenne (église pastorale : 110).

On comprend donc que pour les petites églises, le premier défi n'est pas la croissance, mais la santé !

Deux types croissance

Le fait de saisir la culture d'une église et les limites définies par sa dimension nous aide à comprendre qu'il y a deux types de croissance.

- La croissance congruente

Croissance à l'intérieur des limites du système.

Celle-ci se vit en harmonie avec la culture de la communauté.

- La croissance transformatrice

Croissance qui dépasse les limites du système.

Cette croissance perturbe la culture de la communauté.

Questions :

1. Comment vos gens décrivent-ils leur église ?
2. Qu'arriverait-il si la participation à vos cultes diminuait soudainement de moitié ?
3. Qu'arriverait-il si elle doublait soudainement ?

La règle des "150"

Il est important de comprendre qu'une église qui se situe entre 140 et 225 participants en moyenne annuelle ASA navigue entre deux cultures. Elle se situe entre 2 systèmes identifiables, ceux de l'église pastorale et de l'église multifonctionnelle.

Pourquoi ? Par expérience, on sait qu'une église de 125 commence à être à la limite de ce qu'un pasteur est capable d'assurer en termes de suivis individuels. Ceci est confirmé par les études sophistiquées de Malcolm Gladwell dans son livre *"The Tipping Point"*.

Son approche repose sur l'observation de la complexité des relations.

Par exemple, un groupe de 4 personnes entretient 6 relations.

Les vôtres plus les trois relations des membres entre eux.

Donc si le groupe grandit jusqu'à 14 personnes, vous aurez 92 relations à gérer.

Le nombre de relations grandit exponentiellement.

Gladwell pense que moins de 12 est la bonne grandeur et qu'entre 12 et 15 personnes, on commence à sentir les effets de la complexification relationnelle au détriment de la proximité.

Alors que le nombre augmente au-delà de 12, le groupe commence à atteindre des limites imposées par le cerveau humain. Cela veut dire qu'un pasteur travaille bien avec un groupe de 12 - 15 personnes.

Et si **mon** nombre de relations maximum est de 15, qu'en sera-t-il de **notre** nombre maximum ? Robin Dunbar, un anthropologue anglais, a étudié le cerveau humain, ainsi que la grandeur des groupes dans 21 tribus. Il est arrivé à des groupes d'à peine plus de 148.

C'est ce qui a amené Gladwell à définir la "Règle des 150".

"Avant, je connaissais tout le monde à l'église, mais nous avons tellement grandi que maintenant je reconnais à peine les gens !". Ce genre de remarque vient souligner ce fait.

Alors comment une grande église peut-elle vivre ?

Soit en ayant plus d'un groupe social, soit en ayant beaucoup de petits groupes.

En fait, il s'agit souvent d'une combinaison entre les deux.

Certains membres de l'équipe de ministères s'occuperont de sous-groupes pouvant aller jusqu'à 150 personnes. Cependant, le pasteur s'occupera d'un petit groupe "Équipe de ministères".

Si elle veut être saine, une grande église doit apprendre l'art de gérer l'interaction entre les nombres de 12 à 150.

Une église en bonne santé sera attentive à ce que les groupes se composent de 6 à 12 personnes. Quand le nombre dépasse les 12, le pasteur peut s'attendre à ce à ce que des problèmes émergent.

Le nombre 150 fonctionne de la même manière. Quand un secteur ou un groupe dépasse les 150, des foyers de tensions vont se développer. Même une très grande église de 1000 participants sera composée d'une combinaison de petits groupes.

Questions :

1. Qu'est-ce que la règle des 12 révèle sur les groupes de votre église ?
2. Comment la limite des 150 s'applique-t-elle au vécu de votre église ?
3. Comment gérez-vous ces différentes dimensions de groupes ?

II. Trois types d'églises

Penchons-nous sur trois types d'églises pour comprendre une étape déterminante.

A. L'église "pastorale"

C'est le modèle qui a prévalu pendant des siècles.

En voici les principales caractéristiques :

- Si elle est composée de grandes familles comme c'est le cas dans les zones rurales ou dans les petites banlieues, 60 à 80 familles composent une large communauté pouvant dépasser les 150 ASA.
- En milieu urbain où les familles sont davantage stressées émotionnellement et économiquement, ce type d'église compte environ 70 ASA
- S'il y a trop de familles à problèmes, la capacité du pasteur à répondre à chacune d'elles va diminuer.
- Si le pasteur ou sa famille traverse une crise, ses capacités s'en trouveront limitées pour les autres.
- Il est très important de comprendre que si un pasteur énergique arrive dans une petite église et attire du monde, il arrivera tôt ou tard aux limites inhérentes au système.
- Quand un pasteur énergique s'en va, il est prévisible que l'église va décliner pendant une période.

La grandeur typique de l'église pastorale

- La participation au culte se situe entre 76 et 140 ASA.
- La liste d'adresses oscille entre 100 et 150.
- Il y a entre 40 et 60 foyers qui soutiennent régulièrement les finances, et une autre vingtaine qui donnent occasionnellement.
- La conduite de l'église est assurée par un groupe de 12 à 20 responsables.
- En bonne santé, la communauté sera composée de deux générations fortes : les parents et leurs enfants.
- La plupart des ministères et de ce qui est organisé existent pour répondre aux besoins de la communauté avec le pasteur comme responsable. Ces ministères visent principalement le culte et l'enseignement des enfants.
- Le programme de l'église et l'agenda du pasteur sont quasiment les mêmes.

Il arrive que des églises pastorales deviennent très grandes (400). Elles demeurent toutefois centrées sur la personnalité du pasteur et celles-ci risquent de diminuer lorsque le pasteur talentueux s'en va.

Il faut aussi noter que :

- Les églises pastorales sont stables. Leur nombre est constant surtout si elles sont conduites par le même pasteur.
- Il y a un risque lorsqu'elles changent de pasteur. Il faut compter 3 à 4 ans de transition.
- En général, un pasteur reste entre 7 et 15 ans.

Le futur de l'église pastorale

Nous vivons dans un monde en mutation et cela comporte un certain nombre de défis :

- Le coût des charges liées à l'appareil social est lourd pour les petites communautés.
- La mentalité de consommateur et l'exigence des "boomers" réclament une large palette de compétences de la part du pasteur.
- L'augmentation de la compétition provenant des grandes communautés mieux équipées pour répondre à la mentalité de consommation.
- Une diminution du sentiment d'appartenance à une dénomination. Un pasteur ne peut plus compter sur l'attachement institutionnel des membres pour supporter ses erreurs.

Est-ce que l'église pastorale a un avenir ? Oui dans la mesure où les pasteurs se forment pour répondre aux exigences d'un monde complexe.

Il est aussi important de relever que trop de pasteurs apprennent à se mesurer à la manière dont ils sont capables de faire grandir une église pastorale et non à la manière dont ils s'occupent de leurs membres !

Questions :

1. Quels sont les pasteurs qui ont joué un rôle important dans votre vie ?
2. Quels sont les stress qui touchent les pasteurs d'aujourd'hui et qui étaient inconnus de leurs prédécesseurs ?
3. Quel rôle la femme du pasteur remplit-elle dans votre communauté ?

B. L'église "multifonctionnelle"

Tout comme les églises pastorales, celles qui ont entre 226 et 400 ASA ont un style et une manière de fonctionner assez prévisibles.

En voici les principales :

1. La communauté a développé plusieurs ministères ou activités visant à répondre à des besoins humains

Ces champs d'action peuvent être ciblés sur des générations, des contextes de vies ou d'autres manières de services pour les besoins humains.

Lorsque ces ministères fonctionnent, ils rejoignent les membres et les non-membres de la communauté.

Il faut aussi relever que dans ce type de communauté, ce sont les besoins ressentis qui sont les plus grands catalyseurs et non plus les éléments nécessaires au bon fonctionnement du culte.

Les ministères et les activités ne sont pas orientés vers la maintenance de la vie communautaire. Ils ne sont pas non plus orientés par les obligations fédératives.

Le ministère parmi les hommes, les groupes de maison, le groupe pour les jeunes mamans, les endeuillés, l'animation pour les aînés, etc. sont des exemples des différents groupes qu'on y rencontre.

Une église multifonctionnelle a appris que tout le monde ne peut participer à tout ce qu'elle offre et que c'est normal, ce qui n'est pas le cas dans une église pastorale.

Quand ce genre d'organisation fonctionne, on y trouve souvent une personne clé qui gère le tout.

2. La communauté a une équipe de ministères constituée de collaborateurs payés et bénévoles

La dimension avec la diversité génère une équipe qui vient en appui du pasteur en s'occupant de secteurs précis. Dans une petite église, c'est le conseil qui cumule la gouvernance et l'opérationnel. La complexité d'une grande communauté rend la chose très difficile. La disponibilité limitée des bénévoles implique l'engagement de collaborateurs. Une grande église est conduite par une équipe de collaborateurs. Sur ce plan, il est important que le pasteur ne fasse pas de différences entre les collaborateurs rémunérés et les bénévoles.

Le personnel payé et bénévole doivent avoir une même base d'engagement :

- Un cahier des charges rédigé clairement.
- Une description écrite claire du fonctionnement permettant de savoir qui est le vis-à-vis de chaque collaborateur.
- Une description claire des objectifs.
- Des rencontres régulières pour faire le point.

Est-il possible de licencier un bénévole ?

Marlene Wilson, une experte en bénévolat, a partagé sa manière de faire :

1. Donner une description claire de ce qui est attendu.
2. Instaurer la redevabilité.
3. Ecrire les domaines où les capacités de la personne manquent.
4. En parler avec la personne pour voir comment y pallier.
5. Si rien ne marche, lui demander d'arrêter.

Traiter différemment un bénévole d'une personne salariée est mauvais pour une organisation.

Il y a deux autres difficultés liées à la présence d'une équipe de "permanents".

Premièrement, il faut savoir que les responsables vont développer une relation plus proche que le pasteur avec les membres de leur secteur. Ce qui veut dire que les conflits entre collaborateurs peuvent avoir de graves conséquences sur des pans entiers de l'église. Il est donc vital que le pasteur soit à même de gérer une équipe de manière dynamique et harmonieuse tant avec le personnel rémunéré que bénévole.

Deuxièmement, chacun doit comprendre que le rôle clé de l'équipe, c'est de lever et d'équiper des membres pour le ministère. Trop d'équipes fonctionnent encore comme si c'était elles qui devaient donner des impulsions et réaliser les projets.

Le rôle de formateur est donc central pour assurer le fonctionnement d'une grande communauté.

Dans une grande église en déclin, on y voit presque toujours des personnes qui sont payées pour faire ce que ses membres avaient fait avec passion.

La communauté continue de vouloir que ses activités existent ; non par passion, mais par nostalgie.

3. La communauté est composée de sous-ensembles

Si une communauté peut être grande et continuer de croître, c'est qu'elle est composée de sous-ensembles.

Cela veut dire que l'église est composée de plus qu'une congrégation.

Alors que les églises "familiales" et "pastorales" forment un ensemble, les grandes églises ont appris à être plusieurs ensembles sous un même toit. Dans une petite église, on attend des membres qu'ils participent à toutes les activités. Ce n'est pas le cas dans une grande église où on attend de chacun qu'il s'engage dans son domaine d'intérêt. Ce qui a pour conséquence de placer les options et les choix parmi les valeurs d'une grande église. Ce qui correspond bien à l'attente des Boomers et de la Génération X.

Une église composée de sous-ensembles est une superposition de cercles d'amitié, de services, de formations qui constituent une sous-communauté appartenant à une plus grande. Les grandes églises ont une capacité étonnante pour lancer de nouveaux ensembles autour d'un nouveau besoin et elles s'attendent à ce que cela soit bien organisé.

4. La communauté est sensible au mot "excellence"

Ce mot fait partie de son vocabulaire. Elle est consciente qu'arrivé à un certain nombre, on ne donne plus la place à un frère ou une sœur pour lui faire plaisir ou parce qu'il (elle) le fait depuis des années ou parce qu'il n'y a personne d'autre.

- Le nombre de personnes rassemblées élève le niveau d'exigence et on ne se base plus sur la relation qu'on a avec l'intervenant pour faire fi de la qualité.
- Une grande communauté est consciente qu'il y a environ 20% de visiteurs chaque dimanche. Elle développe donc une sensibilité naturelle pour le nouvel arrivant, le visiteur ou le chercheur et cela réclame de l'excellence dans ce qui est proposé.

En résumé :

- L'église "multifonctionnelle" est très différente de l'église "pastorale". Elle est gérée par une équipe de ministères, elle fonctionne par secteurs d'activités avec des exigences de qualité élevées.
- Elle utilise les avantages de sa grandeur pour être dynamique.
- Elle propose des activités basées sur les besoins des gens pour rejoindre ses membres et ses contemporains.

- Une grande église n'est pas une petite qui a doublé. C'est un autre type de communauté, un autre système, une différente culture.
- Il est aussi important de prendre conscience de l'espace entre une église pastorale de 150 et les 225 qui constituent les débuts d'une église multifonctionnelle. C'est ce qui explique pourquoi la transition entre les deux est si difficile.

Questions :

1. Qu'est-ce qui rend possible qu'une grande église soit constituée de plusieurs sous-ensembles ?
2. Quelle doit être la relation entre les ministères et les membres du conseil dans la vie opérationnelle d'une grande église ?
3. Pourquoi est-ce si difficile de parler d'excellence dans une petite église ?
4. Si une grande église commençait à décliner, à quel niveau de participation les responsables devraient-ils s'inquiéter ?

C. L'église en phase de transition

Il est clair qu'entre une église de type pastoral et multifonctionnel, il y a une marge qui nécessite une phase de transition. Si la première fonctionne bien autour des 140, la seconde commence à prendre autour des 225.

Les églises qui se situent dans cet espace n'ont pas de culture établie. Il n'y a pas de système qui renforce cette dimension. Elles sont simplement trop grandes pour être petites et trop petites pour être grandes !

Cependant, elles ont certaines caractéristiques en commun.

1. Les églises en transition sont source de beaucoup de stress pour leur pasteur. Jusqu'à là, les attentes autour de leur rôle étaient prioritairement relationnelles, maintenant elles changent avec le besoin de gestion et de mise en place de champs d'activités. Le pasteur a parfois l'impression de ne plus être assez avec ses gens pendant qu'il met la suite en place. Cela génère beaucoup de stress tant sur le plan des compétences que sur le plan émotionnel.
2. Les églises en transition ont tendance à user leurs responsables. La dimension est souvent accompagnée d'une carence de leaders, ce qui pousse à les surcharger par des tâches multiples.
3. Les églises en transition ont tendance à devoir mettre en place de nouveaux secteurs d'activité, du personnel et de nouveaux locaux **en même temps** ! Cela risque d'amener de la confusion et de la frustration à ceux qui conduisent le processus.
4. Les églises en transition expérimentent souvent des tensions et des conflits en cours de croissance. Ceux qui préfèrent la petite église où on connaît tout le monde n'aiment pas le changement. Ceux qui aspirent à des activités dynamiques réagissent mal à ces réactions qu'ils jugent irrationnelles.

Quand une église pastorale grandit au-delà des 140 ASA, le pasteur perd la capacité de maintenir une relation personnelle avec chaque membre. Si cette église n'arrive pas à entrer rapidement dans une approche multifonctionnelle, elle entre dans un entre-deux dont une des caractéristiques est un stress élevé pour ses responsables.

Les pasteurs des églises en phase de transition sont sujets au burnout.

De nouveau, ces communautés sont "entre deux" systèmes et de ce fait leur nombre de participants peut être très variable sur l'année.

Il peut aussi arriver que l'étroitesse des locaux donne l'impression que c'est toujours plein. Cependant, la courbe de variation est grande sur le plan du nombre global qui, de toute manière, n'aurait plus l'espace pour se rencontrer.

Les trois types d'églises en transition :

Les églises pastorales XL

Ce sont des églises qui ont des pasteurs très énergiques avec une capacité hors du commun de suivre leurs membres. De ce fait, ces églises pastorales sont plus grandes que normal. Toutefois, elles risquent de retrouver une taille "normale" avec un autre pasteur.

Les églises hybrides

Ce sont des églises pastorales qui ont découvert un ministère basé sur les besoins humains qui est à la base de l'église multifonctionnelle. Il est important pour elles de passer le cap.

Les églises multifonctionnelles en déclin

Elles ont été grandes et suite à des départs ou des crises, elles se retrouvent au-dessous du seuil de ce type d'églises. Elles ont besoin de revitalisation. Elles ont aussi besoin du courage d'émonder des activités qui font partie des succès du passé, mais qui ne répondent plus aux nécessités actuelles.

C'est une église hybride qui contient des éléments de deux systèmes et ses leaders doivent décider quel type d'église ils veulent. Malheureusement, ils restent souvent dans une ambivalence.

La plupart des églises en transition ont une grande énergie et ses membres disent aux visiteurs qu'il se passe quelque chose de spécial dans leur communauté. Cependant, l'ambivalence liée à la dimension fait que les outils d'intégration font partie de l'approche pastorale. Il en résulte une augmentation du stress chez le pasteur. Abandonner les outils de références du passé pour un ministère d'accueil pour nouveaux arrivants est une chose difficile.

En résumé.

La phase de transition est difficile parce que l'espace à combler est important. On observe souvent des églises qui font plusieurs va-et-vient.

Ceci est dû à deux éléments :

1. On ne sait pas fonctionner plus grand !
2. La résistance des membres qui se souviennent avec nostalgie du temps où tout le monde se connaissait.

Il faut ajouter qu'une fois que les leaders ont acquis les compétences pour conduire la transition, le stress généré par la situation est un facteur de croissance et de créativité qui va durer plusieurs années.

Questions :

1. Quels signes de stress percevez-vous dans votre église ?
2. Quels sont les signes de conflits générés par les différentes attentes, les voyez-vous ?
3. Quels besoins pouvez-vous identifier au niveau des champs d'activités, des ministères, des locaux ?
4. Si votre église est en phase de transition, auquel des trois types appartient-elle ?

Note : si vous êtes pasteur d'une église avec moins de 150 participants de tout âge, apprenez à être un bon pasteur et ne vous mesurez pas uniquement en terme de croissance numérique !

III. Conduire la transition.

Avant de parler de conduite dans le changement, il faut savoir que la capacité humaine de gérer effectivement des domaines ne va pas au-delà de 10.

En d'autres termes, lorsqu'un pasteur gère plus que 9 domaines en même temps, ce sont ces domaines qui gèrent le pasteur !

Deux types de leaders

1. Ceux qui font grandir la communauté dans l'espace du système en place.
2. Ceux qui transforment le système pour répondre aux besoins observés.

Il faut relever que lorsqu'une église passe le cap de la transition, ce n'est pas à cause de la qualité d'un programme, mais à cause d'un leader qui a lui-même été transformé.

La plupart des leaders ont tendance à répéter ce qui a marché jusqu'au moment où cela ne marche plus.

Ensuite, par la grâce de Dieu, un Jéthro ou une épouse frustrée intervient et la lumière se fait ainsi que de nouveaux choix. Quand cela arrive, la transformation est possible !

Il ne s'agit pas de passer d'un rôle de pasteur à celui de patron. Mais de décider de travailler au bien des membres par le biais d'autres personnes et non plus directement.

C'est la clé de la croissance du corps du Christ selon Ephésiens 4.11-16.

Pour cela, nous avons besoin de "Jethros" qui viennent nous sortir du cercle vicieux du surmenage. La clé est d'apprendre à exercer nos charismes au travers des autres.

La clé, c'est la délégation !

Un Rabbi du nom de Ed Friedman a mis en évidence que dans la nature 10% des cellules d'un organisme ont un rôle de conducteur, de "tête". Ceci est aussi vrai dans un groupe de travail ou une église. Si nous suivons ce principe, nous réalisons que la plupart des communautés surestiment le nombre de personnes réellement capables d'être des leaders !

Quand une communauté a plus de postes que de leaders, elle a deux options.

1. Elle cumule les mandats de ses responsables.
2. Elle confie des postes à des personnes qui n'en ont pas le profil.

Le problème, avec la 2^{ème} option, c'est que lorsque vous mélangez des non-leaders avec des leaders, les premiers vont restreindre les deuxièmes.

Questions :

1. Pourquoi la délégation des tâches est-elle si difficile ?
2. Quelles tâches traditionnelles du pasteur pourraient être déléguées à d'autres membres de la communauté ?
3. Quelle différence y a-t-il entre un programme et une transformation ?

Résistance au changement

Beaucoup de petites églises pourraient prendre un nouvel essor si elles étaient prêtes à abandonner leur contrainte organisationnelle pour se concentrer sur la passion et les besoins ressentis.

Il est clair qu'une telle attitude soulèvera des résistances au sein du système existant.

Cette résistance s'exprimera certainement de la manière suivante :

- Nos statuts ne nous le permettent pas !
- C'est contraire à ce que sont nos églises !
- Vous donnez trop de pouvoir au pasteur !
- Vous retirez le pouvoir au conseil établi !
- Vous risquez de casser l'église !
- Vous allez vous attirer les foudres de certains membres !

- Les responsables actuels ne vont pas apprécier !

Au cœur de cette résistance, nous trouvons le statu quo, la manière dont les choses doivent se faire, la culture de la dénomination...

Questions :

1. Pourquoi le fait de s'organiser autour des besoins ressentis et des opportunités de ministère amène une communauté à la croissance alors que de s'organiser autour des exigences d'un système ecclésial n'a pas le même résultat ?
2. Comment pourriez-vous introduire un changement aussi radical ?
3. Quel pourcentage de petites communautés serait prêt à passer par un changement aussi radical ?

Quels sont les éléments importants qui permettent à une église en transition de passer le cap ?

1. Commencer en regardant au but visé

Nous allons là où nous regardons !

Il est donc important de commencer par se demander : Quelle dimension notre église pourrait-elle avoir, plutôt que comment est-ce que nous pourrions avoir plus de ressources !

Il est possible d'avoir un chiffre et de s'imaginer cette communauté.

Si notre communauté comptait par ex. 500 personnes, comment seraient ses locaux ? Ses champs d'activités ? Son équipe de ministères ?

Combien de cultes y aurait-il ? Combien de ministères permanents ? Que pourrait-elle offrir à la population ?

À partir de ce modèle, on fait le chemin inverse jusqu'à aujourd'hui en se demandant comment atteindre ce but.

C'est ainsi qu'une stratégie pourra être mise en place pour que cela devienne réalité.

Commencer en regardant le résultat est un outil puissant pour les leaders. Il permet de voir des choses invisibles jusque-là.

C'est ainsi que la passion vient habiter les cœurs.

Trop d'églises se contentent de faire des ajustements mineurs autour de budgets équilibrés. La raison pour laquelle une église a des conducteurs, c'est pour conduire. Ça aide si on sait où on va !

2. Avoir une vision sur trois niveaux

Il est important que les responsables établissent une vision sur trois niveaux pour développer trois plans d'action.

- A. Les ministères
- B. Les champs d'activités
- C. Les locaux

Les trois sont nécessaires.

Planifier les futurs ministères

Il est important de prévoir les ministères qui pourront accomplir la vision et rejoindre le besoin des gens.

Il est important aussi que ces ministères visent à amener de nouvelles familles dans l'église. Cela aidera à leur financement.

Dans cette phase, il faut éviter d'engager des ministères de maintenance. Il faut investir dans la croissance :

- Un pasteur jeunesse
- Un ministère pour couple et famille
- Un coordinateur pour l'accueil des nouveaux.
- Un ministère pour la musique, multimédia.

Il est question ici de formateurs et non d'exécutants.

On travaille donc avec une longueur d'avance. On investit dans le futur.

Les personnes doivent être passionnées par le développement de leur secteur.

Planifier les secteurs d'activités

Les églises en transition développent des activités en lien avec des besoins observés.

Étant donné qu'il s'agit souvent de nouveaux domaines et que les ressources sont limitées, il est important de dresser une liste de priorités.

Il est bon de commencer avec les besoins présents dans la communauté. Une fois qu'un programme a été mis sur pied, il est facile de l'élargir à la population environnante.

Il faut être conscient qu'une église en transition est sensible aux nouvelles idées. Cela ne veut pas dire que nous sommes appelés à répondre à tous les besoins !

Il est donc important d'identifier l'appel de la communauté, afin d'agir selon la passion de ses membres et non en fonction des bonnes idées.

Beaucoup de communautés n'ont jamais pris le temps de découvrir ce qui fait vraiment vibrer ses membres. Les pasteurs pensent souvent que leurs membres sont passionnés par les mêmes choses qu'eux, ce n'est pas forcément le cas !

Cela veut dire que la clé de la planification des activités se trouve dans la connaissance de ce qui passionne les membres de la communauté.

La passion est ce qui pousse à se sentir concernés, à s'investir, à donner, à travailler, à faire des sacrifices pour que la vision se réalise.

Planifier vos besoins en locaux

Il est important d'avoir une vision d'ensemble de ce qui se fera dans les locaux. A ce propos, une étude d'architecte peut être utile pour déterminer le type de locaux en relation avec les activités visées.

A noter que les locaux doivent être vus comme des serveurs et non comme des maîtres.

3. Agir comme une grande église

Un autre élément clé est d'apprendre à agir comme une grande église. Un moyen très simple est d'aller en visiter une pour voir comment les choses sont organisées, de quelle manière fonctionne le conseil et que font les ministères. Cela permet d'avoir un autre point de référence que celui de nos habitudes.

Penser à ne pas lancer un seul nouveau groupe, mais plusieurs à la fois.

Créer une nouvelle manière d'exercer le ministère pastoral et l'enseigner aux membres de manière à ce qu'ils la renforcent. Faire en sorte que cette nouvelle manière de vivre le ministère pastoral soit une partie intégrante de la plus grande entité.

Un des éléments clés est que chacun s'engage à exercer ses dons.

Il est important de réaliser qu'une grande église est tournée vers des champs d'activités qui mettent en valeur les dons de chacun.

4. Changer le cahier des charges du pasteur

Cela veut premièrement dire qu'il faut retirer les activités qui ne sont pas essentielles à son rôle.

Deux types de leaders.

Il y a celui qui fait grandir une église dans les limites de son système et celui qui la fait grandir au-delà des limites du système.

Le deuxième est un leader qui transforme le système pour l'adapter aux besoins observés.

Nous serons bien inspirés de nous souvenir que :

- L'habitude est à la fois une force et une limitation.
- Le changement prend du temps surtout s'il implique d'amener une communauté à un autre niveau.

Cela réclame du courage de la part du pasteur et du soutien de la part des responsables de l'église. Ce n'est déjà pas facile de changer de manière de faire et c'est encore plus difficile lorsque les gens attendent de vous que vous fonctionniez comme avant.

Les caractéristiques d'un leader «transformateur» :

- Une volonté d'essayer des choses nouvelles.
- Une capacité de changer.
- Une capacité de créer un mouvement avec les responsables clés de l'église.
- La capacité de voir aujourd'hui ce qui arrivera demain.
- La capacité d'élaborer une vision et une stratégie pour la réaliser.
- La ténacité pour persévérer face à la résistance et pour donner aux idées le temps et l'énergie pour se réaliser.
- La capacité d'inspirer les autres.

5. Libérer ceux qui veulent quitter l'église

Certaines personnes ont rejoint votre église pour y vivre les bénéfices d'une petite communauté et elles ne vivront pas bien la croissance. En général, elles vous menacent de quitter l'église.

A ce propos, une chose doit être claire.

Le problème n'est pas qu'elles partent, mais qu'elles restent en mettant constamment les bâtons dans les roues et en répandant un esprit négatif.

Face à ce genre de tensions, il ressort que le pasteur peut être habité par le besoin impérieux d'être aimé par les membres de son église.

Au fond, il se dit que s'il est assez bon, s'il en fait assez, s'il prêche bien, s'il visite suffisamment de familles, ils vont l'aimer.

Il est crucial de se souvenir qu'en tant que pasteur, il est appelé à un rôle de direction. Il est bien clair qu'on peut diriger pour de bonnes et pour de mauvaises raisons. Dans un cas, comme dans l'autre, il ne faut pas s'attendre à ce que tout le monde dise merci.

Tout faire de la bonne manière ne garantit en rien que les gens vous aimeront.

6. Viser une croissance rapide plutôt que lente

Finalement, il reste un point important à relever si on veut aider une communauté à franchir des étapes de croissance. Un changement lent ne fait que prolonger la période de flottement. Les gens se fatiguent, les pasteurs s'en vont.

Il est donc important de se focaliser sur une ou deux activités et de développer rapidement leur plein potentiel.

Une fois que vous aurez atteint les 225 ASA, votre communauté fonctionnera mieux dans sa nouvelle forme. Créer une saison de croissance et travailler durement pour l'atteindre.

Questions :

1. Quels sont les éléments de transformation clés dont votre église a besoin en ce moment ?
2. Lequel de ces éléments est le plus difficile ?

3. Votre pasteur est-il un leader qui développe à l'intérieur des limites du système ou qui le transforme pour rejoindre les besoins observés ?

Framer votre chemin vers la terre promise

Une des raisons pour lesquelles une église en phase de transition trouve la transformation si difficile, c'est que ce qui marche bien avec une église de type pastoral, ne marche pas avec une église multidimensionnelle.

Les leaders font souvent l'erreur de vouloir s'appuyer sur ce qui a marché jusque-là. Ils pensent qu'une grande église c'est juste le double ou le triple de la leur. Cela conduit à deux erreurs.

Etendre le ministère pastoral

Etendre le ministère pastoral en surchargeant le pasteur en place jusqu'au burnout.

Ou bien croire qu'ajouter un pasteur va automatiquement aider l'église à croître.

En fait la croissance dépend davantage du rôle et de la manière de travailler que du nombre.

Élargir le conseil

Une autre erreur est de vouloir élargir le conseil pour augmenter la capacité de travail.

Toutefois, dans une église multifonctionnelle, le conseil doit apprendre à ne plus être au four et au moulin, mais muter de la gestion à la supervision.

Le fait de multiplier les commissions et les comités absorbe aussi beaucoup d'énergie sans vraiment créer du changement.

Devenir une grande église réclame une transformation et non un élargissement !

La question qui surgit en comparant une église de 150 et une de 350 est : Combien de choses le pasteur et le conseil ne font plus ?

Questions :

1. Quelles sont les autres erreurs qu'une petite église pourrait faire en réfléchissant au fonctionnement d'une grande église ?
2. De quelle manière est-ce qu'une grande église fonctionne avec son équipe pastorale ?

Ce qu'une grande église sait :

Les petites églises font souvent l'erreur de vouloir grandir en faisant les choses qui ont "marché" jusque-là. La solution se trouve dans le savoir-faire que les grandes églises ont dû développer.

Voici les 7 principales :

1. Une nouvelle manière d'organiser

Une église multifonctionnelle a appris que l'église n'est pas qu'un groupe de personnes, mais différents groupes, différents ministères, différentes organisations. Lié à cela, il y a le fait que personne n'est censé tout faire !

L'église multifonctionnelle appelle les gens à faire des choix.

Beaucoup de ces choix sont liés aux besoins ressentis par les membres ou par la population environnante.

La communauté donne des informations claires sur le public cible, mais chacun sait qu'il est placé devant un choix, au contraire d'une église pastorale où chacun est censé participer à toutes les activités proposées.

Souvent une grande église aura plusieurs cultes en fonction des groupes qui la constituent.

Il arrive que ces groupes se forment autour d'un ministère particulier.

Dans un sens, le pasteur et les membres de l'équipe de ministères ont appris que ces sous-groupes ont besoin d'attention, qu'ils vont passer par différentes étapes de développement et qu'ils auront besoin d'avoir un berger pour prendre soin de ses membres.

Le point positif, c'est que chaque groupe est un point d'entrée dans la communauté.

2. Une autre manière d'exercer le ministère pastoral

Un des grands mythes que l'on trouve dans les petites églises, c'est que *si* elles ont un bon pasteur, les gens recevront forcément de bons soins pastoraux. Et inversement, une grande église devient forcément impersonnelle.

Dans la réalité les choses sont souvent bien différentes.

La grande église avec ses multiples réponses aux besoins, ses différents ministères et son réservoir de ressources arrive à offrir des soins pastoraux qui correspondent davantage aux besoins spécifiques de chacun. Le ministère pastoral ne dépend plus d'une ou deux personnes, mais il est relayé par de nombreuses personnes et groupes.

Voici quelques exemples :

- Une équipe de visiteurs pour les hôpitaux et EMS.
- Une équipe de conseillers en relation d'aide.
- Une équipe d'accueil et de visite des nouveaux.
- Des groupes de maisons autour de points communs avec des responsables formés.
- Une équipe de formateurs de ministères et d'organisations qui travaillent en collaboration directe avec le pasteur. Ces collaborateurs s'engagent à assumer certaines tâches pastorales comme des visites par exemple.

Il faut noter que certaines grandes communautés sont retombées dans le système qui veut confier le ministère à des professionnels au lieu de former les membres à exercer le ministère (cf. Ephésiens 4.11-16).

3. Des ministères tournés vers l'avenir

Quelle que soit la grandeur d'une église, ses moyens financiers sont toujours limités. Une grande église a appris à gérer ses finances avec sagesse en ce qui concerne la rémunération de son personnel. La plupart des communautés savent gérer l'équilibre entre le personnel rémunéré et le personnel bénévole pour répondre à leurs besoins.

Il est crucial pour la plupart des grandes églises d'avoir appris à investir dans des ministères tournés vers le futur et non vers le passé.

Une église en bonne santé sait que la question essentielle à se poser pour son développement est : qui est la prochaine personne dont nous avons besoin pour notre futur ?

4. La poursuite de l'excellence dans tout ce qui est entrepris

Les grandes églises utilisent un mot qui n'est quasiment jamais employé dans les petites. Il s'agit du mot "*excellence*". L'attitude de base est la suivante : "Si ça vaut la peine de le faire, nous allons viser l'excellence !"

La raison vient du fait qu'une large proportion de l'assistance est constituée par des visiteurs et des personnes en recherche.

Une grande église sait que ce type de personnes est davantage sensible à la qualité qu'à la relation. Cela implique qu'on ne va plus donner une place à une chère sœur qui chante faux par amour pour elle. Cela implique aussi que la prédication rejoigne les questions des gens dans une forme de communication pertinente. De plus, le pasteur a appris que le temps de prédication est le seul moment où il peut parler au cœur de chacun. Cela conduit

à un paradoxe, c'est que le pasteur d'une grande église se livre davantage dans ses messages que son confrère d'une petite église.

5. Une nouvelle identité communautaire

Le fait qu'une grande communauté se construise autour des besoins ressentis en son sein et dans la population autour d'elle lui donne une identité différente d'une église de dénomination. Le fait aussi qu'elle ne soit pas dans un fonctionnement de maintenance influence également celle-ci.

Une question revient souvent dans l'esprit des leaders : "Quels sont les besoins auxquels nous devrions répondre ?" Ceux-ci vont mettre un plan d'action en place pour répondre efficacement aux besoins identifiés. Ces réponses n'ont pas seulement le potentiel de rejoindre les besoins des membres de l'église, mais aussi des externes. Ces réponses deviennent donc des portes d'entrée dans la vie communautaire.

Quels sont les besoins de nos membres ?

Quels besoins voyons-nous dans la population auxquels nous pourrions répondre ?

En gardant cela à l'esprit et en ayant des ministères qui ne se limitent pas à une maintenance, les grandes églises peuvent continuer leur croissance.

6. Un nouveau rôle pour le conseil d'église

Qu'il soit appelé conseil, corps d'anciens ou comité, son rôle va changer radicalement avec la croissance de la communauté.

Dans une petite église, une église "familiale", le conseil est constitué par des membres significatifs de familles influentes. Ils sont à la fois dirigeants et exécutants.

Dans une église de type pastoral, le conseil est un groupe qui partage avec le pasteur la bonne gestion de la vie d'église. Le conseil et le pasteur ont la responsabilité de gérer leur communauté.

Dans une grande communauté, il n'est ni possible, ni souhaitable, que le conseil continue à tout gérer. La première raison est le fait que les membres du conseil ne sont pas suffisamment présents pour tout couvrir. Une deuxième raison, c'est que les responsables de secteurs sont bien plus à même de savoir ce qui se passe dans leur champ d'activités. Quand une église grandit les responsables de secteurs prennent plus de responsabilité dans la gestion de l'église. Et le conseil entre dans un ministère plus spécialisé : la vision globale, l'orientation, la manière de fonctionner et la supervision. En un mot : la vision d'ensemble.

Dans une grande église, le défi est que les membres du conseil apprennent à avoir une vision d'ensemble et à valoriser les ministères qui se trouvent à la tête des différents secteurs de l'église.

Un autre défi consiste dans le fait que tout ne peut plus être discuté et géré au niveau du conseil.

Cela implique :

- Que les problèmes et les questions seront traités en sous-groupes de manière à venir avec une proposition de solution au conseil.
- Que les points à l'ordre du jour seront envoyés par écrit avant la rencontre.
- Que le conseil a besoin de temps pour développer la vision et les objectifs. Des temps devront être réservés pour cela.

- De se rencontrer souvent, mais moins longtemps.
- De distinguer clairement entre les points touchant à la maintenance de ceux qui touchent à l'orientation.
- D'apprendre à faire confiance aux autres.
- De se mettre d'accord sur la manière dont les décisions seront prises et lesquelles devront être soumises à un vote. Ne pas attendre une situation explosive !
- De réaliser que la plupart des décisions prises après 21 heures sont rarement les meilleures !
- Que la planification à long terme est bien meilleure lorsqu'elle est faite par un groupe de visionnaires reconnus qui soumettront ensuite leur travail au conseil.
- Que les locaux et le matériel sont toujours mieux gérés par des individus que par des comités.

Finalement, tout cela implique l'art de savoir déléguer.

7. Une sensibilité omniprésente pour la personne en recherche

Dans une grande communauté, jusqu'à 20% des participants au culte sont des personnes de passage, voire des non-chrétiens. Cela sensibilise la communauté à la présence des personnes en recherche et l'oblige à utiliser un langage accessible aux non-initiés. Ceci, tant dans les exemples que dans la communication.

Ainsi pour les annonces, on se posera la question de savoir si celles-ci visent directement les personnes présentes et, si tel n'est pas le cas, un autre canal sera utilisé.

D'autre part, le style musical visera la culture des jeunes adultes et les sujets de prédications pointeront vers les besoins des gens ; les questions théologiques seront abordées dans des groupes prévus à cet effet.

Un des points essentiels est lié à la qualité de l'accueil et de l'intégration. Un ministère est prévu pour cela.

La culture de l'image fait partie de la communication.

Il faut ainsi tenir compte que nous vivons dans une société où l'on pense en termes de choix et non plus d'appartenance à une association.

Une église qui est entrée dans une phase de transition doit se demander si elle est prête à apprendre ces éléments.

Questions :

1. Lequel de ces 7 éléments votre communauté vit-elle déjà ?
2. Lesquels a-t-elle besoin d'apprendre ?
3. Quelles attentes concernant l'excellence avez-vous déjà ?
4. Quel pourcentage de votre fonctionnement d'église s'apparente à celui d'une grande église et quel pourcentage à celui d'une petite église ?

Pour terminer :

Tous les pasteurs qui ont amené leur communauté à vivre de grandes transitions ne m'ont pas parlé de méthodes ou de recettes, mais d'une profonde frustration qui les a conduits au changement. Tous ces pasteurs m'ont parlé d'une transformation intérieure.

Seuls les leaders qui sont prêts à passer par un changement profond et difficile peuvent conduire leur communauté au travers le changement.

Dans le langage biblique, ce que nous appelons "leaders et système de fonctionnement" est en lien avec le "corps du Christ et ses ministères".